



ESTUDIO

MERCADOS MUNICIPALES DE MADRID

INFRAESTRUCTURA VIVA DE LA
CIUDAD SOSTENIBLE

9/25
DICIEMBRE 2025

COPYME

CONFEDERACIÓN GENERAL DE LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1. LOS MERCADOS MUNICIPALES COMO RED PÚBLICA ESTRATÉGICA

1.2. OBJETIVOS DEL INFORME

2. MARCO HISTÓRICO Y EVOLUCIÓN DEL MODELO

2.1. ORIGEN: LOS MERCADOS COMO INFRAESTRUCTURA URBANA DE ABASTO

2.2. DEL FRANQUISMO AL DESARROLLISMO: RACIONALIZACIÓN Y TECNIFICACIÓN

2.3. LOS AÑOS NOVENTA Y DOS MIL: LIBERALIZACIÓN, “MODERNIZACIÓN” Y PRIVATIZACIÓN PARCIAL

2.4. EL SIGLO XXI: ENTRE LA GENTRIFICACIÓN COMERCIAL Y LA SOSTENIBILIDAD URBANA

2.5. BALANCE HISTÓRICO: DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA A DISPOSITIVO HÍBRIDO

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RED DE MERCADOS DE MADRID

3.1. ESTRUCTURA Y NÚMERO DE EQUIPAMIENTOS

3.2. MODELO DE GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA (CONCESIONES)

3.3. INVERSIÓN MUNICIPAL Y FONDOS EUROPEOS

3.4. DIGITALIZACIÓN, EMPLEO Y FACTURACIÓN

4. DIAGNÓSTICO CRÍTICO DEL MODELO ACTUAL

4.1. PRIVATIZACIÓN Y PÉRDIDA DE FUNCIÓN PÚBLICA

4.2. GENTRIFICACIÓN Y DESIGUALDAD TERRITORIAL

4.3. AMENAZAS COMPETITIVAS: SUPERMERCADOS, COMERCIO ELECTRÓNICO Y HOSTELERÍA

4.4. DEBILIDADES INTERNAS

4.5. FORTALEZAS: IDENTIDAD, LOCALIZACIÓN Y COHESIÓN VECINAL

5. NUEVOS PARADIGMAS: SOSTENIBILIDAD Y ECONOMÍA CIRCULAR

5.1. UN CAMBIO DE PARADIGMA EN LA GESTIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES

5.2. ENERGÍA, RESIDUOS, LOGÍSTICA Y PRODUCTOS DE CERCANÍA

5.3. VINCULACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

5.4. BUENAS PRÁCTICAS Y PROYECTOS PILOTO

5.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

6. CONCLUSIONES

6.1. UNA RED ESTRATÉGICA PARA LA CIUDAD

6.2. EQUILIBRIO ENTRE TRADICIÓN Y TRANSFORMACIÓN

6.3. GOBERNANZA Y CORRESPONSABILIDAD

6.4. COMUNICACIÓN COMO POLÍTICA PÚBLICA

6.5. AGENDA 2026–2030

6.6. EL ALMA PÚBLICA DE LA CIUDAD

FUENTES DOCUMENTALES Y BIBLIOGRAFÍA TÉCNICA

APÉNDICE GRÁFICO-ESTADÍSTICO

PLAN PILOTO MERCADO DE ANTÓN MARTÍN

RESUMEN EJECUTIVO

Los mercados municipales de Madrid constituyen una infraestructura esencial de la ciudad. Son espacios donde la economía real (la que genera empleo, relación y comunidad) se manifiesta cada día. Más allá de su función comercial, los mercados son equipamientos públicos de cohesión social, identidad barrial y sostenibilidad urbana.

La red actual, compuesta por 18 mercados municipales activos (sobre la antigua red de 46), integra más de 1.500 puntos de venta y ofrece empleo aproximadamente a unas 2.000 personas, en su mayoría trabajadoras autónomas y pequeñas empresas familiares. Su continuidad depende de un delicado equilibrio: innovar sin desarraigar, combinando tradición y transformación tecnológica, sostenibilidad ambiental y rentabilidad económica.

El presente informe ofrece un diagnóstico integral del papel de los mercados como nodos de la economía urbana. A través de un análisis estructurado en seis capítulos, el documento aborda su evolución histórica, su situación actual, los desafíos competitivos y las oportunidades que ofrece la transición ecológica y digital.

Ejes estratégicos de la propuesta:

1. RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL: considerar los mercados como infraestructura pública esencial.
2. SOSTENIBILIDAD INTEGRAL: eficiencia energética, gestión de residuos y economía circular.
3. DIGITALIZACIÓN INCLUSIVA: venta online cooperativa, logística verde y capacitación profesional.
4. RELEVO GENERACIONAL Y EMPLEO AUTÓNOMO: apoyo financiero, formación y mentoría.
5. GOBERNANZA PARTICIPATIVA: corresponsabilidad entre Ayuntamiento, comerciantes y ciudadanía.

La estrategia parte de una convicción: los mercados no son reliquias del pasado, sino arquitecturas vivas del futuro urbano. En ellos confluyen los valores que toda ciudad sostenible debe proteger: trabajo, comunidad, proximidad y cultura popular. Reforzar su papel no es una cuestión sectorial, sino una política de ciudad, coherente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con la Agenda 2030 de Madrid.

Defender los mercados es defender el alma de la plaza pública de Madrid.

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1. LOS MERCADOS MUNICIPALES COMO RED PÚBLICA ESTRATÉGICA

Los mercados municipales de Madrid conforman una red pública estratégica dentro del ecosistema urbano y económico de la capital. Se trata de equipamientos de titularidad municipal (gestionados mayoritariamente en régimen de concesión) que garantizan el suministro diario de productos frescos y de cercanía, sostienen la actividad de centenares de microempresas y personas trabajadoras autónomas, y actúan como espacios de cohesión social en el tejido barrial de la ciudad. Su valor trasciende lo meramente comercial: cada mercado es una infraestructura de interés general que combina tres dimensiones fundamentales -económica, social y simbólica- en la vida urbana. Desde la perspectiva económica, dinamizan el empleo autónomo local, articulan cadenas cortas de suministro y mantienen vivo un tejido productivo basado en la confianza y la continuidad intergeneracional. Desde el punto de vista social, funcionan como anclajes comunitarios insustituibles, lugares donde la cotidianeidad se entrelaza con la convivencia y donde el acto de comprar deviene también un gesto de pertenencia al barrio. Y en su dimensión simbólica, los mercados preservan una memoria urbana compartida, representando la persistencia de la ciudad viva frente a la homogeneización del consumo global.

El portal oficial del Ayuntamiento de Madrid agrupa actualmente 18 mercados municipales activos y abiertos al público en la ciudad, con su localización y datos básicos. Este catálogo operativo constituye la referencia institucional tanto para la ciudadanía como para los agentes económicos, y define el marco real de análisis sobre el que se apoya este informe (frente a antiguos listados que incluían más de 40 mercados, contando recintos en proceso de reconversión o clausura, la concentración en 18 mercados refleja la red activa de abastos que hoy vertebraba el comercio alimentario de proximidad en Madrid). Cabe señalar que la ciudad de Madrid llegó a contar históricamente con 46 mercados municipales distribuidos por su geografía, los cuales fomentaban el empleo, ofrecían equilibrio territorial entre distritos y eran fuente de cohesión social. En la actualidad, tras diversas transformaciones, estos 18 recintos operativos conforman el núcleo fundamental de dicha infraestructura pública urbana.

Desde 2017, la política municipal ha situado a estos equipamientos en el eje de su estrategia de modernización urbana, articulada en tres líneas prioritarias: a) modernización y mantenimiento infraestructural (mejoras en accesibilidad, climatización, instalaciones energéticas y adecuación normativa); b) digitalización y promoción comercial (impulso de la venta online, la comunicación coordinada y la incorporación de herramientas digitales de gestión); y c) sostenibilidad y economía circular (fomento de la eficiencia energética, la gestión responsable de residuos, la reducción del desperdicio alimentario y la logística de última milla).

Estas líneas de acción se enmarcan en la Agenda 2030 de Naciones Unidas -en particular en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y 12 (Producción y consumo responsables)- y se implementan mediante esquemas de colaboración público-privada. La *Guía de Sostenibilidad de los Mercados Municipales* (Ayuntamiento de Madrid/Univ. Francisco de Vitoria, 2022) consolidó esta orientación, en continuidad con el *Plan Estratégico de Mercados Municipales 2017-2021* (PEMM) que marcó un punto de inflexión entre el modelo tradicional de abastos y la nueva visión de mercado urbano sostenible. En este proceso de modernización, se han introducido también nuevos conceptos como espacios gastronómicos y actividades culturales para revitalizar algunos mercados, buscando poner en valor estos equipamientos de forma innovadora sin perder su vocación de servicio público.

A pesar de estos avances, el sistema de mercados enfrenta tensiones estructurales señaladas tanto por la literatura académica como por la propia experiencia municipal. Entre los principales factores de presión destacan:

- A. COMPETENCIA CRECIENTE DE OTROS FORMATOS: La expansión de supermercados, tiendas de conveniencia 24/7 y plataformas digitales de reparto a domicilio está erosionando la cuota de mercado de los puestos tradicionales de abasto. Este desplazamiento de los formatos de comercio local por nuevos canales de consumo masivo ya se venía observando desde finales del siglo XX, con la aparición de hipermercados y centros comerciales que han propuesto modos alternativos de relación entre cliente, producto y vendedor. Dichas tendencias se han visto intensificadas en los últimos años por la globalización del comercio electrónico y los cambios en los hábitos de compra, obligando a los mercados municipales a replantear su propuesta de valor frente a la comodidad y ubicuidad de la gran distribución.
- B. ENVEJECIMIENTO DEL EMPRESARIADO Y RELEVO GENERACIONAL INSUFICIENTE: La alta edad promedio de muchos comerciantes dificulta el relevo generacional, con riesgo de pérdida de conocimiento artesanal y cierre progresivo de puestos sin relevo generacional. Esta erosión demográfica ya se refleja en el declive del pequeño comercio tradicional (se estima que unos 6.000 comercios de proximidad cierran cada año en la región), afectando especialmente a carnicerías y pescaderías, establecimientos básicos de los mercados. Sin una estrategia eficaz de transmisión del negocio a nuevas generaciones, los mercados encaran un proceso de descapitalización humana que compromete su continuidad en el medio plazo.
- C. PERCEPCIÓN SOCIAL DE PRECIOS ELEVADOS: Persiste entre una parte de la ciudadanía la idea de que comprar en el mercado municipal es más caro que en otros canales, asociando la experiencia más a un consumo “premium” o *gourmet* que a la función pública de abasto asequible. Esta percepción de altos precios (vinculada en ocasiones a la calidad excepcional y la cercanía de los productos) dificulta la atracción de nuevos segmentos de clientela, en particular de consumidores jóvenes o de renta media-baja. La consecuencia es una cierta *elitización* de la base de clientes, que amenaza con reducir la capilaridad social de los mercados y limitar su alcance como servicio universal.

Un ejemplo paradigmático de todo lo anterior es el Mercado de San Miguel, en el Madrid histórico, reabierto en 2009 como mercado *gourmet* bajo gestión privada, se ha convertido en un polo turístico y gastronómico emblemático.

TURISTIFICACIÓN Y “GOURMETIZACIÓN” DE MERCADOS CÉNTRICOS

En algunos recintos emblemáticos del centro, el componente de ocio gastronómico orientado al turismo ha desplazado parcialmente la función alimentaria original, impulsando procesos de gentrificación comercial. Este fenómeno de reconversión selectiva prioriza el consumo gourmet y de restauración por encima del abastecimiento cotidiano, debilitando o incluso anulando la función de servicio público del mercado. Los puestos tradicionales de producto fresco ceden espacio a barras de degustación, comida preparada o artesanías, elevando los precios de la oferta y de los alquileres, y excluyendo progresivamente a los comerciantes y usuarios de perfil más tradicional.

España se sitúa a la vanguardia de esta tendencia, con mercados como La Boquería en Barcelona o San Miguel en Madrid convertidos en modelos internacionales a imitar. De hecho, el Mercado de San Miguel (adquirido por inversores privados en 2003 y reabierto en 2009 tras una cuidada rehabilitación arquitectónica) es hoy un referente del nuevo paradigma de “mercado gourmet”, cuyo éxito comercial ha inspirado la proliferación de mercados gastronómicos en otras ciudades del mundo. Si bien esta transformación ha revitalizado la afluencia de visitantes y generado nuevas fuentes de ingresos, diversas voces críticas advierten que poner a competir a los mercados con destinos turísticos y de ocio para clases acomodadas conlleva el peligro de traicionar su misión original: históricamente, los mercados de abastos servían a las poblaciones más modestas con alimentos esenciales a precios asequibles, y su reconversión excesiva en centros gourmet corre el riesgo de diluir su carácter de bien público para la comunidad local.

Estas tensiones, lejos de anular el valor del modelo de mercados municipales, obligan a repensarlo bajo nuevas premisas. Sin una gobernanza equilibrada entre la rentabilidad privada y el servicio público, los mercados corren el riesgo de desvirtuar su sentido de origen. En términos académicos, quedan “*atrapados en la lógica de renovarse o morir*”, donde la propia renovación de los mercados representa una lucha por el espacio urbano que enfrenta el derecho a la ciudad con el derecho al consumo.

La premisa de partida de este informe es, precisamente, abordar los mercados municipales de Madrid no como vestigios de un pasado urbano condenados a una lenta erosión, sino como laboratorios de futuro: espacios donde se entrelazan sostenibilidad, innovación y vida cotidiana, y cuyo fortalecimiento puede sentar las bases de un nuevo modelo de ciudad más inclusiva y resiliente.

En términos metodológicos, la base empírica del análisis se apoya en fuentes públicas oficiales disponibles. Para cuantificar la evolución de locales, puestos y actividades se emplea el conjunto de Datos Abiertos del Ayuntamiento de Madrid titulado “*Mercados municipales: locales comerciales, nombres comerciales y actividades*” (series 2014–2018), actualmente la única serie consolidada con detalle granular. Estas series cuantitativas se complementan con la información actualizada de las fichas municipales de cada mercado (número de puestos en servicio, especialización comercial, etc.), así como con los listados de “*locales disponibles*” publicados por el Ayuntamiento, consignando en cada caso la cobertura temporal y la naturaleza de cada dato.

Adicionalmente, se han revisado documentos estratégicos, normativas y literatura especializada para contextualizar los hallazgos numéricos en tendencias cualitativas de mayor alcance.

En suma: el informe adopta una mirada crítica a la par que propositiva, combinando rigor técnico, contextualización histórica y enfoque estratégico. Su finalidad es ofrecer una lectura integral del modelo madrileño de mercados municipales, capaz de orientar políticas públicas, decisiones de inversión y estrategias de comunicación hacia un objetivo común: mantener viva la red de mercados municipales como una estructura económica, social y simbólica esencial en la ciudad contemporánea.

1.2. OBJETIVOS DEL INFORME

El presente informe persigue tres objetivos específicos, derivados del diagnóstico anterior:

1. ELABORAR UN DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA RED DE MERCADOS MUNICIPALES DE MADRID: El informe abarca el conjunto de los 18 mercados actualmente recogidos en el portal oficial del Ayuntamiento, analizando su funcionamiento tanto como red integrada como a nivel individual, en tanto sistema urbano de abastecimiento alimentario. El diagnóstico se estructura en cuatro niveles analíticos complementarios, que permiten examinar de forma sistémica la configuración actual del modelo madrileño. En particular:
 - a) INSTITUCIONAL-GESTOR: Examen del régimen de titularidad pública y gestión en concesión administrativa de los mercados, de los mecanismos de financiación e inversión municipal asociados, y de los marcos estratégicos que orientan su desarrollo (PEMM 2017-2021, *Guía de Sostenibilidad* 2022, Agenda 2030, Planes de comercio de distrito, etc.)
 - b) ECONÓMICO-COMERCIAL: Análisis de la estructura de la oferta y de la demanda en los mercados, el grado de digitalización alcanzado, la competitividad del formato frente a otras tipologías de distribución, la generación de empleo autónomo y de PYMES locales, y la evolución reciente de la facturación agregada.
 - c) SOCIO-TERRITORIAL: Estudio del papel de los mercados en la vida comunitaria de los barrios, su contribución a la accesibilidad alimentaria (proximidad de productos frescos para la población), el equilibrio entre distritos en términos de dotación comercial, y la función de cohesión social que ejercen como espacios públicos de encuentro.
 - d) AMBIENTAL Y CIRCULAR: Evaluación de las prácticas de sostenibilidad incorporadas (eficiencia energética de las instalaciones, gestión de residuos y reciclaje, reducción del desperdicio alimentario), el grado de implantación de la economía circular, y la articulación de los mercados como posibles nodos de logística urbana sostenible (puntos de recogida de compras online de proximidad, distribución de última milla no contaminante, etc.)

Este diagnóstico multinivel proporcionará una visión global del estado de la red de mercados, identificando cómo interactúan los planos institucional, económico, social y ambiental en la configuración actual del modelo madrileño.

2. IDENTIFICAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL MODELO ACTUAL: El informe busca revelar las tensiones estructurales que condicionan la evolución de los mercados municipales (como las ya mencionadas brechas digital y generacional, la asimetría territorial en inversión/visibilidad o las derivas hacia la *turistificación* en ciertos mercados céntricos), al tiempo que detectar oportunidades de transformación positiva. La finalidad de este objetivo es doble:
 - a) Anticipar los efectos que estas dinámicas pueden tener sobre la sostenibilidad económica y social del sistema de mercados en el mediano y largo plazo, evaluando escenarios de continuación de las tendencias actuales.
 - b) Proponer medidas de mitigación basadas en evidencia empírica, orientadas a reforzar la función pública de los mercados (abastecimiento accesible, cohesión barrial, dinamización del pequeño comercio) sin comprometer su viabilidad económica.

El enfoque adoptado para este apartado es analítico y prospectivo, combinando el análisis de datos estadísticos con la revisión documental (planes, estudios previos) y la observación cualitativa de casos, de modo de fundamentar sólidamente tanto la identificación de riesgos como las recomendaciones de cambio.

3. FORMULAR RECOMENDACIONES OPERATIVAS PARA REFORZAR EL PAPEL DE LOS MERCADOS: El informe no se limita al diagnóstico, sino que plantea líneas de acción concretas para consolidar el papel de los mercados municipales como motores de un desarrollo urbano más sostenible e inclusivo. Las recomendaciones se organizan en tres ejes complementarios:
 - a) ECONOMÍA URBANA: Iniciativas para fortalecer la competitividad del comercio de proximidad (modernización de la gestión de los mercados, mejora de la experiencia de compra, cooperación entre comerciantes), fomentar la innovación en gestión y comunicación (*marketing* digital, venta omnicanal, eventos gastronómicos de barrio) y consolidar el empleo autónomo y de pequeñas empresas vinculado a la red de mercados, facilitando el emprendimiento joven y el relevo generacional en los puestos.
 - b) COHESIÓN SOCIAL: Actuaciones destinadas a garantizar la accesibilidad alimentaria en todos los distritos (horarios ampliados, reparto a domicilio, aceptación de sistemas de bonos sociales), revitalizar la vida comunitaria en torno a los mercados (programas culturales, educativos y gastronómicos que atraigan a distintos públicos, integración con la agenda cultural local) y equilibrar la distribución territorial de recursos e inversiones, de forma que los mercados de barrios periféricos reciban apoyos equiparables a los del centro en promoción y mejora de instalaciones.

c) SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL: Medidas para promover la eficiencia energética (renovación de equipos de climatización e iluminación, autoconsumo solar donde sea viable), impulsar la economía circular (sistemas de depósito y retorno de envases, compostaje de biorresiduos, donación de excedentes alimentarios) y reducir el desperdicio en la cadena alimentaria, articulando además los mercados como nodos de logística urbana sostenible (plataformas de consolidación de entregas de último kilómetro con vehículos no contaminantes, puntos de recogida para compras online locales, etc.)

Todas las recomendaciones se formulan en coherencia con los instrumentos municipales vigentes, a fin de asegurar la alineación institucional y la viabilidad de su implementación en el corto-medio plazo.

En resumen: el objetivo último de este informe es aportar una base técnica y estratégica sólida para la toma de decisiones en torno a los mercados municipales de Madrid. A través del diagnóstico integral, la identificación de riesgos/oportunidades, las recomendaciones operativas y la hoja de ruta propuesta, se ofrece una visión global del sistema de mercados como espacio de intersección entre la economía real, la sostenibilidad y la vida comunitaria. La red de mercados de Madrid constituye una infraestructura vital del presente urbano, y su consolidación de cara al futuro exige una política pública integral que combine gestión eficaz, innovación continua, comunicación inteligente y gobernanza participativa, manteniendo siempre el equilibrio entre la rentabilidad económica y la vocación de servicio público que históricamente ha definido a estos mercados.

2. MARCO HISTÓRICO Y EVOLUCIÓN DEL MODELO

El recorrido histórico de los mercados municipales de Madrid permite leer, a escala urbana, las transformaciones profundas de la ciudad y de las políticas públicas: de la construcción de una infraestructura de abasto al servicio de la ciudadanía, a su progresiva conversión en dispositivo híbrido donde conviven lógicas de servicio público, rentabilidad privada, turismo y consumo experiencial. Este capítulo reconstruye esa trayectoria en cinco momentos clave, que van del origen decimonónico al actual escenario de *gentrificación* comercial y búsqueda de sostenibilidad urbana.

2.1. ORIGEN: LOS MERCADOS COMO INFRAESTRUCTURA URBANA DE ABASTO

La red madrileña de mercados de abastos nace en el contexto de la modernización urbana del siglo XIX, cuando la ciudad comienza a transformarse bajo el impulso combinado del *higienismo*, la reforma administrativa y la consolidación de una economía urbana de escala. El crecimiento demográfico, la aparición de los ensanches y la intensificación de los flujos de consumo exigieron un sistema racionalizado de suministro alimentario que sustituyera a los mercados al aire libre y a la venta ambulante dispersa.

En ese marco, los mercados cubiertos se consolidan como una respuesta técnica y política a las necesidades de abastecimiento y control sanitario. No son entendidos como simples edificios comerciales, sino como infraestructuras municipales de servicio público. Su misión es triple: garantizar la salubridad de los alimentos, facilitar la regulación de precios y asegurar la estabilidad de los flujos de consumo en una ciudad en expansión. La arquitectura y la gestión se conciben como partes de un mismo proyecto de modernización: el mercado debía ser, simultáneamente, un equipamiento eficiente y un símbolo visible de progreso urbano.

Entre 1868 y 1911 se levantan los primeros grandes mercados madrileños (La Cebada, Los Mostenses, Olavide, El Carmen, San Miguel, San Ildefonso, San Antón y La Paz), inspirados en el modelo de los *grands halles* parisinos. Las estructuras metálicas y cubiertas de vidrio representan la incorporación de la ingeniería moderna al paisaje urbano y, al mismo tiempo, escenifican los valores emergentes de la ciudad industrial: orden, transparencia, higiene, regularidad.

Estos recintos responden a un mismo ideario:

- a) Arquitectónicamente, expresan transparencia, limpieza y racionalidad, los nuevos valores de la ciudad higienista. El espacio diáfano, la luz y la ventilación se convierten en garantías materiales de salubridad y control.
- b) Económicamente, permiten concentrar la oferta, estabilizar la presencia de pequeños comerciantes y facilitar el control de precios por parte de la autoridad municipal frente a la especulación y el desabastecimiento.
- c) Socialmente, ofrecen un espacio cubierto y relativamente seguro para la interacción cotidiana de clases y oficios diversos, generando una nueva sociabilidad urbana en torno al acto de comprar alimentos.

El Ayuntamiento de Madrid, en sintonía con otras capitales europeas, asume su construcción y gestión como competencia pública esencial, situando los mercados al mismo nivel que el alumbrado, el saneamiento o la educación. Se entiende que sin un sistema de abasto regulado no hay ciudad moderna posible. Los mercados se consideran servicios urbanos básicos, piezas de una red diseñada para organizar la vida colectiva y asegurar la subsistencia cotidiana de la población trabajadora.

Su lógica es claramente garantista y social: se establecen precios regulados, se conceden puestos a pequeños comerciantes y gremios tradicionales, y se busca una distribución equilibrada de mercados por barrios, con especial atención a las zonas populares. El mercado funciona, así, como instrumento de redistribución material (alimentos accesibles) y simbólica (reconocimiento del derecho a la ciudad y al abasto regulado), protegiendo al consumidor frente a abusos o intermediaciones excesivas.

Durante buena parte del siglo XX, estos mercados mantienen su condición de nodo central del abasto urbano, integrando la relación entre productoras, mayoristas, minoristas y vecindario. Antes de que existiera el lenguaje de la *"economía de proximidad"*, los mercados municipales ya practicaban esa filosofía: comprar cerca, vender justo y sostener el tejido social del barrio.

Más allá de su función económica, el mercado se consolida como espacio de sociabilidad y memoria colectiva. En torno a él se articula una cultura urbana del encuentro: conversaciones, prácticas de confianza, redes informales de apoyo, usos cotidianos que exceden la pura transacción mercantil. La arquitectura del hierro y el vidrio, pensada para albergar mercancías y cuerpos, termina acogiendo también la vida invisible del barrio: rutinas, gestos, relaciones que dan espesor humano a la ciudad.

En este sentido, los mercados municipales no son únicamente una innovación logística; suponen también una revolución cívica. Encarnan una manera de entender la ciudad como organismo interdependiente, donde el abastecimiento de alimentos se reconoce como derecho ciudadano y función estructural del gobierno local.

2.2. DEL FRANQUISMO AL DESARROLLISMO: RACIONALIZACIÓN Y TECNIFICACIÓN

Tras la Guerra Civil, la red de mercados municipales entra en una etapa marcada por la centralización administrativa, el control estatal del abastecimiento y la racionalización técnica del espacio urbano. En un contexto de escasez, racionamiento y reconstrucción, el mercado deja de representar el progreso liberal del XIX y pasa a funcionar como instrumento de política alimentaria del régimen franquista.

En 1943 se aprueba el Plan de Mercados de Madrid, que articula el nuevo orden alimentario de posguerra. El documento define un sistema de abasto jerarquizado, basado en el control estatal de la distribución y en la definición de los mercados municipales como equipamientos de servicio público sometidos a dirección administrativa directa. El objetivo principal ya no es innovar ni competir, sino garantizar el suministro básico a la población urbana en un contexto de autarquía y restricciones severas.

Durante las décadas de 1940 y 1950, la política municipal se centra en reorganizar y reconstruir la red existente, a menudo dañada o deteriorada por la guerra. Se levantan nuevos mercados (Maravillas, Santa María de la Cabeza, Chamberí, Prosperidad, Pacífico, entre otros), con una estética funcionalista y racionalista, dominada por el hormigón, el ladrillo y las cubiertas prefabricadas, en contraste evidente con las estructuras de hierro y vidrio anteriores. Estas edificaciones, menos ornamentales, responden a una visión tecnocrática de la ciudad, en la que la eficiencia estructural, el control administrativo y la funcionalidad prevalecen sobre la dimensión simbólica y representativa.

El nuevo modelo concibe los mercados como infraestructuras logísticas antes que como espacios de encuentro. La arquitectura ya no busca la espectacularidad pública, sino la neutralidad higiénica: grandes pabellones, iluminación artificial, cámaras frigoríficas, pasillos de circulación regulada. Se trata de una tecnificación del abasto coherente con el discurso desarrollista que comienza a afirmarse en el aparato estatal a partir de los años cincuenta.

La verdadera inflexión, sin embargo, llega con la creación de Mercamadrid en 1982, heredera del modelo racionalizador de posguerra y concebida como gran plataforma central de distribución mayorista. Mercamadrid introduce una separación estructural entre el mercado mayorista y la red minorista de abastos, desplazando el núcleo logístico al exterior de la ciudad consolidada y relegando a los mercados municipales a un papel más acotado dentro de la cadena alimentaria.

Este giro implica un cambio de escala y de lógica económica: la eficiencia del sistema se articula ahora en torno a grandes volúmenes, transporte motorizado y horarios industriales, mientras que los mercados de barrio quedan vinculados a un comercio de menor tamaño, basado en la venta diaria y la relación personal.

En los años sesenta y setenta, el desarrollismo económico impulsa una nueva cultura del consumo que impacta de lleno en los mercados. La aparición de supermercados y autoservicios introduce prácticas de compra más rápidas, impersonales y estandarizadas. La liberalización parcial del comercio interior en los años setenta y, posteriormente, la llegada de los hipermercados durante los ochenta, transforman el ecosistema comercial urbano de manera irreversible.

El resultado es una crisis estructural del modelo de abasto tradicional. Los mercados, concebidos para un consumo cotidiano y vecinal, comienzan a sufrir una pérdida progresiva de afluencia, especialmente en los barrios centrales envejecidos y en aquellos donde surgen nuevas centralidades comerciales en la periferia. Al final del franquismo y durante la transición democrática, los mercados municipales conservan su condición de equipamientos públicos esenciales, pero se enfrentan a un entorno competitivo radicalmente distinto: la modernidad comercial se identifica ahora con el supermercado, mientras el mercado queda atrapado en una identidad ambigua, situada entre la nostalgia y la obsolescencia.

No obstante, su persistencia en el paisaje urbano madrileño revela la fuerza de su arraigo social. A pesar de las políticas de centralización y del empuje de la gran distribución, los mercados mantienen una función comunitaria y de proximidad difícilmente sustituible, actuando como memoria viva del comercio humano frente a la creciente impersonalidad del nuevo consumo.

En este periodo -de la posguerra al inicio de la democracia- se consolidan, paradójicamente, las bases de la crisis posterior: una red densa pero envejecida, un modelo de gestión centralizado y poco flexible, una arquitectura funcional con limitada capacidad de adaptación, y un público fiel pero demográficamente menguante. La modernización que nació como signo de progreso deviene, con el tiempo, en un corsé institucional que dificultará las transformaciones necesarias décadas después.

2.3. LOS AÑOS NOVENTA Y DOS MIL: LIBERALIZACIÓN, “MODERNIZACIÓN” Y PRIVATIZACIÓN PARCIAL

La década de los noventa abre una nueva fase, marcada por la liberalización progresiva del comercio, la expansión del consumo global y la redefinición del papel del Estado en la gestión urbana. En este contexto, los mercados dejan de ser percibidos exclusivamente como equipamientos de abasto y pasan a considerarse activos inmobiliarios y espacios de oportunidad económica, susceptibles de atraer inversión privada y nuevos usos.

El discurso oficial, especialmente a partir de 2003, se articula en torno a la idea de la “modernización”. Bajo este lema, el Ayuntamiento de Madrid impulsa un Plan de Transformación de los Mercados Municipales orientado a revitalizar la red mediante esquemas de colaboración público-privada, reformas arquitectónicas y diversificación funcional. En la práctica, ello supone una mutación estructural: el mercado deja de entenderse sobre todo como servicio público de abasto y empieza a operar como espacio comercial mixto, gobernado por criterios de rentabilidad y posicionamiento competitivo.

El proceso se despliega a través de tres mecanismos principales:

1. INVERSIÓN PÚBLICO-PRIVADA Y EXTENSIÓN DEL MODELO CONCESIONAL:
 - a) Se mantiene la titularidad municipal, pero la gestión operativa se transfiere, en parte, a sociedades concesionarias o mixtas, integrando capital privado para financiar obras de reforma.
 - b) Los nuevos contratos priorizan la sostenibilidad financiera, la reconfiguración de espacios interiores y la incorporación de actividades no alimentarias (servicios, ocio, restauración, fitness, etc.)
2. INTRODUCCIÓN DE “LOCOMOTORAS COMERCIALES”:
 - a) Siguiendo lógicas del *retail* contemporáneo, se incorporan supermercados-áncla y otros operadores de gran tamaño dentro de los mercados. A ello se suman franquicias de restauración, oficinas, gimnasios, aparcamientos subterráneos y otros elementos capaces de generar flujos de público.
 - b) La intención es asegurar una afluencia constante y ampliar la oferta, pero el efecto colateral es una competencia interna asimétrica: las locomotoras concentran el tráfico y la facturación, mientras muchos puestos tradicionales pierden visibilidad y capacidad de fidelizar a la clientela.

3. RECONCEPTUALIZACIÓN DEL MERCADO COMO “ESPACIO EXPERIENCIAL”:

a) La política municipal promueve la reconversión de algunos recintos emblemáticos en destinos gastronómicos y turísticos, alineados con la economía urbana del ocio y la marca ciudad.

b) Mercados como San Miguel, San Antón o Barceló se transforman en iconos de consumo gourmet con fuerte presencia mediática y clientela internacional, mientras otros -Ventilla, Orcasitas, Prosperidad, Numancia- permanecen anclados en lógicas locales de abasto, con inversiones más limitadas y una clientela envejecida.

El resultado es una *dualización de la red*. Emergen, por un lado, mercados “premium”, reformados, vinculados a la gastronomía y al turismo, gestionados bajo fórmulas empresariales mixtas; por otro, mercados periféricos o populares, con menor inversión y un papel estrictamente de abasto diario. Esta brecha introduce un desequilibrio territorial y simbólico dentro de la red: mientras algunos mercados se presentan como escaparates de la ciudad global, otros quedan relegados al rol de infraestructuras de subsistencia, con menos apoyo institucional y menor visibilidad.

En paralelo, se consolida un discurso sobre la “*obsolescencia*” del mercado tradicional. En el imaginario mediático y político, muchos mercados aparecen como espacios envejecidos, poco rentables e incapaces de adaptarse a los nuevos hábitos de consumo. Esta narrativa legitima procesos de privatización parcial y cesión ampliada de la gestión al sector privado, bajo la promesa de modernización, dinamismo y sostenibilidad económica.

Sin embargo, la modernización se traduce en numerosos casos en una pérdida de capacidad pública para orientar las condiciones de uso, los niveles de precios y la función social del mercado. La lógica del entretenimiento y del consumo experiencial gana terreno frente a la vocación de abasto cotidiano. El mercado como derecho ciudadano se ve desplazado por el mercado como producto urbano, con fronteras cada vez más nítidas entre quienes lo habitan, quienes lo gestionan y quienes lo visitan de forma ocasional.

Esta etapa deja una paradoja estructural: el mercado recupera visibilidad y atractivo mediático, pero a costa de fracturar su identidad pública. La reconversión en dispositivo turístico o gastronómico contribuye a revitalizar ciertas áreas urbanas, pero también redefine la “*ciudadanía*” del mercado: del vecindario que compra a diario al público flotante que consume experiencias.

En este sentido, la “*modernización*” no puede entenderse solo como proceso técnico o arquitectónico; es, sobre todo, una reconfiguración ideológica del papel del mercado municipal en la ciudad neoliberal: de servicio público garantista a infraestructura híbrida donde se negocian, no siempre en equilibrio, la rentabilidad y el interés general.

2.4. EL SIGLO XXI: ENTRE LA GENTRIFICACIÓN COMERCIAL Y LA SOSTENIBILIDAD URBANA

El siglo XXI sitúa a los mercados municipales de Madrid en una encrucijada entre gentrificación comercial y búsqueda de sostenibilidad urbana. La crisis financiera de 2008, la expansión del comercio electrónico, la pandemia de COVID-19 y la emergencia climática han alterado el lugar de los mercados dentro del metabolismo urbano. De equipamientos tradicionales de abasto han pasado a convertirse en laboratorios urbanos donde se confrontan modelos de consumo, estilos de vida y formas de gestión.

En la actualidad, los mercados operan en la intersección de tres lógicas estructurales:

1. **LÓGICA COMERCIAL:** La supervivencia de los mercados depende de su viabilidad económica. Deben adaptarse a patrones de consumo más rápidos, digitalizados y fragmentados, donde la conveniencia, el precio y la experiencia pesan tanto como la calidad. Esto exige herramientas avanzadas de gestión, comunicación y fidelización. Pero la presión por la rentabilidad puede erosionar su función social, empujándolos hacia modelos *elitizados* o excesivamente turísticos si no se equilibran los objetivos.
2. **LÓGICA SOCIAL Y TERRITORIAL:** Los mercados siguen siendo espacios de identidad barrial y proximidad. En muchos distritos constituyen una de las pocas infraestructuras donde la vida urbana conserva un rostro reconocible: pequeñas empresas familiares, comercio de confianza, interacción intergeneracional y diversidad cultural. En barrios vulnerables, el mercado actúa como dique frente a la desertificación comercial, sostiene economías familiares y garantiza acceso a alimentos frescos a precios razonables. Su desaparición generaría un vacío social difícilmente reparable.
3. **LÓGICA DE SOSTENIBILIDAD:** En la última década, los mercados se han incorporado a la agenda de la transición ecológica. La gestión de residuos, la reducción del desperdicio, la eficiencia energética y la *movilidad de último kilómetro*, forman parte de sus desafíos cotidianos. Los mercados no solo venden alimentos; tienen potencial para reducir la huella ambiental de la cadena alimentaria, fortalecer la economía circular y educar en consumo responsable.

El Ayuntamiento de Madrid ha tratado de reorientar el modelo bajo dos marcos principales:

- a) EL PLAN ESTRATÉGICO DE LOS MERCADOS MUNICIPALES 2017–2021 (PEMM), que establece bases de una nueva gobernanza y de un modelo de gestión mixto orientado a la modernización infraestructural y a la diversificación comercial.
- b) LA GUÍA DE SOSTENIBILIDAD DE LOS MERCADOS MUNICIPALES (2022), que amplía el enfoque hacia la sostenibilidad energética, la economía circular y la digitalización verde, alineando la red con los ODS 8, 11 y 12.

Entre las medidas implementadas destacan:

1. Mejoras de eficiencia energética (iluminación, refrigeración, climatización) y, en algunos casos, instalación de placas fotovoltaicas.
2. Programas de gestión de residuos, reducción del desperdicio y fomento de buenas prácticas ambientales.

3. Incorporación de plataformas de venta *online* y reparto a domicilio, especialmente acelerada durante la pandemia, que visibilizó el papel esencial de los mercados como servicio de proximidad en contextos de movilidad restringida.

No obstante, este proceso presenta desigualdades y brechas:

- a) Algunos mercados (Barceló, La Paz, Chamartín, Vallehermoso, entre otros) se han consolidado como referentes de modernización y sostenibilidad, mientras que otros carecen de recursos o capacidades para aplicar reformas energéticas o digitalización avanzada.
- b) Existen brechas formativas y de acompañamiento técnico que dificultan la plena adaptación de comerciantes y gerencias a los nuevos requerimientos.
- c) La falta de un sistema homogéneo de indicadores y evaluación limita la medición de los impactos reales de las políticas aplicadas.

En paralelo, se detecta el riesgo de una “*mercadización*” excesiva del espacio público: ciertos procesos de reactivación se apoyan en estrategias de *marketing* urbano orientadas a la atracción turística o al consumo *gourmet*, desplazando parcialmente la función de abasto y de cohesión comunitaria. El mercado, convertido en símbolo de ciudad creativa o “*verde*”, puede ser instrumentalizado como marca urbana, sin que ello garantice mejoras efectivas en accesibilidad, equidad o condiciones laborales.

La paradoja actual es clara: los mercados municipales son hoy más visibles y reconocidos institucionalmente que nunca, pero también más vulnerables a los procesos de homogeneización urbana y presión inmobiliaria. Su futuro dependerá de que la sostenibilidad no se reduzca a un *eslogan*, sino que se traduzca en prácticas integrales que combinen justicia territorial, innovación tecnológica y refuerzo de su vocación pública.

En suma, el siglo XXI reabre el debate sobre el sentido profundo del mercado municipal: ¿Es un equipamiento público que alimenta la vida cotidiana o una marca urbana que alimenta el imaginario turístico? La respuesta dependerá de la capacidad de las políticas públicas para reconciliar sus tres dimensiones -comercial, social y ambiental- en un modelo coherente de economía urbana sostenible.

2.5. BALANCE HISTÓRICO: DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA A DISPOSITIVO HÍBRIDO

La evolución de los mercados municipales de Madrid condensa, en su escala, la transformación del Estado social en la ciudad. Lo que nació en el siglo XIX como servicio público de abastecimiento y expresión arquitectónica del bienestar colectivo se ha ido desplazando hacia un modelo híbrido público-privado, donde se superponen funciones comerciales, culturales, turísticas y comunitarias.

El mercado, institución municipal garantista en su origen, ha atravesado sucesivas mutaciones que reflejan las derivas de las políticas urbanas: de la planificación *higienista* y el control sanitario de los primeros recintos al productivismo tecnocrático del desarrollismo franquista; del abasto popular de la posguerra a la consideración del mercado como activo inmobiliario y destino de ocio en el cambio de siglo.

Cada etapa ha redefinido, con sus propios instrumentos, el equilibrio entre valor económico y valor social, entre espacio público y rentabilidad privada, entre ciudadanía y clientela.

El resultado actual es un ecosistema heterogéneo y desequilibrado. En un mismo mapa conviven mercados históricamente rehabilitados y orientados al turismo gastronómico (San Miguel, San Antón, Barceló) con recintos periféricos o populares (Ventilla, Orcasitas, Prosperidad, Numancia) que siguen desempeñando, con recursos más limitados, su papel original de abasto y sociabilidad barrial. Esta dualidad reproduce, en miniatura, las fracturas territoriales y simbólicas de la propia ciudad: centro/periferia, consumo global/economía local, espacio público/concesión privatizada.

El reto no consiste en regresar a un pasado idealizado, sino en redefinir la función pública del mercado en el nuevo ecosistema urbano. Los mercados deben ser entendidos como infraestructuras de sostenibilidad y proximidad, integradas en políticas más amplias de alimentación saludable, salud pública y economía local, capaces de reequilibrar las tres dimensiones que los sostienen:

- A. ECONÓMICA; mediante el refuerzo de su papel como espacios de empleo autónomo, emprendimiento pyme y comercio de cercanía competitivo frente a otros formatos.
- B. SOCIAL; preservando su identidad comunitaria frente a la presión del ocio y la *turistificación*, y garantizando la accesibilidad alimentaria como derecho ciudadano, especialmente en los barrios más vulnerables.
- C. AMBIENTAL; consolidando su contribución a la transición ecológica a través de energía limpia, economía circular y logística urbana sostenible.

El paso histórico del *mercado-de-abastos* al *mercado-mall* simboliza una tendencia global de desposesión del espacio público: la sustitución gradual de la experiencia colectiva de ciudad por entornos de consumo regulado, donde la ciudadanía se redefine como clientela. Sin embargo, los mercados municipales conservan todavía algo que el mercado neoliberal no puede producir por sí mismo: el vínculo humano, la confianza y la memoria del barrio.

Revertir -o al menos equilibrar- esta tendencia requiere una política de reactivación cívica que combine sostenibilidad real, digitalización inclusiva y gobernanza participativa. Solo así los mercados podrán consolidarse como núcleos de economía social y cultural, y no solo como escenarios de consumo *espectacularizado*.

En última instancia, el balance histórico de los mercados de Madrid no es únicamente la historia de un modelo comercial, sino una parte de la biografía social de la ciudad: de cómo entiende su relación con lo común, con la alimentación, con la proximidad y con la vida compartida. El desafío del presente consiste en restituir el sentido público de estos espacios, no negando la modernidad sino gobernándola desde la equidad, la participación y la sostenibilidad.

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RED DE MERCADOS DE MADRID

3.1. ESTRUCTURA Y NÚMERO DE EQUIPAMIENTOS

La red de mercados municipales de Madrid constituye un sistema público de equipamientos de proximidad integrado en la estructura urbana de la capital. Su configuración actual es el resultado de un largo proceso de transformaciones administrativas, reconversiones arquitectónicas y redefiniciones funcionales, que han ajustado su número, titularidad y gestión a los cambios sociales, demográficos y económicos de la ciudad.

El catálogo oficial vigente del Ayuntamiento de Madrid (consultable en el portal municipal de Actividad Económica y Hacienda) identifica actualmente 18 mercados municipales en activo. Este conjunto, distribuido por diversos distritos, constituye el núcleo operativo real de la red y la referencia institucional tanto para la ciudadanía como para las políticas públicas y agentes económicos. Los 18 mercados en activo y sus puestos operativos son: Antón Martín (81), Barceló (100), Chamberí (61), Chamartín (70), Guillermo de Osma (67), Las Águilas (80), La Cebada (280), La Paz (63), Maravillas (210), Mostenses (89), Numancia (47), Prosperidad (34), Puerta Bonita (68), San Antón (25), San Enrique (44), San Fernando (60), Santa María de la Cabeza (84) y Vallehermoso (61). Cada uno presenta una singularidad arquitectónica, funcional y social, pero en conjunto configuran una red de infraestructuras urbanas estratégicas: puntos de abasto, dinamizadores del comercio local y espacios de identidad barrial.

Esta cifra actual difiere notablemente de la recogida en documentación estratégica previa, como el *Plan Estratégico de Mercados Municipales de Madrid 2017–2021* (PEMM), que contabilizaba 46 mercados municipales. La diferencia no supone una reducción física abrupta, sino un cambio de alcance y criterio de catalogación, resultado de varios factores:

- a) ALTAS Y BAJAS ADMINISTRATIVAS: cierres, fusiones o reconversiones de antiguos mercados en otro tipo de equipamientos (centros comerciales, espacios polivalentes, usos culturales, etc.)
- b) DIFERENCIAS DE TITULARIDAD O GESTIÓN: se excluyen del listado actual los mercados de propiedad privada o cooperativa que, aunque funcionalmente análogos, no se integran en la red municipal bajo concesión.
- c) RECONFIGURACIONES HISTÓRICAS: en algunos casos un recinto se subdividió o fusionó con otros espacios comerciales, alterando el conteo anterior.
- d) CRITERIOS DE OPERATIVIDAD Y SERVICIO PÚBLICO: el listado actual se define como el conjunto de mercados plenamente funcionales, abiertos y gestionados bajo tutela municipal efectiva, dejando fuera instalaciones sin actividad estable o fuera del régimen de concesión.

En términos territoriales, la red mantiene una distribución heterogénea, con mayor concentración en los distritos centrales y tradicionales de abasto (Centro, Chamberí, Salamanca, Chamartín, Tetuán) y menor presencia en áreas periféricas de urbanización más reciente, donde el comercio de proximidad adopta otras formas (pequeñas galerías, supermercados, tiendas de conveniencia) Este patrón reproduce en parte la estructura histórica de la ciudad y plantea un desafío de equidad territorial y accesibilidad alimentaria: los mercados siguen siendo más accesibles en el centro consolidado que en los nuevos barrios residenciales. En las expansiones urbanas del siglo XX, el Ayuntamiento llegó a ubicar mercados municipales en parcelas públicas para dar servicio a los nuevos vecindarios, pero aun así muchas zonas periféricas han visto cubierto el abastecimiento diario mediante formatos comerciales privados alternativos.

La comparación entre el PEMM 2017–2021 (46 mercados) y el catálogo operativo actual (18) permite una lectura estructural del proceso: mientras el plan histórico reflejaba una red amplia basada en la noción del “mercado de barrio” como elemento prácticamente universal del tejido urbano, el catálogo vigente se centra en la red consolidada bajo titularidad y gestión municipal efectiva. El paso de un modelo extensivo a otro selectivo revela un proceso de concentración funcional y una redefinición del papel del mercado dentro del ecosistema comercial de Madrid. De cara al análisis en 2025, este informe toma como referencia técnica el listado oficial de 18 mercados municipales, considerando el PEMM 2017–2021 como antecedente histórico y marco interpretativo. La diferencia entre ambas fuentes no debe leerse como un indicador de declive, sino como expresión de la evolución del modelo de gestión hacia estructuras más profesionalizadas, digitalizadas y orientadas a la sostenibilidad.

En conjunto, la actual red de mercados municipales puede entenderse como una infraestructura estratégica de escala intermedia: suficientemente compacta para garantizar coordinación institucional, pero aún diversa y territorialmente significativa para reflejar la pluralidad social de Madrid.

3.2. MODELO DE GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA (CONCESIONES)

Los mercados municipales de Madrid son, en su fundamento jurídico, servicios públicos de titularidad municipal. Su gestión se enmarca en la normativa general de bienes y servicios locales que atribuye al Ayuntamiento la competencia sobre el abastecimiento alimentario y la ordenación del comercio de proximidad. Esta titularidad implica que la red de mercados forma parte del patrimonio colectivo de la ciudad, con una función que trasciende lo puramente comercial: garantizar el acceso equitativo a productos frescos, saludables y de cercanía.

No obstante, desde finales del siglo XX el Ayuntamiento optó por un modelo de gestión indirecta basado en la colaboración público-privada, mediante el régimen de concesión administrativa. Este sistema –común en equipamientos urbanos complejos– combina la propiedad pública de las infraestructuras con la gestión empresarial de su uso y explotación económica, que se otorga a una entidad concesionaria (a menudo una sociedad de comerciantes) En la actualidad Madrid es la ciudad europea con mayor número de mercados de titularidad municipal gestionados en concesión.

NATURALEZA Y ESTRUCTURA DEL MODELO CONCESIONAL

El modelo se sustenta en tres principios básicos:

1. **TITULARIDAD PÚBLICA:** los edificios, instalaciones y servicios comunes pertenecen al Ayuntamiento de Madrid, que conserva las facultades de regulación, inspección y tutela general sobre el servicio.
2. **GESTIÓN PRIVADA O MIXTA:** la administración municipal delega la gestión a una entidad concesionaria, que asume la explotación económica del mercado y la gestión ordinaria de los espacios, afrontando riesgos y responsabilidades operativas.
3. **AUTONOMÍA EMPRESARIAL DE LOS COMERCIANTES:** los titulares de los puestos ejercen su actividad con plena libertad de empresa, dentro del marco regulado por el contrato de concesión y las ordenanzas municipales, generando una estructura híbrida entre la microempresa privada y el servicio público tutelado.

Este sistema de gestión –consolidado tras las reformas de los años 1990 y 2000– buscaba dotar de flexibilidad y capacidad de inversión a una red que hasta entonces dependía casi en exclusiva del presupuesto municipal. La lógica subyacente era la de la “*corresponsabilidad económica*”: mantener la propiedad y el control públicos, pero movilizar recursos privados para modernización, mantenimiento y promoción. Se trataba de sustituir la tradicional función de control administrativo por una gestión dinámica y autónoma, menos rígida y más orientada a la eficacia, en colaboración con unos comerciantes cada vez más profesionalizados.

FUNCIONES MUNICIPALES Y LÍNEAS OPERATIVAS

A partir de 2017, la política municipal ha estructurado su intervención en los mercados en cuatro líneas operativas interdependientes:

1. **MODERNIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS:** planes de rehabilitación integral de edificios, adaptación a la normativa de accesibilidad, renovación de instalaciones eléctricas, climatización, saneamiento y seguridad alimentaria.
2. **DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA COMERCIAL:** incorporación de espacios gastronómicos, zonas de degustación o restauración ligera (*cocina de mercado*), junto con la introducción de servicios complementarios (ferreterías, floristerías, comercio de proximidad no alimentario, etc.)
3. **DIGITALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN:** impulso de plataformas de venta online comunes (notablemente *Mercado47*), formación digital para comerciantes, señalética interactiva y estrategias de *marketing* conjunto para atraer a nuevas generaciones de consumidores.
4. **SOSTENIBILIDAD Y ECONOMÍA CIRCULAR:** aplicación de medidas de eficiencia energética, instalación de placas fotovoltaicas en cubiertas, mejora en la gestión de residuos y reducción del desperdicio alimentario, así como implantación de logística urbana de bajas emisiones.

Estas líneas de actuación, recogidas en la *Guía de Sostenibilidad de los Mercados Municipales*, configuran un modelo orientado a la triple sostenibilidad (económica, social y ambiental) en el que la inversión privada se articula con la tutela pública y la cooperación institucional. La evolución reciente de los mercados así lo demuestra: se han adaptado a la era digital y han logrado atraer a un nuevo cliente más joven, que acude el fin de semana a tapear y a comprar producto fresco gracias a la venta *online* y telefónica; al mismo tiempo, se implementan medidas de innovación sostenible, como instalaciones solares o programas de economía circular, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

TENSIONES ESTRUCTURALES DEL MODELO

El régimen concesional presenta ventajas evidentes -mayor agilidad, autonomía de gestión y capacidad de innovación-, pero también genera tensiones inherentes al equilibrio público-privado:

- a) DESIGUALDAD DE RECURSOS ENTRE CONCESIONARIOS: no todos los mercados disponen de la misma capacidad inversora o de mantenimiento, lo que puede acrecentar brechas en calidad de instalaciones y servicios entre mercados de distintos barrios.
- b) RIESGO DE “PRIVATIZACIÓN SIMBÓLICA” DEL ESPACIO PÚBLICO: si las actividades de ocio y restauración acaban desplazando la función tradicional de abasto, el mercado podría perder su esencia comunitaria para convertirse en un *gourmet market* orientado al turismo o a segmentos de renta alta. Esto ha ocurrido en casos como San Miguel o San Antón, mercados históricos de Madrid que se han transformado en polos gastronómicos de alto perfil, con menor accesibilidad para la clientela tradicional.
- c) FALTA DE HOMOGENEIDAD EN ESTÁNDARES Y RENDICIÓN DE CUENTAS: cada mercado en concesión tiene su propio gestor o comunidad de comerciantes, con modelos de gestión y niveles de transparencia variables, lo que dificulta medir y comparar la eficiencia, la rentabilidad social o el grado de sostenibilidad de cada recinto de forma unificada.

En este sentido, el modelo de concesión madrileño funciona como un laboratorio urbano de gobernanza colaborativa. Permite movilizar inversión y profesionalizar la gestión, pero exige fortalecer los mecanismos de supervisión, evaluación y transparencia, de modo que la iniciativa privada se alinee siempre con el interés público y no con la rentabilidad exclusiva. En su formulación ideal, el sistema concesional no sustituye la función pública del mercado, sino que la reinterpreta: el Ayuntamiento garantiza el marco y la infraestructura, los comerciantes aportan dinamismo empresarial, y la ciudadanía se beneficia de un servicio moderno, sostenible y accesible.

3.3. INVERSIÓN MUNICIPAL Y FONDOS EUROPEOS

La política de inversión en los mercados municipales de Madrid ha experimentado un impulso notable en los últimos años, en el marco de una estrategia coordinada entre el Ayuntamiento y los programas de recuperación económica y sostenibilidad urbana de la Unión Europea. La financiación pública -tanto local como europea- se ha convertido en la palanca clave para modernizar infraestructuras, mejorar la eficiencia energética y fortalecer la resiliencia económica de los mercados como equipamientos estratégicos de la ciudad.

ESFUERZO INVERSOR MUNICIPAL

Según la *Guía de Sostenibilidad de los Mercados Municipales de Madrid* (2022), el esfuerzo inversor municipal durante el último trienio analizado (2019-2022) superó los 20 millones de euros, distribuidos entre ayudas directas, bonificaciones fiscales y actuaciones de modernización. Este volumen de inversión se canalizó a través de distintas líneas presupuestarias del Área de Economía, Innovación y Empleo, con especial atención a los objetivos del Plan Estratégico 2017-2021.

LAS INTERVENCIONES SE CONCENTRARON EN TRES ÁMBITOS PRIORITARIOS

1. REHABILITACIÓN Y MODERNIZACIÓN ARQUITECTÓNICA: obras de renovación integral de mercados (estructura, puestos, cubiertas), mejora de la accesibilidad universal, adaptación a nuevas normativas y actualización de instalaciones (iluminación LED, refrigeración, saneamiento, sistemas contra incendios, etc.)
2. EFICIENCIA ENERGÉTICA Y SOSTENIBILIDAD: instalación de placas solares fotovoltaicas en casi una treintena de mercados para finales de 2022, junto con mejoras en aislamiento térmico, climatización eficiente y sustitución de materiales obsoletos (como cubiertas de uralita) Estas actuaciones buscan reducir la huella de carbono de los mercados y sus costes energéticos.
3. DIGITALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN COMERCIAL: impulso de la venta *online* a través de la plataforma *Mercado47* (ver apartado 3.4), integración de los mercados en iniciativas de comercio electrónico urbano, desarrollo de campañas de *marketing* para fidelizar clientela, y programas de formación digital dirigidos a los comerciantes.

Este conjunto de actuaciones consolida un modelo de inversión progresivo orientado a la modernización integral de la red, con criterios de sostenibilidad y rentabilidad social, más allá de la mera conservación patrimonial. El Ayuntamiento subraya que mantener los mercados no es solo rehabilitar edificios, sino dotarlos de innovación y hacerlos más atractivos y eficaces como servicio público, logrando por ejemplo tasas de ocupación de puestos superiores al 90% en la red.

FINANCIACIÓN EUROPEA Y MARCO ESTATAL

Una parte significativa de las actuaciones recientes ha sido cofinanciada con fondos Next Generation EU, en el marco del *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR)* del Gobierno de España. En particular, la línea de apoyo a mercados municipales se articula a través de la Orden ICT/949/2021, de 10 de septiembre, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, que estableció las bases para subvencionar proyectos de modernización del comercio en zonas urbanas. Gracias a esta convocatoria, el Ayuntamiento de Madrid ha podido financiar proyectos como:

- a) Rehabilitaciones energético-digitales en mercados estratégicos (por ejemplo, Barceló, Chamartín, San Fernando o Prosperidad), combinando mejoras estructurales con la implantación de tecnologías digitales.
- b) Implantación de tecnologías verdes y autoconsumo energético, continuando la instalación de placas solares y sistemas de climatización eficientes.
- c) Campañas de dinamización y marketing urbano, vinculadas a promover los mercados como espacios de consumo responsable, alimentación sostenible y cohesión social en los barrios.

La propia *Guía de Sostenibilidad* se enmarca en este programa y contó con financiación europea directa, lo que refuerza su valor como instrumento de planificación técnica y de evaluación de impacto. Esta cofinanciación ha permitido alinear los objetivos locales de modernización con los principios del *Pacto Verde Europeo* y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, en particular el ODS 8 (*Trabajo decente y crecimiento económico*), el ODS 11 (*Ciudades y comunidades sostenibles*) y el ODS 12 (*Producción y consumo responsables*). Los mercados municipales se reivindican, así, como equipamientos que contribuyen a varios ODS, ofreciendo acceso a alimentación saludable y promoviendo un comercio más sostenible.

CONTINUIDAD PROGRAMÁTICA Y PLANIFICACIÓN LOCAL

El portal municipal de *Mercados de Madrid* mantiene actualizado un *Plan de Apoyo* a la red, que recoge referencias presupuestarias y programas de inversión ejecutados en 2020 y 2021, en continuidad con el PEMM 2017-2021. Este marco establece un hilo institucional coherente:

- a) Consolidar la inversión pública en mercados como instrumento de cohesión territorial y sostenibilidad comercial, evitando que su modernización dependa solo de iniciativas privadas.
- b) Complementar los fondos europeos con recursos municipales propios, destinados a mantenimiento, dinamización y promoción de la red en el día a día (acciones de menor escala, pero de alto impacto local).
- c) Favorecer sinergias con programas de innovación, formación y digitalización del comercio local, impulsados desde la Dirección General de Comercio y Hostelería, de forma que los mercados se integren en la transformación global del tejido comercial madrileño.

En conjunto, la estrategia inversora del Ayuntamiento se caracteriza por su carácter estructural y no meramente coyuntural. No se trata únicamente de subvencionar actuaciones puntuales, sino de redefinir el modelo de mercado municipal como infraestructura inteligente, sostenible e inclusiva. De hecho, la ciudad ha incorporado la modernización de los mercados en su *Estrategia Integral de Fortalecimiento de la Actividad Comercial y Hostelera 2024-2027*, con un crédito inicial cercano a 40 millones de euros para modernizar y dinamizar los mercados, incluyendo la creación de una plataforma digital de gestión unificada. Entre junio de 2019 y diciembre de 2023 se han invertido directamente más de 37,8 millones de euros de presupuesto municipal en los mercados, lo que ha permitido avanzar en su digitalización, mejorar sus infraestructuras, eliminar gases refrigerantes obsoletos, suprimir barreras arquitectónicas, instalar sistemas de conteo de aforo y calidad del aire, consignas refrigeradas, reparto centralizado, plataformas de venta en línea, programas de fidelización, así como introducir nuevos negocios y actividades en su interior. Es decir, la inversión pública, bien orientada, no solo rehabilita edificios, sino que reconstituye tejido social y económico. En ese sentido, los fondos municipales y europeos no deben entenderse como gasto, sino como capital social urbano destinado a sostener la economía de proximidad y la vida cotidiana en los barrios de Madrid.

3.4. DIGITALIZACIÓN, EMPLEO Y FACTURACIÓN

El grado de digitalización y la dinamización económica de los mercados municipales son indicadores clave de su capacidad de adaptación al contexto urbano contemporáneo. Sin embargo, la disponibilidad de datos homogéneos y actualizados sobre estas variables sigue siendo limitada, lo que obliga a interpretar la información existente con cautela y a complementar las fuentes institucionales con observación cualitativa y evidencias parciales.

DIGITALIZACIÓN: DE LA EMERGENCIA A LA ESTRATEGIA.

La digitalización de los mercados de Madrid se aceleró a raíz de la pandemia de COVID-19, que forzó una rápida transición hacia modelos de venta no presencial y reparto de última milla. Durante el *confinamiento* de la primavera de 2020, el Ayuntamiento de Madrid impulsó una red de listados de compra telefónica y *online* coordinados con los mercados municipales, que permitían realizar pedidos por teléfono o correo electrónico y recibirlos a domicilio. Este sistema de emergencia evidenció la resiliencia del comercio de abasto tradicional, que supo mantener la continuidad del servicio incluso bajo condiciones de movilidad muy restringida. Los mercados permanecieron abiertos como servicio esencial, y la atención telefónica se concibió especialmente para personas mayores (población de riesgo y clientela habitual), garantizando el suministro alimentario sin salir de casa.

Tras esa experiencia, la estrategia municipal y las asociaciones de comerciantes consolidaron la digitalización como eje estructural de modernización, con el objetivo de diversificar canales de venta, fidelizar a la clientela joven y conectar la red de mercados con las plataformas de comercio electrónico urbano. En los últimos años, los mercados madrileños se han adaptado a la era digital y han conseguido atraer a un nuevo segmento de clientes que acuden no solo por la compra tradicional, sino también por la experiencia gastronómica y la comodidad de los pedidos *online*.

De hecho, los mercados municipales se han convertido en espacios de encuentro que han incorporado oferta culinaria de calidad y se apoyan en la venta por Internet, logrando así acercar el producto fresco a las nuevas generaciones sin renunciar a su identidad.

MERCADO47: PLATAFORMA COMÚN DE VENTA ONLINE.

El principal instrumento de digitalización es *Mercado47*, la plataforma digital impulsada en colaboración entre el Ayuntamiento y las asociaciones de comerciantes, que actúa como *Marketplace* común para los mercados municipales. Su funcionamiento permite a las personas usuarias:

- a) Realizar compras *online* directamente a los puestos de cada mercado, sin intermediarios. *Mercado47* fue concebido precisamente para digitalizar los mercados municipales garantizando la venta directa del comerciante al cliente, sin comisiones ni terceros.
- b) Integrar pagos, pedidos y reparto en una única interfaz: el usuario selecciona su mercado de preferencia, añade productos de distintos puestos al carrito y realiza un solo pago; a continuación, la plataforma agrupa el pedido *multi-puesto* y lo entrega en un único envío a domicilio, normalmente en menos de 24 horas. Este servicio de logística de última milla se realiza mediante medios sostenibles (mensajería verde), cubriendo la mayor parte de la población de Madrid.
- c) Acceder a productos frescos de proximidad con garantías de calidad y frescura equivalentes a la compra presencial. Si algún producto no satisface, *Mercado47* ofrece atención al cliente y devolución del dinero, reforzando la confianza en el canal online. Además, el cliente puede optar por recoger su compra en el mercado si lo prefiere, manteniendo así el vínculo físico con el mercado de barrio.

Mercado47 constituye una de las experiencias más avanzadas de comercio electrónico de abastos locales en España, al articular una red cooperativa de comerciantes bajo una plataforma digital pionera patrocinada por el Ayuntamiento. A diferencia de otros servicios de *delivery* o agregadores, aquí se apoya explícitamente al pequeño comercio y se fomenta un consumo responsable y sostenible (sin intermediarios ni sobrecostes para el productor). Sin embargo, no existe públicamente un conteo oficial actualizado de cuántos mercados y puestos están activos en la plataforma. La información disponible sugiere un uso generalizado pero heterogéneo: mercados como La Paz, Chamartín, Vallehermoso o Maravillas muestran una alta adopción y oferta *online* abundante, mientras que otros están aún en fases iniciales de incorporación o con catálogos limitados. Esta asimetría refleja tanto diferencias generacionales y formativas entre los comerciantes, como desigualdades en recursos tecnológicos e infraestructuras de cada mercado. Con todo, la digitalización ha permitido ampliar el alcance geográfico y simbólico de los mercados, conectando la tradición de la venta presencial con las lógicas del comercio electrónico y la logística verde de última milla (entregas domiciliarias sin emisiones de CO₂).

EMPLEO Y TEJIDO EMPRESARIAL

El empleo directo e indirecto generado por los mercados municipales se distribuye principalmente entre trabajo autónomo, microempresas familiares y empleo asalariado asociado a servicios auxiliares (limpieza, mantenimiento, logística, seguridad, etc.) Aunque el Ayuntamiento no publica datos desagregados por mercado, las estimaciones derivadas de los registros de actividades (portal de Datos Abiertos) sitúan el volumen de empleo directo en torno a 3.500/4.000 personas en el conjunto de la red. Predomina el trabajo autónomo (titulares de puestos) y, dentro de éste, una alta proporción corresponde a mujeres y a personas de origen migrante, dos colectivos tradicionalmente muy presentes en el comercio de abastos. La digitalización ha comenzado a generar nuevas tipologías de empleo y requerimientos de capacitación, vinculadas a la gestión de pedidos online, la atención digital al cliente, el marketing en redes sociales y la logística de última milla. No obstante, el grado de profesionalización tecnológica varía notablemente entre mercados, lo que plantea la necesidad de programas de formación específicos en comunicación digital, gestión de pedidos y atención *omnicanal*. Es decir, para que todos los concesionarios se beneficien por igual de la transformación digital, será preciso un acompañamiento público en capacitación y soporte técnico.

Facturación y disponibilidad de datos: En cuanto a la facturación global de los mercados, no existe una serie estadística oficial consolidada ni homogénea. Los datos disponibles son fragmentarios (por ejemplo, estimaciones puntuales en el PEMM 2017-2021 y en la *Guía de Sostenibilidad* y apuntan, en líneas generales, a una recuperación progresiva tras la pandemia, aunque con fuertes disparidades entre mercados. En un extremo, los mercados con mayor grado de modernización y orientación gastronómica/turística (como San Miguel, San Antón o Barceló) presentan niveles de facturación elevados y sostenidos, alimentados en buena medida por visitantes ocasionales y turismo gastronómico. Estos mercados han visto cómo actividades de ocio y consumo elitista van ganando peso, a costa de desplazar en parte la función de abastecimiento cotidiano para vecinos de renta baja. En el otro extremo, los mercados de barrio y de distritos periféricos mantienen cifras más modestas, pero relativamente estables, gracias a su base de clientela local fiel y a una estructura de costes más contenida. Son mercados que continúan cumpliendo principalmente la función tradicional de abasto de proximidad, con una clientela habitual (frecuentemente de mayor edad) y relaciones de confianza forjadas en la comunidad.

La ausencia de un sistema estadístico municipal específico dificulta la evaluación precisa del impacto económico del modelo concesional o de las políticas de digitalización. No se puede, por ejemplo, cuantificar fácilmente cuánto ha crecido la venta online en la red, o cómo varía la rentabilidad por puesto entre un mercado modernizado y otro tradicional. En este sentido, una de las recomendaciones estratégicas de este informe es la creación de un Observatorio Económico de los Mercados Municipales, que permita monitorizar regularmente indicadores clave de cada mercado: empleo generado, volumen de negocio, *mix de actividades*, grado de digitalización, indicadores de sostenibilidad ambiental, etc. Contar con datos comparables y actualizados facilitaría la toma de decisiones informadas y la detección temprana de problemas o buenas prácticas.

La digitalización ha pasado de ser una respuesta coyuntural de emergencia a constituir un eje estructural de competitividad en los mercados municipales de Madrid. Ha abierto nuevos canales de venta, mejorado la visibilidad pública del comercio de proximidad y favorecido una logística más sostenible. No obstante, la carencia de datos consolidados y la desigualdad en capacidades digitales evidencian la necesidad de una política pública de acompañamiento formativo y técnico, que garantice una transición inclusiva y equitativa hacia el mercado del futuro. El desafío ya no consiste solo en digitalizar el mercado, sino en socializar la digitalización: que cada comerciante, cada barrio y cada cliente encuentren su lugar en la nueva ecología del comercio urbano madrileño.

4. DIAGNÓSTICO CRÍTICO DEL MODELO ACTUAL

4.1. PRIVATIZACIÓN Y PÉRDIDA DE FUNCIÓN PÚBLICA

La red de mercados municipales de Madrid ha transitado en las dos últimas décadas desde la gestión pública directa hacia *un modelo concesional híbrido*, una suerte de colaboración público-privada amparada en discursos de *modernización* y *eficiencia*. Este cambio estructural, consolidado bajo la Ordenanza de Mercados de 2010, implicó la externalización de la gestión mediante concesiones administrativas, atrayendo inversión privada y criterios empresariales de rentabilidad a unos equipamientos antes gestionados con lógica de servicio público. Sin duda, el nuevo modelo concesional ha permitido financiar numerosas remodelaciones integrales y proyectos de rehabilitación; pero también ha introducido tensiones en torno a la función pública original de los mercados, la equidad territorial de la red y el acceso universal de la ciudadanía a estos espacios de abastecimiento. En otras palabras, la rentabilidad financiera ha ganado peso en la gobernanza de los mercados, a menudo a costa de valores públicos como la accesibilidad social y la cohesión barrial.

El recurso a la concesión administrativa, ideado inicialmente como instrumento de corresponsabilidad económica público-privada, ha evolucionado en ciertos casos hacia una privatización de facto del uso y del sentido del espacio público municipal. Al calor de inversiones externas, muchos mercados han incorporado actividades ajenas al abasto tradicional (restauración gourmet, ocio nocturno, eventos privados, espacios de *coworking*, gimnasios o incluso oficinas), modificando radicalmente la morfología y la identidad de los recintos. La arquitectura original, antes parcelada en puestos orientados al abastecimiento cotidiano, se ha abierto hacia diseños diáfanos de centro comercial, optimizados para el flujo de visitantes y el consumo inmediato. La atmósfera ha virado de vecinal a turística, con estrategias de comunicación orientadas más a la *experiencia* que al *servicio* público. Esta reprogramación funcional, que se presenta como *“puesta en valor”*, corre el riesgo de vaciar de contenido comunitario al mercado, transformándolo de lugar de encuentro cotidiano en mero escenario de consumo. Algunos estudios señalan que estas transformaciones se sustentan narrativamente en un *“discurso del deterioro”* -es decir, se enfatiza el supuesto declive de los mercados tradicionales para justificar su reconversión- cuando en realidad el objetivo final ha sido *gourmetizar* y orientar al ocio espacios antes comunitarios. En síntesis, se ha comercializado el símbolo del mercado: de servicio público esencial a atractivo urbano de rentabilidad privada.

En los mercados más céntricos y cotizados -San Miguel, San Antón, Barceló o La Paz-, este giro mercantil ha sido especialmente visible. Estos recintos emblemáticos se han convertido en iconos del turismo gastronómico y en vitrinas del consumo urbano contemporáneo, con afluencia masiva de público internacional, horarios extendidos que superan el esquema comercial tradicional y una oferta centrada en la degustación de productos *gourmet* y el ocio acomodado. Desde la óptica económica, esta transformación concesional ha incrementado la afluencia de visitantes, la facturación de los operadores y la notoriedad mediática de los mercados.

Sin embargo, desde una perspectiva socio-urbana crítica, ha supuesto una preocupante pérdida de la función de proximidad: se ha diluido la compra cotidiana de producto fresco accesible, el trato personal y la relación de confianza con el comerciante de toda la vida, así como la posibilidad de adquirir alimentos a precios razonables en el centro de la ciudad. En suma, estos mercados centrales han pasado de ser equipamientos vecinales a actuar como atracciones para un público flotante, con la consiguiente erosión de su misión social originaria.

La consecuencia sistémica es una *dualización del modelo* de mercado municipal, que fractura la red en dos realidades divergentes:

- A. MERCADOS “GOURMET” REHABILITADOS (generalmente en distritos centrales); con alta inversión de capital, gestión concesional proactiva y funcionamiento similar al de centros comerciales boutique. En estos casos, el espacio municipal opera bajo lógica de maximización comercial y turística, incorporando amplias zonas de restauración, eventos y servicios complementarios para rentabilizar cada metro cuadrado. Son mercados que representan a la *ciudad global* y al consumidor visitante: aquí la noción de “cliente” sustituye a la de “vecino”.
- B. MERCADOS DE BARRIO O PERIFÉRICOS; donde persiste la función pública original de abasto de cercanía, cohesión social y sociabilidad vecinal. Estos mercados, a pesar de su papel esencial para la vida cotidiana en los barrios, operan con menores recursos, infraestructuras más envejecidas, escasa visibilidad mediática y un apoyo institucional limitado. Siguen representando a la *ciudad cotidiana*: en ellos, las relaciones de confianza, la pertenencia comunitaria y el trato personal conforman el núcleo de la identidad, y el usuario se concibe ante todo como “vecino” y no como simple consumidor.

Esta dualidad no es solo económica sino también simbólica y territorial: mientras los primeros mercados encarnan la imagen de la modernidad cosmopolita madrileña, los segundos sostienen la realidad diaria de los barrios populares. Dicho de otro modo, la brecha entre un Mercado de San Miguel (privatizado en 2009 y orientado al ocio elitista) y, por ejemplo, un mercado municipal en Puente de Vallecas, resume las asimetrías socioespaciales de la ciudad. En el primer caso, la administración cedió el control a inversores privados que reinventaron el mercado como destino *gourmet*; en el segundo, el mercado subsiste como servicio de proximidad con escasa inversión estratégica. Esta fragmentación reproduce las lógicas de la ciudad dual: por un lado, enclaves urbanos mercantilizados de alto rendimiento; por otro, infraestructuras de supervivencia comunitaria con recursos exigüos.

El desafío para las instituciones municipales, desde una óptica de política pública, consiste en reafirmar la dimensión pública y social del conjunto de la red, evitando que el éxito económico puntual de algunos recintos derive en un modelo excluyente o en desigualdades territoriales consolidadas. Los mercados de Madrid deben seguir siendo considerados servicios públicos esenciales -garantes del derecho a una alimentación saludable, al empleo local autónomo y a la sostenibilidad urbana- y no meramente plataformas de ocio para turistas ni escaparates gastronómicos de moda. Para ello, urge redefinir los marcos de supervisión y rendición de cuentas de las concesiones, incorporando indicadores de desempeño sociales y ambientales además de los financieros tradicionales.

Es preciso que los contratos de gestión incluyan métricas sobre cohesión comunitaria, empleo local generado, accesibilidad alimentaria o huella ecológica, de modo que el criterio de éxito de un mercado no se mida solo por su rentabilidad económica o número de visitantes, sino también por su capacidad de generar tejido social, equidad territorial, empleo de proximidad y cultura alimentaria saludable en su entorno.

En última instancia, el riesgo no es solo la privatización económica del espacio municipal, sino su privatización simbólica y ciudadana: cuando el mercado deja de ser un lugar de vida cotidiana para convertirse únicamente en un decorado de consumo destinado a unos pocos. El reto institucional pasa por recuperar el equilibrio entre viabilidad financiera y servicio público, asegurando que cada concesión responda verdaderamente al interés general. La red debe funcionar como una infraestructura pública con gobernanza democrática y vocación inclusiva, y no como una mera suma de negocios independientes desconectados del territorio. Los mercados municipales son, ante todo, equipamientos de ciudadanía. Su valor no radica únicamente en los productos que venden, sino en todo lo que sostienen: una forma de vida compartida, una economía de barrio y un modelo de ciudad que reconoce en el acto de comprar y conversar una auténtica práctica de comunidad.

4.2. GENTRIFICACIÓN Y DESIGUALDAD TERRITORIAL

Abundantes estudios urbanos recientes –procedentes de universidades, observatorios municipales y publicaciones especializadas– coinciden en señalar la emergencia de procesos de gentrificación comercial en varios mercados municipales del centro histórico de Madrid. Esta transformación, gestada desde la década de 2000 y acelerada tras las grandes remodelaciones de mercados emblemáticos (San Miguel, San Antón, Barceló, La Paz, etc.), refleja una reorientación del modelo de abasto hacia dinámicas de consumo turístico, gourmet y experiencial. En esencia, los mercados centrales han sido laboratorio de un urbanismo neoliberal que busca rentabilizar los espacios públicos urbanos atrayendo a consumidores de mayor poder adquisitivo -incluyendo turistas internacionales- en detrimento de sus funciones tradicionales.

La renovación arquitectónica y funcional de estos mercados céntricos (a menudo financiada mediante concesiones a empresas privadas) ha estado orientada explícitamente a atraer visitantes y a crear entornos de ocio gastronómico. Ello ha tenido efectos colaterales significativos sobre el tejido comercial tradicional y la comunidad local. En numerosos casos, la sustitución de los puestos clásicos de alimentación por franquicias, *gastrobares*, locales de restauración *premium* o productos de alta gama ha reducido la diversidad de la oferta básica y alterado la composición social del empresariado. El incremento de los alquileres de los puestos y de las cuotas de mantenimiento tras la rehabilitación ha elevado las barreras de entrada, dificultando la incorporación de nuevos emprendedores locales y expulsando progresivamente a pequeños operadores familiares con décadas en el mercado. Este desplazamiento de los comerciantes tradicionales en favor de operadores más capitalizados ilustra la dimensión económica de la gentrificación comercial: un desplazamiento empresarial paralelo al desplazamiento residencial más conocido en los barrios céntricos.

Pero este proceso de *gentrificación comercial* no se limita a aspectos económicos; implica también una redefinición simbólica y cultural del espacio del mercado. Donde antes el mercado actuaba como un servicio de proximidad para el vecindario –un lugar de abastecimiento cotidiano integrado en la vida barrial–, ahora se escenifica como un atractivo urbano destinado al visitante ocasional. El *valor de uso* (el servicio diario de venta de alimentos frescos a la comunidad) es sustituido por un *valor de exhibición* o espectáculo: la experiencia gourmet, la arquitectura restaurada como *heritage* monumental y la mercantilización de la autenticidad local como reclamo turístico. En esta mutación, la función pública derivada de la misión social del mercado se trivializa o pierde, dando paso a una *función estética* y comercial. Los mercados rehabilitados se presentan, así, como iconos de la modernidad madrileña, símbolos de una ciudad globalizada y sofisticada, pero a costa de diluir su carácter de infraestructura comunitaria inclusiva. En la literatura crítica se ha observado que estas transformaciones forman parte de una estrategia de ciudad donde se *coloniza culturalmente* el espacio público: se *re-significa* el mercado para que encaje en la imaginaria turística y de consumo de élite, desplazando los significados locales previos.

A escala territorial, esta dinámica de gentrificación selectiva se traduce en una asimetría estructural entre los mercados de la almendra central de Madrid y los de los distritos periféricos. Por un lado, en el centro urbano (distritos como Centro, Chamberí, Salamanca o Chamartín) los mercados municipales han recibido inversiones significativas, gozan de amplia presencia mediática y han incorporado modelos de negocio híbridos (combinando comercio alimentario con restauración, ocio cultural, eventos y turismo) Son espacios fuertemente integrados en los circuitos de la economía urbana global, actuando como polos de atracción turística y gastronómica. Por otro lado, en los mercados de barrio de distritos periféricos -Carabanchel, Puente de Vallecas, Latina, Ciudad Lineal, Villaverde, entre otros- prevalece un perfil más tradicional y de proximidad, con infraestructuras envejecidas, menor inversión pública recibida y escaso relevo generacional entre los comerciantes. Estos mercados periféricos continúan desempeñando una función esencial de abasto accesible, empleo autónomo local y cohesión social, pero sin disponer de los mismos recursos para modernizarse o digitalizarse que sus contrapartes centrales. La red, en consecuencia, se fractura internamente entre la visibilidad mediática y pujanza económica de los mercados céntricos y la resiliencia silenciosa pero precaria de los mercados de barrio.

Esta dualidad reproduce, dentro de la red de mercados, las desigualdades urbanas y socioeconómicas de la propia ciudad. Los mercados centrales, ubicados en zonas de rentas altas o de interés turístico, funcionan como escaparates de la ciudad global y se benefician de flujos externos de consumo; mientras tanto, los mercados de la periferia quedan relegados a sostener la economía de proximidad en contextos de menor renta, operando casi como infraestructuras de “*economía de supervivencia*”. Un dato ilustrativo es que Madrid es, a día de hoy, la ciudad europea con mayor número absoluto de mercados municipales, pero solo 17 de sus 21 distritos cuentan con ellos, quedando ciertos desarrollos periféricos fuera de esta red histórica. Además, dentro de los distritos con mercado, la capacidad de estos equipamientos para atraer inversión o reinventarse varía enormemente: algunos mercados del centro han recibido decenas de millones de euros para su transformación, mientras que muchos mercados barriales apenas han contado con intervenciones básicas de mantenimiento en el mismo periodo. Esta disparidad en la dotación de recursos ha ampliado la brecha competitiva y de imagen entre unos y otros.

Las políticas municipales de la última década han intentado corregir parcialmente este desequilibrio mediante diversos programas y subvenciones. Por ejemplo, se han lanzado convocatorias de ayudas a la rehabilitación y eficiencia energética, planes de modernización cofinanciados con fondos europeos (Next Generation EU) para digitalización de mercados menos competitivos, y proyectos piloto de dinamización comercial en barrios. Estas medidas recientes (como la inversión municipal directa de 48 millones de euros en los mercados entre 2019 y 2023) suponen un avance importante en el apoyo público al sistema, permitiendo mejoras infraestructurales y tecnológicas en mercados tradicionalmente rezagados. Sin embargo, aún no logran compensar la brecha de imagen, accesibilidad y capacidad de atracción que separa los dos modelos de mercado. La desigualdad acumulada durante años no se revierte solo con equipamiento técnico; persisten diferencias profundas en cuanto al posicionamiento en el imaginario ciudadano (mercados “*de moda*” vs. mercados desconocidos), en la clientela (público de alto poder adquisitivo y turistas vs. vecinos de renta media-baja y personas mayores) y en la integración con estrategias urbanas más amplias (los mercados centrales se articulan con políticas de turismo y marca ciudad, los periféricos apenas con políticas sociales locales)

El riesgo, si no se toman medidas estructurales, es que esta desigualdad se consolide como segmentación permanente del sistema de mercados: una red dual donde los mercados de la almendra central operen como *flagships* de la ciudad global acomodada, mientras los de barrio queden relegados a una economía marginal. La cohesión de la red municipal (y por extensión, cierta cohesión social de Madrid en torno al acceso a la alimentación y el espacio público comercial) depende de revertir esta tendencia. Son necesarias políticas de equilibrio territorial más ambiciosas, con redistribución de la inversión pública, estrategias de promoción que visibilicen los mercados de periferia, e incentivos para que la demanda local se regenere en todas las zonas. No se trata solo de equiparar físicamente las infraestructuras, sino de revalorizar simbólicamente los mercados de barrio como nodos importantes de la ciudad.

Cabe enfatizar que la gentrificación comercial aquí abordada no solo implica sustitución de negocios, sino una *colonización cultural* del espacio público comunitario, lo que constituye una amenaza latente a la función pública de los mercados. Preservar la diversidad, la accesibilidad económica y el carácter comunitario de estos espacios implica reconocer que la sostenibilidad urbana no puede medirse únicamente en términos energéticos o digitales, sino también en términos sociales y territoriales. Un mercado municipal sostenible es aquel que evita el desplazamiento de sus usuarios y comerciantes tradicionales, integrando a nuevos públicos sin expulsar a los antiguos. La ciudad debe, por tanto, asumir una perspectiva de justicia espacial en sus mercados: garantizar que el atractivo renovado de algunos no suponga la exclusión o *invisibilización* de otros. Solo así la red podrá evolucionar sin sacrificar su razón de ser como infraestructura de cohesión y servicio público para todos los madrileños.

4.3. AMENAZAS COMPETITIVAS: SUPERMERCADOS, COMERCIO ELECTRÓNICO Y HOSTELERÍA

El entorno competitivo de los mercados municipales de Madrid se ha transformado radicalmente en las últimas dos décadas, configurando un escenario de alta presión estructural sobre la red tradicional de abastos. La expansión del *retail* alimentario corporativo (supermercados y tiendas de conveniencia), la irrupción de las plataformas digitales de entrega a domicilio y la convergencia entre ocio, gastronomía y consumo experiencial han alterado profundamente los hábitos de compra de la población, restando centralidad al mercado municipal en la vida cotidiana. A continuación, se detallan las principales amenazas competitivas que enfrenta la red, así como la necesidad de un *reposicionamiento estratégico* para afrontarlas:

1. HEGEMONÍA DEL SUPERMERCADO Y LA TIENDA DE CONVENIENCIA. Los supermercados modernos (junto con formatos afines como hipermercados, tiendas de descuento (*discount*) y tiendas de conveniencia 24/7) han incrementado de forma sostenida su cuota en el mercado de alimentación fresca, terreno que históricamente constituía el núcleo de la ventaja competitiva de los mercados municipales. En España, cinco grandes cadenas de distribución (Mercadona, Carrefour, Lidl, Eroski y DIA) concentran ya más del 51% de la cuota de mercado en alimentación, siendo Mercadona el líder destacado con cerca del 27% de las ventas nacionales. Este dominio se apoya en factores estructurales difíciles de contrarrestar para el pequeño comercio individual:

- a) **PRECIO Y ECONOMÍAS DE ESCALA:** Las grandes cadenas aprovechan economías de escala en compra y logística que les permiten reducir costes y mantener márgenes bajos, implementando políticas agresivas de promoción y marca propia. En un contexto de estancamiento económico e inflación de alimentos, el factor precio resulta decisivo para muchos consumidores.
- b) **AMPLITUD DE HORARIOS Y ACCESIBILIDAD:** Los supermercados ofrecen horarios extendidos (incluyendo domingos y festivos en muchos casos) y una amplia presencia territorial, con establecimientos ubicados estratégicamente en zonas de alta densidad residencial o de gran tránsito. Esta conveniencia horaria/geográfica contrasta con los horarios más limitados y localización puntual de los mercados tradicionales.
- c) **SURTIDO DIVERSIFICADO Y “TODO EN UNO”:** La distribución organizada ha logrado integrar en un mismo lugar productos frescos, alimentación procesada, bazar, higiene y hasta gastronomía lista para consumir. Esta capacidad de servir como *one-stop shop* refuerza la percepción de comodidad, permitiendo a la clientela resolver la compra completa en un único establecimiento.

El resultado de estas ventajas acumuladas ha sido una transferencia gradual de la demanda hacia formatos de compra rápida y recurrente, que privilegian la inmediatez y la comodidad sobre la experiencia social de compra. Actualmente, el canal tradicional (mercados municipales y pequeñas tiendas de barrio) apenas retiene 15% de la cuota de gasto alimentario en España, y sigue reduciéndose lentamente cada año. Frente a esta dinámica, los mercados municipales deben reconstruir una propuesta de valor diferencial clara y atractiva.

Dicha propuesta se basaría en atributos cualitativos que los supermercados difícilmente pueden ofrecer: la calidad excepcional y fresca del producto (especialmente en categorías como pescados, carnes o frutas de temporada), la trazabilidad y cercanía de la cadena corta de suministro (producto local, de origen conocido), y la relación humana de confianza entre comerciante y cliente, con asesoramiento personalizado. El desafío está en cómo comunicar y entregar esos valores tradicionales empleando herramientas contemporáneas de servicio y marketing. Por ejemplo, incorporar sistemas modernos de pago, encargos telefónicos o por WhatsApp, servicios de entrega a domicilio flexibles, y campañas de comunicación que destaquen la salud, la sostenibilidad y el apoyo a la economía local ligados a la compra en mercados.

2. PLATAFORMAS DIGITALES Y ENTREGA ULTRARRÁPIDA. La expansión del comercio electrónico alimentario ha introducido una nueva dimensión de competencia, no basada en el espacio físico sino en la logística y la velocidad de entrega. Plataformas globales y nacionales (Amazon Fresh, Glovo, Uber Eats, así como startups de *quick commerce* tipo Getir o Gorillas) ofrecen actualmente entregas de la compra en cuestión de minutos u horas, gestionadas desde “*dark stores*” o almacenes urbanos opacos, con amplia disponibilidad horaria y un *marketing* intensivo orientado a la conveniencia instantánea. Este fenómeno ha cobrado especial fuerza tras la pandemia de COVID-19, que normalizó la compra online de alimentación. Si bien las ventas *online* de alimentación aún representan un porcentaje modesto del total (en torno al 3% en España, con tendencia al alza), su crecimiento es muy elevado y ha habituado a un sector de consumidores a esperar inmediatez en el suministro de productos básicos.

Estas plataformas erosionan simultáneamente dos pilares del mercado tradicional: por un lado, la fidelización local (pues el cliente ya no necesita acudir físicamente al mercado de su barrio, pudiendo pedir desde el móvil a un proveedor anónimo) y, por otro, la presencialidad relacional (se pierde el cara a cara, reduciendo la interacción social y la lealtad personal). Además, la pugna por la rapidez impone estándares logísticos muy exigentes (entregas en 10-30 minutos, gestión informatizada de inventarios, disponibilidad 24h) que son difíciles de replicar por redes pequeñas o cooperativas sin economías de escala ni inversión tecnológica fuerte. La respuesta de los mercados madrileños ha sido, hasta ahora, incipiente y fragmentaria. Se han desarrollado plataformas como *Mercado47* para agrupar la oferta de puestos tradicionales y ofrecer compra digital y reparto a domicilio. Asimismo, algunos mercados individuales han establecido sistemas propios de venta online o se han asociado con empresas de reparto de última milla verdes. No obstante, persiste una brecha digital considerable: muchos comerciantes carecen de las competencias o recursos para gestionar con eficacia la venta por Internet, y la experiencia de usuario en estas plataformas locales no siempre iguala en simplicidad o alcance a la de los gigantes tecnológicos.

El desafío aquí no es solo tecnológico, sino estratégico y de gobernanza: los mercados deben pasar de simplemente “*estar digitalizados*” a gobernar su propia digitalización. Esto implica recuperar control sobre la clientela, los datos y la logística, evitando quedar subordinados a plataformas externas que actúan como intermediarios monopólicos. Modelos cooperativos de plataforma, integraciones entre varios mercados para lograr masa crítica en reparto, o alianzas público-comunitarias para financiar la *logística de último kilómetro* sostenible (por ejemplo, centros de consolidación y reparto en bicicleta) son alternativas que podrían explorarse.

En cualquier caso, la digitalización debe ser vista como una herramienta para potenciar las ventajas del mercado (proximidad, frescura, trato humano) y no como un fin en sí misma. Si se implementa con éxito, podría incluso ampliar la base de clientes (llegando a público joven habituado a comprar por el móvil) sin perder la esencia local.

3. HOSTELERÍA Y GASTRONOMÍA EXPERIENCIAL. El crecimiento exponencial en Madrid del sector de la hostelería urbana (bares, restaurantes, cafeterías) y de la llamada gastronomía experiencial introduce una tercera capa de competencia, menos directa en términos de producto, pero decisiva en términos simbólicos y culturales. En la actualidad, la ciudadanía destina una proporción creciente de su presupuesto alimentario a consumir *fuera del hogar* (en 2022 alrededor del 30% del gasto total en alimentación en España se realizó ya en restauración o comedores colectivos) difuminándose las fronteras tradicionales entre “comprar alimentos” y “consumir alimentos”. Este cambio de pauta, acelerado tras la pandemia, implica que una parte importante de la población urbana externaliza la preparación de sus comidas: bien comiendo directamente en bares y restaurantes, bien pidiendo comida a domicilio, o adquiriendo productos semipreparados. Cada euro gastado en esa oferta gastronómica es un euro menos dedicado a la compra en crudo para cocinar, que es la actividad principal que proveen los mercados tradicionales.

Esta culturalización del consumo alimentario afecta a la base estructural del mercado municipal, centrada en la compra periódica de alimentos frescos para preparar en casa. Por un lado, la proliferación de alternativas de ocio gastronómico compite por el tiempo y la atención del consumidor: visitar un mercado para hacer la compra compite ahora con la opción más lúdica de salir a tomar algo o con la comodidad de pedir comida por *delivery*. Por otro lado, ha generado un nuevo estándar de experiencia: el consumidor actual busca entretenerse e *informarse* mientras consume (degustaciones, eventos culinarios, festivales de comida), lo que empuja a los mercados a ofrecer algo más que la transacción comercial básica. Varios mercados de Madrid han respondido incorporando zonas de degustación in situ o espacios de comida preparada dentro de sus instalaciones (por ejemplo, puestos con tapas o mesitas para comer platos cocinados al momento). Esta hibridación puede ser un arma de doble filo: bien gestionada, complementa la experiencia del cliente y atrae a nuevo público; mal calibrada, puede desnaturalizar la función de abasto, convirtiendo al mercado en otro polo gastronómico más y desplazando a quienes solo iban a comprar ingredientes para casa. El equilibrio es delicado: integrar servicios de gastronomía experiencial sin comprometer la esencia del mercado como lugar de compra cotidiana.

4. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS MERCADOS. Frente a estos formidables competidores (supermercados omnipresentes, plataformas digitales ultrarrápidas y un sector hostelero en auge), los mercados municipales conservan *ventajas comparativas intrasferibles* que podrían ser la base de su resiliencia. Entre ellas destacan:

- a) CALIDAD EXCEPCIONAL Y TRAZABILIDAD DEL PRODUCTO: Los mercados se abastecen en gran medida de productores locales, mayoristas especializados (Mercamadrid) y canales cortos, lo que redundo en productos frescos de temporada con estándares altos de calidad. La posibilidad de dialogar con el comerciante sobre el origen, temporada y características del producto otorga una trazabilidad y confianza que difícilmente puede ofrecer una gran superficie anónima. Este atributo conecta con la creciente sensibilidad por la alimentación saludable, ecológica y de km 0.
- b) CONFIANZA, TRATO PERSONALIZADO Y CAPITAL SOCIAL: El mercado encarna un modelo de comercio basado en la fidelización interpersonal. A diferencia del autoservicio impersonal, aquí el vendedor aporta consejo experto, recuerda las preferencias del cliente habitual, e incluso puede anticipar y adaptar la oferta a demandas específicas. Esta confianza forjada a lo largo de años genera una lealtad que trasciende la lógica *precio-tiempo*. Es un capital social valioso: el mercado funciona como una red de apoyo mutuo entre comerciantes y vecinos.
- c) INSERCIÓN TERRITORIAL Y FUNCIÓN SOCIAL: A diferencia de las grandes superficies periurbanas, los mercados municipales están insertos en el tejido barrial, cerca de los domicilios de los usuarios, bien comunicados por transporte público y a menudo formando parte del paisaje cotidiano (plazas, calles peatonales, etc.) Son espacios con un profundo arraigo local y una capacidad de cohesión vecinal: fomentan la interacción diaria, generan sentimiento de pertenencia y mantienen viva la identidad de cada barrio. En términos de *urbanismo de proximidad*, un mercado municipal es ya de por sí un centro neurálgico comunitario, algo que ni la compra online ni la tienda de conveniencia pueden emular.

El reto estratégico consiste en traducir esas ventajas cualitativas en propuestas de valor contemporáneas y atractivas para las nuevas generaciones urbanas. Algunas líneas de acción que se vislumbran son:

- a) DIGITALIZACIÓN INTEGRAL Y LOGÍSTICA VERDE: No basta con estar presentes en Internet; los mercados deben desarrollar plataformas propias o consorciadas de pedido *online* y reparto a domicilio sostenible (bicicleta eléctrica, puntos de recogida, etc.), que ofrezcan una experiencia de usuario ágil y confiable. La idea es competir en conveniencia sin renunciar a la esencia: por ejemplo, permitiendo al cliente hacer la compra semanal en varios puestos distintos vía web, con un solo pago unificado y entrega conjunta en pocas horas, operada directamente por el mercado o mediante cooperativas locales de reparto. Esto requiere inversión en sistemas informáticos, pero sobre todo coordinación entre comerciantes para compartir infraestructura logística y datos.
- b) COMUNICACIÓN Y MARCA COLECTIVA “MERCADOS DE MADRID”: Es fundamental proyectar una imagen renovada de los mercados municipales como red integrada, asociada a valores de sostenibilidad, frescura, cercanía y calidad garantizada. Una estrategia de marca paraguas (respaldada institucionalmente) ayudaría a unificar la comunicación (web, redes sociales, campañas) destacando atributos comunes: por ejemplo, enfatizar que comprar en los mercados de Madrid significa apoyar al comercio local, reducir huella de carbono, acceder a producto seleccionado y sumarse a una tradición innovada.

Actualmente, la percepción pública es fragmentaria (cada mercado promociona por su cuenta); construir una narrativa común fortalecería la posición competitiva frente a las cadenas, similar a cómo las denominaciones de origen protegen ciertos productos.

c) PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN Y EXPERIENCIAS DE COMPRA: Incorporar programas modernos de fidelización (tarjetas o apps de puntos canjeables, descuentos por volumen, promociones cruzadas entre puestos) puede incentivar visitas recurrentes, especialmente de clientes jóvenes. Junto a ello, enriquecer la experiencia de compra con actividades complementarias: demostraciones culinarias, talleres (por ejemplo, de cocina saludable, de reducción de desperdicio), eventos culturales en el mercado, etc., que refuercen el rol del mercado como espacio vivo y dinámico. Estas iniciativas no solo atraen público, sino que generan *conexión emocional* con el barrio y dan relevancia cultural al acto de comprar alimentos frescos.

5. RIESGO DE MARGINALIZACIÓN SIMBÓLICA. Finalmente, si la red de mercados no consolida una estrategia proactiva de adaptación a estos cambios, corre el riesgo de convertirse en un nicho meramente simbólico dentro del ecosistema comercial de la ciudad: es decir, lugares apreciados en el discurso (por su valor patrimonial, nostálgico o turístico) pero marginales en términos de flujo económico real y uso cotidiano por parte de la mayoría de la población. Ya se observa en algunas ciudades europeas cómo mercados históricos sobreviven más como atractivos para visitantes esporádicos que como centros de compra diarios de los residentes. Evitar esa trayectoria en Madrid es crucial para la soberanía alimentaria urbana y la diversidad comercial de la ciudad.

En este sentido, la verdadera competencia no consiste en imitar frontalmente a los grandes operadores (ni convertirse en un supermercado más, ni en una plataforma digital más, ni en un mero espacio de *food court*), sino en redefinir el espacio del mercado dentro de la economía urbana contemporánea. Los mercados municipales de Madrid deben aspirar a ser la alternativa ética y sostenible frente a los modelos dominantes: el rostro humano del comercio en la ciudad digital. Esto implica reposicionarlos como lugares donde se materializan valores emergentes (producción local, consumo responsable, comunidad, salud y sostenibilidad) en contraposición a la *anonimización* y homogeneización del *retail* corporativo. Si logran integrar tradición y tecnología, mantener su misión pública y a la vez innovar en el servicio, los mercados pueden no solo sobrevivir sino liderar un nicho de mercado en crecimiento: aquel que prioriza la calidad sobre la prisa, la experiencia significativa sobre la transacción rápida, y la comunidad sobre el individualismo. En última instancia, su futuro dependerá de esa capacidad de adaptación sin renuncia: de evolucionar para seguir siendo ellos mismos, volviéndose indispensables para una ciudad que busca equilibrar la inmediatez con la cercanía humana y la sostenibilidad.

4.4. DEBILIDADES INTERNAS

Diversos diagnósticos (municipales, académicos y sectoriales) han identificado un conjunto de fragilidades estructurales que limitan la competitividad, la resiliencia y la capacidad de innovación de la red de mercados municipales de Madrid. Estas debilidades no responden únicamente a problemas puntuales de gestión en uno u otro mercado, sino a factores sistémicos acumulados durante décadas: desde la infrafinanciación crónica hasta el envejecimiento del tejido empresarial y la ausencia de políticas de apoyo continuadas.

A continuación, se resumen las principales debilidades internas detectadas:

1. ENVEJECIMIENTO DEL EMPRESARIADO Y FALTA DE RELEVO GENERACIONAL. El perfil medio del comerciante de mercado en Madrid es de edad avanzada -en torno a 50-55 años, según estimaciones del Ayuntamiento y asociaciones sectoriales-, evidenciando una marcada falta de relevo generacional. Este envejecimiento de los titulares de puestos se ha convertido en uno de los principales riesgos para la continuidad del sistema en el medio plazo. Las causas son múltiples y de carácter estructural:

- a) ESCASO ATRACTIVO DEL OFICIO PARA LOS JÓVENES: La profesión de detallista de mercado conlleva largas jornadas de pie, exigencia física diaria (manipulación de pesos, montaje y desmontaje del puesto, etc.) y una rentabilidad incierta sujeta a la afluencia diaria. En una era de empleos más flexibles o digitales, pocos jóvenes consideran deseable asumir un puesto en el mercado como proyecto de vida.
- b) DIFICULTADES DE SUCESIÓN FAMILIAR: Tradicionalmente, muchos puestos pasaban de padres a hijos. Hoy, en un contexto de cambio cultural y de mayores oportunidades formativas, los descendientes suelen optar por otras carreras. Este relevo familiar se ha roto en numerosos casos, dejando a comerciantes veteranos cerca de la jubilación sin un heredero profesional.
- c) BARRERAS DE ENTRADA PARA NUEVOS EMPRENDEDORES: Quien quisiera emprender en un mercado municipal enfrenta obstáculos importantes: el coste de traspaso o alquiler de los puestos (que en mercados reformados puede ser elevado), las cuotas mensuales de comunidad y servicios, y la rigidez de los contratos concesionales (que limitan la flexibilidad para cambiar la actividad o adaptar el puesto) En comparación, abrir una pequeña tienda independiente puede ser más sencillo en términos burocráticos.

La consecuencia de esta tendencia es una erosión progresiva del capital humano de la red. Se corre el riesgo de pérdida del saber hacer artesanal acumulado –un *patrimonio inmaterial* que constituye uno de los valores diferenciales de los mercados– y de discontinuidad en la oferta. En algunos mercados ya se observan puestos cerrados sin relevo, o bien ocupados interinamente por la propia empresa gestora en espera de concesionar. Sin un relevo estructurado, el sistema podría entrar en un círculo vicioso: *menos puestos activos-menor atraktividad del mercado para el público-menores ventas-menos incentivos para nuevos comerciantes*, agravando el declive.

2. DÉFICIT DE FORMACIÓN EMPRESARIAL Y DIGITAL. Una parte significativa del empresariado de los mercados carece de formación técnica en áreas clave para la competitividad actual: gestión empresarial moderna (contabilidad, compras, control de *stock*), *marketing* digital y redes sociales, sostenibilidad ambiental o eficiencia energética, entre otras. Esta carencia limita la capacidad de innovar, comunicar y competir en un entorno comercial dominado crecientemente por la tecnología, los datos y la visibilidad en línea. El salto forzado a la venta online durante la pandemia -por ejemplo, a través de plataformas municipales como *Mercado47*- reveló grandes desigualdades en la alfabetización digital de los comerciantes: mientras algunos adoptaron con éxito herramientas de comercio electrónico, otros prácticamente no utilizan ni el correo electrónico. Del mismo modo, son pocos los mercados que cuentan con estrategias activas en redes sociales o con sistemas de fidelización digital de clientes.

A ello se suma un déficit en competencias medioambientales y energéticas, en un momento en que estas cuestiones se vuelven centrales (por costos y por conciencia ecológica) para cualquier negocio. Con contadas excepciones, la mayoría de los comerciantes no ha recibido formación en gestión de residuos, reducción del desperdicio alimentario, economía circular o eficiencia energética en sus puestos (por ejemplo, optimización de cámaras frigoríficas) Estas son áreas donde hay margen de ahorro y mejora, pero requieren conocimiento específico.

La falta de formación continua y profesionalización incide negativamente en la capacidad del sector para adaptarse e innovar. Incluso cuando se realizan inversiones tecnológicas o modernizaciones infraestructurales, si el factor humano no está preparado para sacarle partido, el impacto es limitado. Por ejemplo, instalar pantallas digitales, balanzas de última generación o plataformas de *e-commerce* servirá de poco si los operadores no las usan correctamente o no integran esos sistemas en su operativa diaria. Por tanto, la capacitación profesional integral de los titulares de puestos y sus empleados es una condición imprescindible para garantizar la sostenibilidad y la evolución del modelo de mercados. Sin esa pata formativa, cualquier intento de modernización corre el riesgo de quedar *desarticulado* o infrautilizado.

3. FRAGMENTACIÓN ORGANIZATIVA Y FALTA DE COORDINACIÓN TRANSVERSAL. La red de mercados presenta una gran heterogeneidad interna en cuanto a estructuras de gestión, modelos organizativos y niveles de dinamismo. Algunos mercados cuentan con sociedades gestoras concesionarias sólidas y con órganos de coordinación activos (juntas directivas de comerciantes, gerentes profesionales, comités consultivos, etc.), mientras que en otros la organización interna es débil o prácticamente inexistente, recayendo todo el peso en iniciativas individuales. Esta fragmentación dificulta:

- a) EL INTERCAMBIO DE BUENAS PRÁCTICAS ENTRE MERCADOS. Apenas existen canales formales para que los éxitos o innovaciones de un mercado se transmitan a otros. Cada recinto suele operar de forma aislada, sin aprender de las experiencias ajenas.
- b) LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CONJUNTAS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN. Al no haber una coordinación centralizada fuerte (más allá de la labor del Ayuntamiento y Mercamadrid en ciertos programas), se pierde la oportunidad de realizar campañas de alcance ciudad de manera unificada. Cada mercado promociona su marca individualmente, con desigual fortuna, en lugar de sumar esfuerzos en una marca común.
- c) LA CAPACIDAD DE INTERLOCUCIÓN UNIFICADA ANTE LA ADMINISTRACIÓN. Si bien existen entidades como la Federación de Comercio Agrupado de Madrid (COCAM) y asociaciones de comerciantes históricas, en la práctica la representatividad del sector está atomizada. Esto resta fuerza a la hora de negociar mejoras normativas, plantear necesidades o defender intereses ante el Ayuntamiento u otras instituciones. La ausencia de una voz única o de un ente coordinador de la red hace que las políticas públicas a menudo se diseñen “desde arriba” con eficacia variable, y que sea más difícil canalizar las demandas del colectivo de mercados de forma coherente.

En síntesis: cada mercado funciona como una unidad autónoma, a veces incluso compitiendo entre sí (por captación de subvenciones, por atraer a cierto público, etc.), lo cual fragmenta la identidad de la red y dificulta la optimización global de recursos.

Esta situación contrasta con modelos en otras ciudades europeas donde existen gerencias centrales o asociaciones unificadas de mercados que potencian la cooperación. Fortalecer la gobernanza compartida de la red madrileña -sin menoscabar la idiosincrasia de cada mercado- es clave para lograr economías de escala en promoción, formación, digitalización y otras áreas.

4. RENTABILIDAD LIMITADA Y DEPENDENCIA DE FLUJOS EXÓGENOS. Muchos mercados municipales muestran una rentabilidad económica limitada, dependiendo en exceso de factores externos o estacionales para cuadrar sus cuentas. Se identifican dos patrones extremos que igualmente denotan vulnerabilidad financiera:

- a) En los mercados de barrio tradicionales, con una clientela fiel pero cada vez más reducida y envejecida, los márgenes de beneficio de los puestos son muy ajustados. Las ventas diarias apenas alcanzan para cubrir gastos fijos y el sueldo del comerciante, sin generar excedentes para reinversión. En cuanto alguno de esos mercados sufre una bajada adicional de afluencia (por obras en la zona, aparición de un supermercado cercano, etc.), entra rápidamente en números rojos. La dependencia de un público cautivo (muchas veces personas mayores del barrio) los hace frágiles ante cambios demográficos o de hábitos.
- b) En los mercados reformados de perfil *gourmet*, que presentan ingresos elevados en términos absolutos, la prosperidad está muy condicionada a flujos turísticos o de ocio. Por ejemplo, mercados como San Miguel o San Antón generan gran facturación los fines de semana o en temporada alta turística, pero su actividad entre semana o en invierno es mucho más baja. Además, suelen apoyar su viabilidad en negocios complementarios (restaurantes, coctelerías, eventos) cuyos ingresos compensan la menor rentabilidad de los puestos de abastos tradicionales. Esto significa que, ante una caída coyuntural del turismo o cambios en las tendencias de ocio, su modelo se tambalea.

En ambos casos, subyace una falta de diversificación de ingresos e integración con dinámicas más estables. Los mercados dependen poco de sinergias con otras políticas urbanas (por ejemplo, con planes de movilidad que faciliten el acceso, con circuitos de turismo cultural más allá de la gastronomía, con iniciativas de economía social que les aporten nuevos públicos), y mucho de inercias propias o externas. Esto hace que su actividad sea intermitente y vulnerable. Un mercado que funcione bien solo los sábados y se mantenga semivacío el resto de la semana no aprovecha todo su potencial económico ni social, y es probable que no todos los puestos aguanten en esas condiciones a largo plazo.

5. INFRAESTRUCTURAS ENVEJECIDAS Y MANTENIMIENTO IRREGULAR. A pesar de los programas de rehabilitación municipal que en años recientes han mejorado sensiblemente el estado de algunos recintos, gran parte de las instalaciones de la red presenta infraestructuras obsoletas o deterioradas. Muchos mercados fueron construidos entre las décadas de 1950 y 1970 y, salvo reformas puntuales, conservan equipamientos originales. Las deficiencias más comunes incluyen:

- a) **SISTEMAS ELÉCTRICOS Y DE CLIMATIZACIÓN ANTIGUOS:** Cuadros eléctricos no adaptados a las potencias actuales, cableados envejecidos, falta de climatización adecuada (muchos mercados carecen de aire acondicionado global o de sistemas de renovación de aire) Esto impacta tanto en la comodidad térmica de usuarios y comerciantes como en el gasto energético (ineficiencias, averías frecuentes)
- b) **CARENCIAS DE ACCESIBILIDAD Y SEÑALÉTICA INCLUSIVA:** Aunque se han realizado mejoras para cumplir normativa (rampas, ascensores donde ha sido posible), todavía hay mercados con barreras arquitectónicas para personas con movilidad reducida, aseos no adaptados, ausencia de directorios claros en braille o pictogramas, etc. Dado que una parte de la clientela son personas mayores, estas carencias son especialmente problemáticas.
- c) **ESPACIOS LOGÍSTICOS POCO EFICIENTES:** La zona de carga y descarga, cámaras de basura, almacenes comunes, etc., en muchos mercados son insuficientes o están mal situados. Esto provoca molestias (camiones bloqueando calles, ruidos) y costos adicionales (cada puesto gestionando su refrigeración o almacenamiento de forma aislada) Mercados antiguos con sótanos mal acondicionados, por ejemplo, enfrentan humedades o plagas con mayor frecuencia.

Un problema añadido es que las inversiones públicas tienden a concentrarse en proyectos de remodelación integral cada cierto número de años, dejando desatendidas las necesidades de mantenimiento ordinario y mejora progresiva en el día a día. Muchos mercados quedan *en espera* de una gran reforma que tarda décadas en llegar, durante las cuales el deterioro se acumula sin acciones paliativas suficientes. Esto crea brechas cualitativas acusadas entre mercados: los que han sido modernizados recientemente ofrecen condiciones mucho mejores (y atraen más público) que aquellos cuyo arreglo se pospone *sine die*. La irregularidad en el mantenimiento también reduce la vida útil de las mejoras cuando llegan, porque la falta de cuidado preventivo acelera nuevos deterioros.

6. **DEPENDENCIA DE SUBVENCIONES Y PROYECTOS PUNTUALES.** La combinación de baja rentabilidad privada, débil organización colectiva y envejecimiento empresarial ha generado en la red de mercados una dependencia estructural de ayudas públicas y programas temporales. Muchos mercados solo logran equilibrar sus cuentas gracias a subvenciones municipales para gastos corrientes (por ejemplo, bonificaciones en tasas, ayudas a la promoción) o a proyectos piloto financiados con fondos externos (europeos, estatales) que tienen duración limitada. No se han desarrollado mecanismos estables de autofinanciación o reinversión endógena: los excedentes, cuando existen, rara vez se reinvierten en mejoras; y los fondos comunes de los mercados (procedentes de cuotas de los placeros) suelen ser exiguos y se agotan en gastos básicos de limpieza y seguridad.

Esta dependencia convierte a los mercados en actores reactivos más que proactivos. Su viabilidad a medio plazo queda supeditada a la continuidad de líneas de subvención -vulnerables a los vaivenes políticos y presupuestarios-, lo que dificulta la planificación estratégica. Por ejemplo, un mercado puede iniciar una mejora digital con fondos europeos, pero ¿qué sucede cuando termina el proyecto y no hay recursos propios para continuar la labor del *community manager* o el mantenimiento de la plataforma?

Asimismo, esta cultura de la subvención puede generar cierta inercia o esperar que “*el Ayuntamiento*” resuelva problemas en lugar de incentivar una gestión más emprendedora.

RESUMEN Y PERSPECTIVAS

Estas debilidades expuestas no son *fallos aislados*, sino síntomas de un modelo tensionado entre tradición y modernidad, entre la economía de subsistencia y la competencia global. El envejecimiento demográfico, la baja digitalización y la fragmentación organizativa no solo reducen la competitividad inmediata de los mercados madrileños, sino que refuerzan su vulnerabilidad institucional frente a amenazas externas (privatización completa, gentrificación acelerada o incluso cierre) Para contrarrestar esta situación, se delinean algunas condiciones mínimas: impulsar la profesionalización de la gestión (con figuras gerenciales formadas, planes de negocio por mercado, etc.), fortalecer el asociacionismo y las estructuras de cooperación entre mercados, y desarrollar programas integrales de formación en sostenibilidad, comunicación y digitalización para todos los actores del sistema. El objetivo estratégico no debe ser “*borrar y sustituir*” el tejido comercial existente -pues en él reside la autenticidad y experiencia que dan valor al mercado-, sino capacitarlo para evolucionar. Se trata de transformar la herencia del tradicional comerciante de abastos en un nuevo perfil de gestor de mercado sostenible: autónomo pero colaborativo, adaptado a las herramientas digitales, consciente de la agenda ecológica y profundamente vinculado a su comunidad local. En la medida en que se logre esa transición generacional y cultural, los mercados podrán enfrentar el futuro con bases más sólidas.

4.5. FORTALEZAS: IDENTIDAD, LOCALIZACIÓN Y COHESIÓN VECINAL

A pesar de las tensiones estructurales y desafíos competitivos detallados, los mercados municipales de Madrid conservan un valioso conjunto de activos estratégicos que los hacen insustituibles en la arquitectura económica, social y simbólica de la ciudad. Su valor trasciende la mera función comercial de abasto: reside en su capacidad para articular territorio, comunidad y sostenibilidad dentro de una misma infraestructura urbana.

A continuación, se señalan las principales fortalezas de la red:

1. UBICACIÓN PRIVILEGIADA Y ACCESIBILIDAD URBANA. La gran mayoría de los mercados municipales madrileños se ubican en el tejido consolidado de los barrios, integrados en la trama peatonal tradicional y próximos a las principales redes de transporte público. Esta centralidad de proximidad les confiere una ventaja territorial frente a los formatos comerciales periféricos: son equipamientos ya incrustados en la vida cotidiana de la gente, accesibles a pie para miles de residentes y vinculados a entornos urbanos activos (plazas, ejes comerciales locales, colegios, centros de salud y otros nodos cívicos) En una ciudad que apuesta por la movilidad sostenible y el concepto de la “*ciudad de los 15 minutos*”, los mercados representan una infraestructura logística de baja huella ambiental, que fomenta el comercio de cercanía y reduce la necesidad de desplazamientos motorizados para la compra alimentaria. Por ejemplo, cada barrio con mercado local evita que numerosos vecinos tengan que tomar el coche hacia un hipermercado para conseguir alimentos frescos, con el consiguiente ahorro en emisiones y tiempo.

Además, muchas ubicaciones de mercados son históricamente estratégicas (emplazados desde el siglo XIX en puntos neurálgicos), lo que hoy se traduce en un potencial de afluencia asegurado siempre que la oferta se adapte a las necesidades contemporáneas.

2. CAPITAL SIMBÓLICO Y CONFIANZA CIUDADANA. El mercado municipal no es solo un espacio de transacción económica, es también un símbolo de continuidad urbana e identidad colectiva madrileña. En el imaginario de la ciudad, los mercados encarnan valores de autenticidad, pertenencia y confianza que las grandes superficies o las plataformas digitales no pueden reproducir fácilmente. Dos factores refuerzan este capital simbólico:

- a) La confianza interpersonal entre comerciante y clientela, construida a lo largo de generaciones, sigue siendo uno de los activos más sólidos del sistema. Los compradores confían en “*su carnicera*” o “*su frutero*” porque han consolidado una relación honesta y cercana, reforzada por la reputación local. Esta confianza se extiende al producto (calidad garantizada sin necesidad de etiquetas) y al trato (flexibilidad, fiado ocasional, recomendaciones personalizadas), configurando un patrón de lealtad difícil de quebrar.
- b) La memoria colectiva asociada a cada recinto: las voces, la atmósfera, la arquitectura e incluso los olores del mercado forman parte del acervo cultural del barrio. Muchos mercados madrileños son edificios históricos o emblemáticos que han sobrevivido al paso del tiempo; otros, sin ser monumentos, atesoran anécdotas y recuerdos compartidos por sus vecinos (encuentros semanales, personajes populares, tradiciones como la compra especial de Navidad, etc.) Todo ello confiere al mercado un valor cultural como *patrimonio vivo*. No es una reliquia estática, sino un espacio donde la historia cotidiana de Madrid se sigue actualizando cada día.

Este capital simbólico convierte a los mercados en espacios de gran legitimidad ciudadana. Los madrileños tienden a percibir el mercado con afecto e incluso orgullo local, como algo propio, a diferencia de la asepsia de una gran cadena multinacional. En momentos de crisis (la pandemia), se volvió a poner en valor ese vínculo comunitario: muchas personas confiaron en “lo de siempre” para abastecerse, encontrando en el mercado un lugar seguro y familiar. En definitiva, en los mercados la economía no se percibe como un acto puramente mercantil, sino como una práctica de relación y cuidado mutuo, lo que fortalece la cohesión social.

3. FUNCIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA. Más allá de su aspecto comercial, los mercados municipales actúan como espacios de encuentro intergeneracional y multicultural por excelencia. En ellos convergen personas de diferentes edades, orígenes y trayectorias vitales, facilitando una interacción social espontánea que pocos lugares reproducen hoy. Entre sus aportes sociales destacan:

- a) Son puntos de inclusión laboral y económica para poblaciones vulnerables, especialmente para personas migrantes. No es casualidad que numerosos puestos sean atendidos por emprendedores de origen extranjero (Asia, Latinoamérica, África), que encuentran en el pequeño comercio alimentario una vía de entrada al tejido económico local. El mercado ofrece una estructura relativamente accesible (puestos pequeños, a menudo de gestión familiar) donde desplegar un negocio propio con menor capital que en otros sectores. Esto contribuye a la integración socioeconómica de la población migrante, enriqueciendo además la oferta con productos y saberes de otras culturas.

- b) Favorecen la interacción social cotidiana: El mercado es uno de los últimos espacios urbanos donde se dan conversaciones informales *cara a cara* de manera habitual (entre vecinos que se encuentran haciendo la compra, entre vendedor y cliente, etc.) Este contacto diario ayuda a fortalecer redes vecinales y a crear comunidad, actuando como antídoto frente al aislamiento urbano y la *soledad no deseada* (especialmente en personas mayores, para quienes la visita al mercado puede ser un importante momento de socialización)
- c) En muchos barrios, el mercado se ha convertido en el último espacio de conversación pública genuina, allí donde ya no quedan otros foros (plazas activas, comercios tradicionales, centros cívicos concurridos). Es el lugar donde la comunidad “*tiene rostro y voz*”, donde se transmite información vecinal, se detectan necesidades (el carnicero que nota que un cliente habitual lleva días sin ir y puede alertar de un problema, por ejemplo) y se tejen solidaridades cotidianas.

Toda esta dimensión social otorga a los mercados una relevancia que trasciende lo económico: son auténticas infraestructuras de ciudadanía, donde el intercambio material (dinero por bienes) se entrelaza con la cohesión simbólica (sentido de pertenencia, cuidado mutuo, identidad compartida) En una era de comercio digital y aislamiento, el mercado sigue siendo un bastión de la vida comunitaria presencial.

4. DIVERSIDAD Y CALIDAD DEL PRODUCTO FRESCO. El producto fresco de calidad –preferentemente de proximidad– sigue siendo la seña de identidad fundamental de los mercados municipales. A pesar de la competencia de otros canales, los mercados mantienen una diversidad y un estándar en frescos difícilmente alcanzables por la gran distribución. Varios elementos contribuyen a ello:

- a) LA RELACIÓN DIRECTA CON PROVEEDORES LOCALES: muchos comerciantes de mercado se abastecen de productores de la Comunidad de Madrid o provincias cercanas, e incluso algunos acuden personalmente a Mercamadrid de madrugada para seleccionar género. Esto asegura frutas en su punto óptimo, pescados del día, carnes con trazabilidad de granja, etc. Al reducir intermediarios, se puede acceder a productos más auténticos (variedades autóctonas, producción estacional) que en canales más estandarizados.
- b) LA EXPERIENCIA Y ESPECIALIZACIÓN DEL COMERCIANTE: cada puesto suele estar atendido por personas con oficio, a veces especializadas en un nicho (el pollero, el pescadero, el charcutero con décadas de saber) Esto redundo en un cuidado del producto -desde la conservación hasta el corte o la preparación al gusto del cliente- que añade valor. El resultado es un nivel de calidad en el producto final (por frescura, maduración, corte personalizado) que el autoservicio difícilmente iguala.
- c) LA DIVERSIDAD SENSORIAL Y CULTURAL: en un mundo de oferta alimentaria globalizada y homogénea, los mercados conservan cierta *biodiversidad* gastronómica. En ellos conviven desde productos gourmet importados hasta vegetales de huertas periurbanas tradicionales, pasando por especias exóticas o carnes poco comunes. Esta mezcla responde tanto a la tradición (puestos centenarios que mantienen recetas y proveedores históricos) como a la innovación introducida por nuevos comerciantes (por ejemplo, puestos latinoamericanos o asiáticos en mercados de barrios diversos).

El mercado actúa, así, como reserva de saberes y prácticas gastronómicas locales, un lugar donde pervive el recetario tradicional a la vez que se incorporan sabores del mundo, siempre con la premisa de la frescura.

En resumen, en el terreno de la alimentación saludable y de calidad, los mercados ostentan una ventaja competitiva genuina. Son los guardianes de la buena materia prima urbana, algo especialmente valioso en tiempos donde el consumidor redescubre la importancia de una dieta sana y sostenible.

5. POTENCIAL DE SOSTENIBILIDAD Y TRANSICIÓN ECOLÓGICA. Por su propia estructura, los mercados municipales están bien posicionados para ser nodos de sostenibilidad urbana y economía circular. Varios aspectos avalan esta afirmación:

- a) Su escala intermedia y gestión concentrada permite aplicar con eficacia medidas de eficiencia y ecología que serían impracticables en cientos de tienditas dispersas. Por ejemplo, la instalación de placas solares en la azotea de un mercado puede abastecer a decenas de puestos simultáneamente; la inversión en un sistema centralizado de climatización eficiente beneficia a todo el recinto; un punto limpio o *compostador* de residuos orgánicos en el mercado canaliza los desechos de todos los operadores a la vez. La concentración física facilita la implementación de soluciones verdes compartidas.
- b) La venta de cercanía y cadena corta de suministro intrínseca al mercado reduce la huella de carbono en transporte y embalajes. Además, los mercados tradicionalmente presentan bajo desperdicio alimentario gracias a la venta al detalle flexible (se puede comprar justo la cantidad necesaria, el tendero puede ajustar precios al final del día para agotar género, etc.) y al aprovechamiento creativo (muchos puestos usan mermas para caldos, preparados, etc.). En comparación con el *retail* moderno, donde se descartan cantidades por estándares estéticos o rotación estricta, el mercado tiene un potencial enorme de desperdicio casi cero.
- c) Son espacios idóneos para educar en sostenibilidad y alimentación saludable. Al ser un punto de encuentro comunitario, se pueden organizar campañas de sensibilización ambiental (por ejemplo, eliminación de bolsas de plástico con reparto de bolsas de tela reutilizables, que en algunos mercados de Madrid ya se ha hecho), talleres de dieta equilibrada o incluso visitas escolares para que los niños aprendan de dónde vienen los alimentos. Algunos mercados ya han servido como laboratorio para programas de concienciación sobre reciclaje, consumo responsable o gastronomía sostenible.

En este sentido, los mercados municipales pueden desempeñar un papel central en la transición ecológica urbana en Madrid, no solo como meros espacios comerciales renovados, sino como laboratorios vivos de sostenibilidad aplicada. De hecho, el Ayuntamiento ha identificado a los mercados como aliados en el cumplimiento de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 11 *Ciudades sostenibles*, ODS 12 *Consumo y producción responsables*, etc.), promoviendo guías de sostenibilidad específicas para ellos (por ejemplo, la *Guía de Sostenibilidad de los Mercados Municipales* en 2022) Aprovechar todo este potencial fortalecería la relevancia futura de los mercados dentro de una economía urbana baja en carbono y basada en la circularidad.

6. UNA RED EN TRANSICIÓN: DEL ABASTO AL FUTURO URBANO. En conjunto, la red madrileña de mercados municipales se encuentra en una fase de transición estructural: a medio camino entre la lógica clásica del abasto público de proximidad y la lógica emergente del centro comercial urbano multifuncional. Esta posición híbrida, aunque problemática en algunos aspectos, también significa que los mercados están en una posición única para reinventarse. Cuentan con el bagaje de su tradición (legitimidad, arraigo, saber hacer) y a la vez tienen ante sí la oportunidad de modernizarse y asumir nuevos roles en la ciudad del siglo XXI.

El reto institucional consiste en reconstruir un equilibrio dinámico entre aquellos pares de conceptos que a veces se han presentado como antagónicos: tradición vs. modernización, servicio público vs. rentabilidad, identidad local vs. proyección global. No se trata de elegir uno u otro, sino de combinarlos inteligentemente. Si se logran consolidar políticas adecuadas (por ejemplo, formación integral para los comerciantes, digitalización inclusiva que no deje a nadie atrás, y gobernanza participativa donde los distintos actores (Ayuntamiento, concesionarias, comerciantes y vecinos) tengan voz en la evolución del modelo), entonces los mercados pueden convertirse en infraestructuras de futuro para Madrid. Es decir, en *nodos urbanos integrales* que combinen en un mismo espacio: alimentación saludable de cercanía, economía local vibrante, identidad barrial reforzada y prácticas de transición ecológica.

Lejos de ser reliquias del pasado, los mercados municipales son el esqueleto vivo de una economía urbana sostenible y humana. Son lugares donde la ciudad todavía conversa consigo misma, donde el acto de comprar se realiza con *conciencia* (conociendo a quién y qué se compra) y donde se reconoce lo común por encima de la mera transacción. En un futuro marcado por la digitalización y la globalización, preservar y potenciar estos espacios significará apostar por un modelo de ciudad con rostro humano, donde desarrollo y comunidad vayan de la mano.

5. NUEVOS PARADIGMAS: SOSTENIBILIDAD Y ECONOMÍA CIRCULAR

En la última década, los mercados municipales han dejado de ser percibidos únicamente como equipamientos comerciales de abasto para convertirse en infraestructuras estratégicas de sostenibilidad urbana, economía local y transición digital. Este giro no es un simple cambio de vocabulario: modifica la forma en que se planifican, se invierte en ellos y se legitima su función pública dentro del modelo de ciudad.

En este nuevo escenario, los mercados pasan de ser “*equipamientos a conservar*” a ser palancas de transformación de la ciudad: espacios donde se cruzan políticas de comercio, energía, movilidad, alimentación, empleo, inclusión, cultura y digitalización. La sostenibilidad y la economía circular dejan de ser accesorios discursivos para convertirse en el marco desde el que se evalúa su utilidad pública.

5.1. UN CAMBIO DE PARADIGMA EN LA GESTIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES

En la última década, la política municipal sobre los mercados de Madrid ha experimentado una mutación conceptual y operativa: de entenderlos como recintos comerciales tradicionales a reconocerlos como infraestructuras urbanas críticas para la sostenibilidad, la economía de proximidad y la transición digital justa.

Este cambio de paradigma no responde solo a la evolución de las prácticas de consumo (*e-commerce*, reparto a domicilio, nuevos hábitos de compra), sino a una transformación más profunda del rol de los mercados dentro del proyecto de ciudad. Hoy se les atribuye una función estructural: asegurar acceso a alimentos frescos y saludables, sostener empleo autónomo, reducir la huella ambiental asociada al consumo y reforzar la cohesión social en los barrios.

La sostenibilidad -antes asociada casi exclusivamente a la dimensión ambiental- se ha convertido en un principio de competitividad, legitimidad institucional y cohesión social, situando a los mercados municipales en el centro de las políticas urbanas de futuro. Un mercado que no avanza en sostenibilidad corre el riesgo de perder competitividad económica, apoyo ciudadano y respaldo político.

1. LA SOSTENIBILIDAD COMO NUEVO EJE ESTRUCTURAL

La sostenibilidad ya no se formula como una obligación regulatoria o como una “*tendencia verde*” del sector, sino como criterio transversal de gestión y planificación. A partir de este enfoque, los mercados se reinterpretan como laboratorios urbanos donde se ensayan modelos de consumo responsable, economía circular y digitalización inclusiva, con impacto directo en el día a día de la ciudadanía.

En este sentido, el *Plan Estratégico de los Mercados Municipales 2017–2021* (PEMM) y, especialmente, la *Guía de Sostenibilidad de los Mercados Municipales de Madrid*, son los documentos que mejor expresan esta transición de modelo. Ambos desplazan la noción clásica de “*modernización*” centrada en la obra física hacia una comprensión integral que articula tres dimensiones de sostenibilidad:

- A. ECONÓMICA: viabilidad de las explotaciones, competitividad frente a otros formatos de distribución y capacidad para generar y mantener empleo local.
- B. SOCIAL: función comunitaria, inclusión laboral, igualdad de oportunidades y acceso equitativo a alimentos frescos y de calidad.
- C. AMBIENTAL: eficiencia energética, gestión responsable de residuos, movilidad de baja emisión y reducción del desperdicio alimentario.

El nuevo enfoque no persigue solo rehabilitar espacios, sino reprogramar la función del mercado como nodo de la ciudad sostenible:

- a) Económicamente, impulsando la innovación, la digitalización y la cooperación público-privada para garantizar viabilidad, diversificar ingresos y fortalecer la resiliencia económica de los recintos.
- b) Socialmente, reforzando su papel como espacios de relación, inclusión y cuidado, con especial atención a colectivos vulnerables, al relevo generacional y a la igualdad de género en el empleo autónomo.
- c) Ambientalmente, promoviendo un uso eficiente de la energía, sistemas avanzados de gestión de residuos, soluciones de movilidad sostenible y estrategias activas de prevención del desperdicio alimentario.

De este modo, la sostenibilidad pasa de ser un apartado específico de los proyectos a convertirse en el marco desde el que se toman las decisiones de inversión, gestión y programación.

2. DE LA MODERNIZACIÓN FÍSICA A LA INNOVACIÓN SISTÉMICA

El cambio de paradigma implica también un desplazamiento de la escala de intervención. La modernización ya no se limita a obras de rehabilitación, mejora estética o actualización puntual de instalaciones. El foco se desplaza hacia una innovación sistémica, donde se alinean arquitectura, gobernanza, economía, cultura alimentaria y tecnología.

La sostenibilidad se entiende como un marco operativo que atraviesa toda la cadena de valor del mercado:

- a) ENERGÍA: autoconsumo, climatización eficiente, iluminación de bajo consumo, incorporación progresiva de soluciones renovables (por ejemplo, cubiertas con placas fotovoltaicas donde sea viable).
- b) RESIDUOS: recogida selectiva, reciclaje, compostaje, logística inversa, prevención del desperdicio alimentario y canales para la valorización de excedentes.
- c) MOVILIDAD: integración en modelos de reparto urbano de última milla de baja huella de carbono, acceso en transporte público, aparcamientos seguros para bicicletas y coexistencia ordenada con otros usos del espacio público.

En este contexto, los mercados se integran explícitamente en las estrategias municipales Madrid 360, Agenda 2030 y Madrid Sostenible, dejando de ser piezas aisladas para convertirse en *microinfraestructuras* de transición ecológica dentro de la trama urbana. Cada mercado actúa como un “*nodo*” de una red que contribuye, de forma medible, a los objetivos de ciudad en materia de clima, energía, salud y equidad.

3. ECONOMÍA CIRCULAR Y DIGITALIZACIÓN COMO MOTORES DEL NUEVO MODELO

La Guía de Sostenibilidad de 2022 plantea un salto cualitativo: los mercados se conciben como ecosistemas circulares, donde el residuo de una actividad puede transformarse en recurso para otra, y donde la digitalización se configura como columna vertebral para la eficiencia, la trazabilidad y la interacción con la ciudadanía.

Esta interconexión redefine las funciones clásicas del mercado:

- a) De espacio de venta a plataforma de servicios urbanos, donde convergen alimentación, energía, gestión de residuos, programación cultural, actividad educativa y dinamización comunitaria.
- b) De estructura pasiva a nodo inteligente, capaz de generar y utilizar datos (consumos energéticos, flujos de personas, ocupación de puestos, pedidos online) para optimizar recursos, anticipar necesidades y mejorar la experiencia de uso.

La economía circular se traduce en prácticas concretas: acuerdos para el aprovechamiento de excedentes, proyectos de compostaje de biorresiduos, reducción y reutilización de envases, fomento de productos de proximidad y de temporada, etc. La digitalización, por su parte, facilita la venta omnicanal, la logística de última milla sostenible, la comunicación con nuevos públicos y la gestión compartida de información entre comerciantes y administración.

El objetivo final es que cada mercado deje de ser un recinto aislado para convertirse en un organismo activo dentro del metabolismo urbano: generador de empleo, redistribuidor de energía, gestor responsable de residuos y promotor de hábitos de consumo sostenibles y saludables.

4. SOSTENIBILIDAD COMO LEGITIMIDAD INSTITUCIONAL

En un contexto de transformación global del comercio urbano, la sostenibilidad opera también como nuevo eje de legitimidad social y política. Los mercados que demuestran avances concretos en sostenibilidad -en su gestión, en su energía, en su relación con el territorio- refuerzan la confianza ciudadana y el prestigio institucional del modelo municipal frente a formatos puramente privados.

En este sentido, la sostenibilidad funciona como lenguaje común que articula las tres dimensiones del mercado:

- a) la económica (viabilidad y competitividad),
- b) la social (equidad, cuidado, comunidad)
- c) y la ambiental (reducción de impactos y mejora de la calidad de vida).

Modernizar, en este marco, no significa únicamente rehabilitar, sino demostrar utilidad pública tangible en la transición ecológica y digital: ahorro energético verificable, reducción de residuos, accesibilidad alimentaria mejorada, empleo verde generado, digitalización inclusiva (sin dejar atrás a comerciantes ni clientelas con menor competencia digital).

Así, los mercados se posicionan como símbolo visible de la acción climática y social de la ciudad, donde la ciudadanía puede percibir de forma directa y cotidiana que la sostenibilidad no es un discurso abstracto, sino una práctica concreta que mejora su vida diaria.

5. HACIA UN MODELO URBANO DE REFERENCIA

Madrid ha iniciado, con estos programas, la consolidación de un modelo de mercado sostenible de referencia en el contexto español y europeo. La oportunidad está en aprovechar la red de mercados como *“laboratorio a escala real”* donde testar políticas, indicadores y soluciones replicables a otras ciudades.

La clave del éxito residirá en:

- a) mantener la coherencia entre las tres dimensiones de sostenibilidad (económica, social y ambiental);
- b) garantizar que las políticas no se queden en el plano discursivo, sino que se traduzcan en transformaciones medibles (ahorro energético, reducción de residuos, empleo verde, accesibilidad digital y alimentaria);
- c) evitar que la sostenibilidad se convierta en un mero etiquetado, vinculándola siempre a proyectos, inversiones e indicadores concretos.

El cambio de paradigma, en definitiva, no se limita a una actualización tecnológica: supone una redefinición de la función pública del mercado en el siglo XXI. Los mercados municipales dejan de ser solo lugares donde se compra comida para convertirse en espacios donde se ensaya el modelo de ciudad sostenible, justa y digital del futuro.

5.2. ENERGÍA, RESIDUOS, LOGÍSTICA Y PRODUCTOS DE CERCANÍA

La sostenibilidad de los mercados municipales se articula en torno a cuatro pilares operativos (energía, residuos, logística y producto local) que, en conjunto, configuran el tránsito desde un modelo de gestión convencional hacia un ecosistema urbano circular, eficiente y de proximidad.

Estas dimensiones, dejan de ser simples *“líneas técnicas”* para convertirse en vectores estructurales de la transición ecológica aplicada al comercio urbano. Cada uno de estos pilares define, en la práctica, cómo se organiza el metabolismo del mercado: cómo se produce y se consume energía, qué ocurre con los residuos, de qué manera se mueve la mercancía y qué tipo de productos llegan finalmente a la mesa de la ciudadanía.

1. EFICIENCIA ENERGÉTICA Y ENERGÍAS RENOVABLES

Desde 2020, el Ayuntamiento de Madrid ha desplegado un programa intensivo de eficiencia energética y energías renovables en la red de mercados municipales. Con una inversión acumulada superior a 20 millones de euros (procedente de ayudas directas, bonificaciones fiscales y cofinanciación europea) se han acometido actuaciones que van desde la instalación de placas fotovoltaicas en varios recintos hasta la renovación integral de sistemas eléctricos, climatización y refrigeración.

Las principales líneas de intervención incluyen:

- a) Sustitución de iluminación convencional por tecnología LED, con la consiguiente reducción del consumo eléctrico y de los costes de mantenimiento.
- b) Mejora de aislamientos térmicos y carpinterías, disminuyendo pérdidas energéticas y contribuyendo al confort térmico de comerciantes y clientela.
- c) Implantación de sistemas de control y monitorización de consumos, que permiten identificar ineficiencias, detectar fugas de energía y optimizar el gasto, avanzando hacia una gestión basada en datos.
- d) Modernización de equipos de refrigeración y cámaras de frío mediante tecnologías de alta eficiencia y gases refrigerantes con menor impacto ambiental, reduciendo tanto el consumo como la huella climática.

El modelo de autogeneración eléctrica (mediante placas fotovoltaicas en cubiertas y elementos estructurales) se orienta progresivamente hacia fórmulas de autoconsumo compartido, lo que permite convertir los mercados en *micro-hubs* energéticos de barrio: infraestructuras capaces de producir una parte relevante de la energía que consumen y, potencialmente, de redistribuirla entre sus puestos, comercios próximos o incluso equipamientos públicos del entorno.

En términos de política urbana, estos proyectos se alinean con la estrategia Madrid 360 y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 7, 11 y 12), posicionando a los mercados como referentes de eficiencia energética distribuida y como equipamientos ejemplares en la lucha contra el cambio climático. La red de mercados se convierte así en un espacio privilegiado para demostrar que las políticas climáticas pueden tener un impacto directo y visible en la vida cotidiana de la ciudad.

2. GESTIÓN DE RESIDUOS Y ECONOMÍA CIRCULAR

La gestión de residuos constituye el segundo eje crítico de la sostenibilidad de los mercados. Por la naturaleza de su actividad (alto volumen de producto fresco, envases, embalajes y biorresiduos) los mercados son un punto clave para aplicar de forma avanzada los principios de economía circular.

La *Guía de Sostenibilidad* propone un sistema integral basado en la separación selectiva, la reutilización de materiales y la reducción del desperdicio alimentario. Las acciones prioritarias incluyen:

- a) Implantación sistemática de contenedores diferenciados para residuos orgánicos, envases, papel/cartón, vidrio y fracción resto, con protocolos claros para comerciantes y servicios de limpieza.
- b) Promoción de acuerdos con empresas especializadas en reciclaje y con entidades sociales dedicadas a la redistribución de excedentes alimentarios, de forma que el impacto sea simultáneamente ambiental (menos residuos) y social (más acceso a alimentos para colectivos vulnerables)
- c) Desarrollo de proyectos piloto de compostaje in situ, transformando el residuo orgánico en abono aprovechable en huertos urbanos, proyectos agroecológicos o zonas verdes municipales, cerrando el ciclo entre mercado, barrio y territorio.

- d) Recogida selectiva de aceite usado y eliminación progresiva de plásticos de un solo uso, alineando la actividad cotidiana con las normativas europeas y las estrategias municipales de reducción de residuos.
- e) Implantación de circuitos de reutilización de cajas, embalajes y mobiliario, así como de criterios de compra pública verde en obras, equipamientos y mantenimiento, de manera que también los procesos de inversión y contratación refuercen la circularidad.

Estas medidas sitúan a los mercados como núcleos logísticos de circularidad, donde los flujos materiales se gestionan de forma coordinada, minimizando emisiones y residuos. En el medio plazo, esta estrategia permitirá generar indicadores de huella de carbono evitada, volúmenes de residuo recuperado o toneladas de alimento redistribuido, consolidando a los mercados como espacios de referencia en la economía circular urbana.

3. LOGÍSTICA SOSTENIBLE Y MOVILIDAD DE ÚLTIMA MILLA

El tercer pilar de la sostenibilidad se centra en la logística urbana de última milla, elemento clave para la descarbonización del comercio y la reducción del tráfico disperso. Los mercados (por su localización estratégica, su accesibilidad y su escala intermedia) poseen un potencial singular para convertirse en centros logísticos de barrio, integrados en la movilidad sostenible y conectados con plataformas digitales de pedido (*Mercado47*, aplicaciones de comercio local, webs de los propios mercados, etc.)

Las recomendaciones principales incluyen:

- a) Implantar sistemas de reparto a domicilio con vehículos eléctricos, bicicletas de carga o flotas de bajas emisiones, reduciendo la dependencia del vehículo privado y las emisiones asociadas al consumo alimentario.
- b) Crear una “*tarjeta de acceso logístico*” municipal, que unifique y regule horarios, zonas de carga y normas de sostenibilidad para todos los mercados, simplificando la operativa para comerciantes y operadores y evitando la congestión en el entorno inmediato.
- c) Coordinar la logística con el resto de políticas de movilidad (Estrategia de Movilidad Sostenible Madrid 360), de forma que los mercados se integren en un sistema coherente de distribución urbana de mercancías, con criterios de baja emisión, seguridad vial y optimización de rutas.

Este modelo convierte al mercado en pieza funcional del sistema de movilidad urbana, capaz de combinar comercio, energía y logística limpia. Los mercados pasan de ser meros puntos de destino de la clientela a operar como plataformas de distribución de alimentos de proximidad en la ciudad *postcarbono*, vinculando la experiencia tradicional de compra con nuevas formas de consumo digital y reparto sostenible.

4. PRODUCTOS DE CERCANÍA Y SOBERANÍA ALIMENTARIA

El cuarto eje de sostenibilidad reside en el propio corazón de los mercados: el producto fresco, local y de temporada. Los mercados municipales son nodos naturales de los canales cortos de comercialización, conectando a productores rurales de la Comunidad de Madrid y territorios próximos con el consumo urbano.

La *Guía de Sostenibilidad* propone varias acciones clave:

- a) Fortalecer la colaboración directa con productores locales, cooperativas agrarias, iniciativas de economía social y huertos urbanos municipales, reduciendo intermediarios y garantizando precios justos en origen.
- b) Establecer acuerdos estables de suministro con denominaciones de origen, indicaciones geográficas protegidas y proyectos agroecológicos de proximidad, reforzando la identidad alimentaria del territorio y la calidad de los productos.
- c) Implantar un etiquetado común de producto local y de temporada, fácilmente identificable por las personas consumidoras, que permita reconocer de un vistazo el origen, la estacionalidad y el valor añadido de la compra en el mercado.
- d) Posicionar el distintivo “Producto de kilómetro cero-MERCADOS DE MADRID” como sello de identidad colectiva y valor diferencial de la red, integrándolo en campañas de comunicación, educación alimentaria y promoción turística responsable.

Esta dimensión alimentaria refuerza la soberanía alimentaria urbana, entendida como la capacidad de la ciudad para decidir cómo se produce, distribuye y consume su comida, bajo criterios de salud, justicia social y sostenibilidad ambiental.

Los mercados son, en este sentido, el punto de encuentro entre la agricultura regional, la economía social y el consumo responsable, uniendo territorio, comunidad y nutrición saludable en un mismo circuito económico. Al hacerlo, contribuyen a que la transición ecológica tenga una traducción concreta en el plato de las familias madrileñas.

En resumen, energía, residuos, logística y producto local constituyen los cuatro engranajes operativos del nuevo modelo de mercado sostenible. Su correcta integración puede transformar cada recinto en un organismo urbano circular que:

- a) produce parte de su energía,
- b) minimiza y valoriza sus residuos,
- c) se conecta digitalmente con su clientela y con la logística de última milla sostenible,
- d) y se ancla en el territorio mediante relaciones de proximidad y confianza con productores y vecindario.

En la práctica, los mercados municipales pueden evolucionar hacia auténticas microciudades sostenibles:

- a) autosuficientes en parte de su energía,
- b) eficientes en la gestión de residuos,
- c) integradas en la movilidad de bajas emisiones,
- d) y comprometidas con la soberanía alimentaria de la ciudad.

De este modo, el mercado deja de ser un simple espacio de transacción para convertirse en pieza activa de la transición ecológica y de la economía local madrileña, demostrando que la sostenibilidad no es una tendencia discursiva, sino una forma concreta y cotidiana de habitar la ciudad.

5.3. VINCULACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

La política de modernización y sostenibilidad de los mercados municipales de Madrid se articula en coherencia directa con la Agenda 2030 de Naciones Unidas y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En particular, la estrategia municipal se alinea de forma prioritaria con tres ODS (el ODS 11, el ODS 12 y el ODS 8) que sintetizan, respectivamente, las dimensiones urbana, ambiental y económica del nuevo modelo de gestión.

Esta alineación no es meramente declarativa ni se limita a un encaje retórico en el marco de la Agenda 2030: supone traducir principios globales en políticas, inversiones e indicadores verificables a escala local, situando a los mercados municipales como palancas territoriales de la Agenda 2030 y como espacios donde la ciudadanía puede percibir sus efectos de forma tangible en la vida cotidiana.

ODS	Enfoque en los mercados municipales de Madrid	Acciones y resultados vinculados
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles	Integrar los mercados municipales en la política urbana de sostenibilidad, resiliencia y cohesión territorial, reconociéndolos como infraestructuras de proximidad clave en el equilibrio ciudad-barrios.	- Rehabilitación energética de recintos y mejora de la eficiencia en iluminación, climatización y refrigeración. - Integración en la estrategia Madrid 360 para la reducción de emisiones y el impulso de la movilidad sostenible. - Implantación de herramientas de digitalización y gestión inteligente que mejoran la operación diaria y la experiencia de uso. - Impulso de la participación vecinal y de la gobernanza colaborativa como base del mantenimiento comunitario de los mercados.
ODS 12. Producción y consumo responsables	Reforzar la cadena corta de suministro, la reducción de residuos y el consumo local de alimentos frescos y saludables, situando los mercados como nodos de economía circular.	- Programas de reducción del desperdicio alimentario, donación de excedentes y proyectos de compostaje in situ. - Separación selectiva de residuos e impulso de circuitos de reutilización de envases y materiales logísticos. - Potenciación del etiquetado de producto de kilómetro cero y campañas de promoción de productos de temporada. - Acciones de educación alimentaria y sensibilización en sostenibilidad dirigidas a ciudadanía, centros educativos y tejido asociativo.
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico	Consolidar los mercados como espacios de empleo autónomo y pyme, y como motor de economía verde y local, con estándares de trabajo digno e igualdad de oportunidades.	- Planes de formación en digitalización, sostenibilidad y gestión empresarial dirigidos a personas autónomas y pequeñas empresas. - Programas de relevo generacional y fomento del emprendimiento juvenil y femenino en el comercio de proximidad. - Consolidación del modelo de cooperación público-privada bajo criterios de trabajo decente, seguridad laboral y equidad.

1. LOS MERCADOS COMO DISPOSITIVOS LOCALES DE LA AGENDA 2030

El marco de los ODS permite reinterpretar los mercados municipales no como infraestructuras comerciales aisladas, sino como nodos territoriales de sostenibilidad: espacios donde las políticas globales de desarrollo sostenible se aterrizan en resultados concretos y mensurables a escala urbana. Cada mercado puede actuar como *un micro-laboratorio urbano* de implementación de la Agenda 2030:

- a) ODS 11: fomentando ciudades más compactas, resilientes y habitables, donde el comercio de proximidad reduce la necesidad de desplazamientos motorizados, fortalece la vida de barrio y contribuye a la seguridad y vitalidad del espacio público.
- b) ODS 12: reduciendo la huella ecológica del consumo a través de cadenas cortas de suministro, sistemas de economía circular y estrategias activas de prevención y valorización de residuos, al tiempo que se refuerza la soberanía alimentaria local.
- c) ODS 8: generando empleo estable y de proximidad, promoviendo la formación continua, el emprendimiento y la transición hacia una economía verde y social, en la que los mercados operan como plataformas de actividad económica arraigada en el territorio.

De este modo, los mercados se convierten en instrumentos de gobernanza multinivel: puntos en los que las políticas locales de comercio, energía, movilidad, empleo y cohesión social convergen y contribuyen, de forma integrada, a los compromisos nacionales e internacionales en materia climática, económica y social.

2. RESULTADOS ESPERABLES Y TRAZABILIDAD

La incorporación de los ODS al marco de gestión de los mercados permite medir el impacto real de las políticas urbanas de sostenibilidad y evita que la Agenda 2030 se limite a un plano declarativo. La definición de indicadores específicos hace posible un seguimiento sistemático y dota de trazabilidad a las actuaciones. Entre los indicadores más relevantes destacan:

a) ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles

- 1. Reducción del consumo energético y de las emisiones de CO₂ asociadas al funcionamiento de los recintos.
- 2. Número de mercados rehabilitados con criterios de eficiencia energética y accesibilidad universal.
- 3. Incremento de la participación ciudadana en órganos de gestión, procesos de consulta y actividades comunitarias vinculadas a los mercados.

b) ODS 12: Producción y consumo responsables

1. Volumen de residuos reciclados y porcentaje de fracciones correctamente separadas.
2. Toneladas de excedentes alimentarios donados o valorizados a través de programas sociales o de compostaje.
3. Porcentaje de producto local y de temporada sobre el total de la oferta.
4. Número de campañas y actividades de educación alimentaria y sensibilización en sostenibilidad realizadas anualmente.

c) ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

1. Número de personas autónomas y pymes beneficiarias de planes de formación, asesoramiento e innovación.
2. Empleo verde generado o consolidado (puestos vinculados a eficiencia energética, gestión de residuos, logística sostenible, digitalización, etc.)
3. Indicadores de rejuvenecimiento del tejido empresarial (edad media de los titulares, nuevas altas de comercio joven, emprendimiento femenino)

Una vez sistematizados, estos indicadores pueden integrarse en un sistema municipal de seguimiento de la sostenibilidad urbana, visibilizando la contribución específica de los mercados al cumplimiento de la Agenda 2030 y reforzando su legitimidad institucional. De esta manera, los mercados pasan a ser no solo espacios de intervención, sino también unidades de medida de las políticas públicas de sostenibilidad.

3. UNA RED QUE EJEMPLIFICA EL DESARROLLO SOSTENIBLE APLICADO

En un momento en que las agendas globales tienden a la abstracción y a un lenguaje técnico poco accesible, los mercados municipales representan la materialización tangible de los ODS: lugares donde las políticas de energía, empleo, igualdad, salud y consumo responsable se encuentran en la práctica cotidiana.

Su escala humana, su inserción territorial en los barrios y su estructura mixta público-privada los convierten en modelos de gobernanza sostenible replicables en otras ciudades europeas: espacios donde la cooperación entre administración, tejido empresarial y ciudadanía se traduce en resultados verificables.

La red madrileña de mercados municipales demuestra que la sostenibilidad no es un mero discurso, sino un proyecto político y operativo que conecta directamente la economía local con los compromisos globales del siglo XXI.

En este sentido, los mercados se consolidan como escenarios privilegiados para hacer visible la Agenda 2030: allí donde se compran alimentos y se construyen relaciones de confianza, también se despliegan políticas climáticas, se protege el empleo autónomo, se reduce la huella de carbono y se hace efectiva la ciudad sostenible que los ODS proponen.

5.4. BUENAS PRÁCTICAS Y PROYECTOS PILOTO

La transición hacia un modelo sostenible de mercados municipales no se ha quedado en el plano teórico o programático. En los últimos años, el Ayuntamiento de Madrid (en colaboración con universidades, asociaciones sectoriales y entidades concesionarias) ha impulsado un conjunto de proyectos piloto y experiencias de buenas prácticas que demuestran la viabilidad técnica, económica y social del nuevo paradigma.

Estas experiencias cumplen una función doble: por un lado, validan metodologías, tecnologías y modelos de gestión; por otro, permiten medir resultados, ajustar las políticas y generar modelos replicables en otros recintos de la red. Los mercados dejan de ser solo objeto de planificación para convertirse en espacios de experimentación controlada de la transición ecológica y digital.

1. AUTOCONSUMO ENERGÉTICO EN LOS MERCADOS DE VALLEHERMOSO Y LA PAZ

Los mercados de Vallehermoso y La Paz constituyen ejemplos pioneros de autoconsumo energético y gestión inteligente de la energía en equipamientos municipales. Ambos recintos han incorporado instalaciones fotovoltaicas de última generación, integradas en sistemas de monitorización digital en tiempo real que permiten:

- a) controlar el consumo por zonas,
- b) identificar picos de demanda,
- c) y optimizar el uso energético de cámaras frigoríficas, iluminación y climatización.

Los resultados iniciales son significativos:

- a) Reducción superior al 20 % del consumo eléctrico anual, con el impacto directo correspondiente en la factura energética.
- b) Disminución proporcional de emisiones de CO₂, contribuyendo de forma medible a los objetivos climáticos municipales.
- c) Generación de excedentes de energía, susceptibles de redistribuirse entre puestos, zonas comunes o incluso de reinvertirse en nuevas mejoras colectivas del recinto.

Más allá del ahorro económico, el valor estratégico reside en la replicabilidad del modelo. Estos mercados funcionan como prototipos energéticos de barrio, demostrando que el autoconsumo compartido, la monitorización digital y la gestión inteligente de la demanda pueden aplicarse de forma eficaz a equipamientos municipales de distinta escala y tipología.

En términos de política pública, estas experiencias permiten testar soluciones de transición energética que luego pueden extenderse a otros mercados y a otros edificios públicos, consolidando una red de infraestructuras que generan y gestionan su propia energía de manera más autónoma y sostenible.

2. PROGRAMA “COMERCIOS CIRCULARES”

El programa “*Comercios Circulares*”, impulsado por la Cátedra UFV–Ayuntamiento de Madrid, constituye una experiencia pionera de formación y acompañamiento práctico para la sostenibilidad del pequeño comercio y de los mercados municipales.

El proyecto integra talleres y asesoramiento aplicado en tres ámbitos clave:

1. GESTIÓN ENERGÉTICA Y OPTIMIZACIÓN DEL CONSUMO (uso eficiente de equipos, lectura de facturas, pequeños cambios de hábito con gran impacto)
2. REDUCCIÓN DE RESIDUOS Y GESTIÓN DE EXCEDENTES (separación selectiva, prevención de desperdicio, acuerdos para donación y reciclaje)
3. DIGITALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN SOSTENIBLE (presencia en redes, uso de plataformas digitales, relato de sostenibilidad como valor añadido).

Participan comerciantes, gerencias y personal técnico de los mercados, aplicando los contenidos directamente en sus puestos y entornos laborales, lo que garantiza una transferencia de conocimientos inmediata y contextualizada. Entre los resultados medibles destacan:

- a) Reducción significativa del uso de envases no reciclables y aumento del uso de materiales reutilizables o reciclados.
- b) Implantación de buenas prácticas de reciclaje y separación selectiva, con mejora de la calidad de las fracciones recogidas.
- c) Incremento del conocimiento sobre herramientas digitales y redes de comunicación sostenible, facilitando que los propios comerciantes puedan comunicar y poner en valor sus esfuerzos en sostenibilidad.

El programa ha demostrado la eficacia de la formación aplicada y participativa como motor de cambio: no se limita a transmitir contenidos, sino que genera cultura de sostenibilidad desde la base del sistema comercial, empoderando al pequeño comercio como actor de la transición ecológica y no como simple receptor pasivo de normativas.

3. DIGITALIZACIÓN Y VENTA ONLINE A TRAVÉS DE MERCADO 47

La plataforma *Mercado 47* representa la principal apuesta público-privada por la digitalización del sistema de mercados en Madrid. Funciona como un *marketplace* unificado que centraliza la oferta de múltiples recintos, permitiendo a la clientela:

- a) realizar compras combinadas en distintos puestos,
- b) agrupar productos de varios mercados,
- c) y recibirlos en un solo pedido, con tiempos de entrega competitivos.

Su impacto es doble:

1. Económico, al ampliar el alcance comercial de los puestos, abrir nuevos canales de venta y ofrecer fuentes de ingresos complementarias a la venta presencial tradicional.
2. Ambiental, al reducir desplazamientos individuales a los mercados, concentrar la logística de última milla en rutas optimizadas y de bajas emisiones y favorecer modelos de reparto más eficientes.

Además, la plataforma fortalece la visibilidad digital de los mercados y facilita la recopilación de datos sobre hábitos de compra, productos más demandados, zonas de la ciudad con mayor demanda, etc. Esta información es clave para:

- a) planificar políticas públicas de comercio urbano,
- b) ajustar campañas de comunicación,
- c) y diseñar estrategias de apoyo al pequeño comercio basadas en evidencia.

El reto inmediato consiste en consolidar la interoperabilidad entre mercados y mejorar la capacitación digital de los comerciantes, para evitar que la digitalización genere nuevas brechas internas. El objetivo es que *Mercado 47* y otras herramientas digitales operen como palancas de cohesión y equidad, y no como factores de desigualdad entre recintos o entre puestos.

4. COLABORACIONES CON UNIVERSIDADES Y CENTROS TECNOLÓGICOS

Los proyectos de colaboración con universidades y centros tecnológicos están permitiendo vincular la gestión cotidiana de los mercados con la investigación aplicada y la innovación. Estas alianzas han derivado en experiencias concretas como:

- a) Desarrollo de sensores ambientales y de consumo eléctrico, integrados en plataformas de gestión energética inteligente, que permiten ajustar climatización, iluminación y refrigeración de forma dinámica y eficiente.
- b) Estudios de comportamiento de la clientela y flujos de movilidad (horas punta, recorridos internos, accesos preferentes), que ayudan a planificar estrategias de comunicación, rediseñar la disposición de puestos, ajustar horarios y mejorar la experiencia de compra.
- c) Proyectos de identidad visual y narrativa sostenible, realizados con participación de alumnado universitario y diseñadores locales, orientados a rejuvenecer la imagen pública de los mercados y conectar con nuevas generaciones de consumidores/as.

Estas colaboraciones consolidan un modelo de transferencia de conocimiento bidireccional: la universidad aprende de la complejidad real del mercado (sus limitaciones, ritmos y condicionantes), mientras que el mercado se beneficia de la capacidad de investigación, prototipado y evaluación del sistema universitario y tecnológico.

En resumen, las experiencias de autoconsumo, circularidad, digitalización y colaboración universitaria demuestran que la sostenibilidad no es un concepto abstracto, sino una práctica medible, evaluable y replicable.

Los mercados municipales están transitando de ser infraestructuras tradicionales a convertirse en espacios de innovación urbana, donde la energía, el conocimiento y la comunidad se combinan para generar nuevos modelos económicos de proximidad. Cada proyecto piloto aporta una pieza del nuevo ecosistema urbano:

- a) Energía limpia y compartida.
- b) Consumo responsable y educación ambiental.
- c) Digitalización inclusiva al servicio del pequeño comercio.
- d) Innovación abierta con base territorial y participación comunitaria.

En conjunto, estas prácticas consolidan a la red de mercados municipales de Madrid como un referente de transición ecológica aplicada: una red que demuestra que la sostenibilidad urbana no se limita a aprobar planes, sino que se practica, se mide y se vive cada día en el corazón del barrio.

5.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Los mercados municipales de Madrid están protagonizando una transformación estructural que los sitúa en el centro de la transición ecológica y digital de la ciudad. Lo que hace apenas una década se concebía como un proceso de “*modernización infraestructural*” (centrado en obras, reformas y actualización de instalaciones) se ha convertido en una reconfiguración integral del modelo de gestión, donde la sostenibilidad deja de ser un complemento para convertirse en el eje vertebrador que articula economía, territorio y comunidad.

En este nuevo marco, la economía circular emerge como el lenguaje operativo del sistema: un modelo que reduce residuos optimiza recursos, favorece el consumo de cercanía y genera valor compartido entre administración, comerciantes, productores y ciudadanía. La sostenibilidad ya no se formula como un atributo añadido a posteriori, sino como el criterio desde el cual se evalúan las inversiones, se diseñan los servicios y se define la utilidad pública de cada mercado.

Los proyectos piloto desarrollados en materia de energía, residuos, logística y formación han demostrado que la sostenibilidad puede ser, al mismo tiempo, factor de innovación tecnológica, herramienta de competitividad económica y vector de legitimidad social. Lejos de suponer una carga, la transición ecológica se convierte en una oportunidad para reducir costes, diferenciar la oferta de los mercados frente a otros formatos de distribución y reforzar la confianza ciudadana en el modelo municipal.

Esta transformación confiere a los mercados un papel renovado en la cohesión territorial de Madrid. Su capacidad para generar empleo local, reducir huella ambiental y fortalecer los vínculos entre campo y ciudad los convierte en auténticas infraestructuras de bienestar y resiliencia urbana. No son únicamente espacios de venta: funcionan como equipamientos cívicos de la transición ecológica, donde la sostenibilidad se traduce en prácticas concretas (ahorro energético, gestión responsable de residuos, movilidad limpia, consumo consciente) que impactan directamente en la vida cotidiana de los barrios.

El desafío inmediato consiste en consolidar los aprendizajes de los proyectos piloto y escalarlos de forma homogénea al conjunto de la red, evitando que la innovación quede concentrada en los mercados más emblemáticos o mejor dotados. La sostenibilidad debe integrarse como criterio transversal de gestión, junto con la digitalización y la formación, garantizando que cada mercado (desde los históricos del centro hasta los situados en los barrios periféricos) participe activamente de un mismo horizonte común de transición justa. En términos institucionales, esta consolidación exige:

- a) Establecer protocolos de sostenibilidad obligatorios y sistemas de indicadores compartidos, que permitan evaluar avances, comparar situaciones y corregir desequilibrios entre recintos.

- b) Asegurar financiación estable y mecanismos de acompañamiento técnico, de forma que la adopción de medidas sostenibles no dependa únicamente de la capacidad individual de cada mercado o concesionaria.
- c) Incorporar la sostenibilidad a la gobernanza cotidiana de los mercados, reforzando la cooperación entre comerciantes, concesionarios y administración, y abriendo espacios a la participación de la ciudadanía y del tejido asociativo de los barrios.

En definitiva, la red de mercados municipales madrileños avanza hacia un modelo de infraestructura pública inteligente, inclusiva y climáticamente responsable, plenamente alineado con la Agenda 2030 y con las estrategias urbanas de resiliencia. Su evolución no solo refuerza la competitividad del comercio de proximidad, sino que reafirma el compromiso de Madrid con una economía real, humana y sostenible: una ciudad que se alimenta de sí misma, que cuida sus barrios y que convierte la sostenibilidad en una forma concreta de justicia urbana.

6. CONCLUSIONES

Los mercados municipales de Madrid no son reliquias del pasado, sino infraestructuras vivas de la economía social urbana. Constituyen nodos esenciales de abastecimiento, empleo autónomo y cohesión vecinal, y representan un modelo de ciudad donde economía y vida cotidiana se entrelazan en la escala humana del barrio. Su futuro dependerá de la capacidad colectiva (institucional, empresarial y ciudadana) de combinar sostenibilidad, digitalización y justicia territorial sin diluir su función pública original: garantizar el derecho de toda la población a una alimentación saludable, de calidad y de proximidad, en condiciones de equidad entre distritos y entre grupos sociales.

La nueva generación de mercados públicos que se perfila en Madrid integra, por tanto, tres dimensiones inseparables:

- A. La económica, como soporte del empleo autónomo, la pyme local y las cadenas cortas de suministro;
- B. la digital, como condición de competitividad y acceso a nuevos públicos, sin dejar atrás a quienes tienen menos capacidades tecnológicas;
- C. y la comunitaria, como garantía de que los mercados sigan siendo espacios de encuentro, cuidado y reconocimiento mutuo, y no solo recintos de transacción comercial.

6.1. UNA RED ESTRATÉGICA PARA LA CIUDAD

La red de mercados municipales de Madrid debe ser reconocida y gestionada como lo que realmente es: una infraestructura de interés general, equiparable en relevancia estratégica a la movilidad, la vivienda o los equipamientos culturales. La política sobre mercados no puede concebirse como un asunto sectorial o meramente comercial, sino como una política de ciudad con impacto directo en la cohesión social, la salud pública, el clima y la economía local.

Su valor no reside únicamente en la preservación de edificios históricos o de arquitecturas emblemáticas, sino en su capacidad para mantener ecosistemas de vida local: sostener empleo autónomo, garantizar acceso cotidiano a productos frescos y asequibles, y fortalecer la cohesión social de los barrios.

Un mercado abierto es una comunidad en funcionamiento. Cada mercado activo es una pieza funcional del metabolismo urbano. Allí donde un mercado sigue abierto:

- a) persiste el comercio de proximidad,
- b) se reduce la necesidad de desplazamientos motorizados,
- c) se mantiene la densidad peatonal y la vitalidad del espacio público,
- d) y se genera un flujo económico local que retroalimenta la economía del distrito.

El mercado opera, así, como un nodo de equilibrio territorial: redistribuye recursos, impulsa microeconomías familiares y ancla la identidad de los barrios frente a la homogeneización del consumo global y la estandarización de los formatos comerciales. Su impacto excede lo estrictamente económico. Los mercados son también infraestructuras sociales y ambientales:

- a) contribuyen a la reducción de emisiones gracias a su modelo de corta distancia y a la concentración de compras en un solo desplazamiento;
- b) promueven hábitos alimentarios saludables y una relación más consciente con el origen de los productos;
- c) y actúan como espacios de encuentro intergeneracional, donde conviven vecindarios diversos, se sostienen redes informales de apoyo y se construye confianza cotidiana.

En un contexto de crisis climática, envejecimiento demográfico y transformación digital, los mercados representan un modelo de sostenibilidad urbana aplicada, donde economía circular, inclusión y convivencia se articulan en la escala cercana del barrio.

Reconocer esta dimensión estructural implica repensar la política pública hacia los mercados como un servicio esencial de interés ciudadano, integrado en los grandes sistemas urbanos de Madrid (movilidad, salud, servicios sociales, planificación urbanística, estrategia climática) No se trata solo de “mantener abiertos” los mercados, sino de situarlos explícitamente en el corazón del proyecto de ciudad.

Invertir en los mercados es invertir en la resiliencia de Madrid: en su capacidad para mantener vida, comercio y sentido en los barrios; para sostener empleo autónomo y proximidad económica; para asegurar que la transición ecológica no expulse a la población de menor renta del acceso a alimentos de calidad; y para que la ciudad siga siendo un espacio donde la economía no se separa de la vida, sino que la hace posible en condiciones de dignidad y justicia territorial.

6.2. EQUILIBRIO ENTRE TRADICIÓN Y TRANSFORMACIÓN

La modernización de los mercados municipales de Madrid no puede implicar su desfiguración. El verdadero desafío consiste en innovar sin desarraigar: hacer convivir la memoria colectiva con las exigencias contemporáneas de gestión, sostenibilidad y digitalización. El objetivo no es convertir los mercados en centros comerciales ni en *parques temáticos gourmet*, sino actualizar su función pública para que sigan siendo relevantes en la ciudad del siglo XXI.

El progreso de la red no debe medirse únicamente por la incorporación de tecnología o por la diversificación comercial, sino por su capacidad de preservar el alma pública y popular que dio sentido histórico a estos espacios. Un mercado puede ser más eficiente, más digital y más sostenible y, al mismo tiempo, seguir siendo un lugar reconocible para su vecindario, donde se mantiene la relación de confianza entre comerciantes y clientela.

Cada mercado encierra un doble valor que debe ser gestionado de forma consciente:

- a) un valor patrimonial, como testimonio arquitectónico y social de la modernización urbana madrileña,
- b) y un valor funcional, como infraestructura viva de abastecimiento, cohesión y empleo local.

Modernizar significa, por tanto, traducir esos valores al presente mediante nuevas herramientas de gestión digital, eficiencia energética, comunicación profesional y experiencias de consumo responsable. La clave no está en sustituir lo que el mercado ha sido, sino en añadir capas de capacidad y resiliencia sobre su función original.

En este sentido, la tecnología y el diseño deben estar al servicio de la cercanía, no al revés: digitalizar para humanizar, innovar para mantener la escala del barrio. Plataformas online, sistemas de gestión inteligente o nuevas fórmulas de comercialización solo tienen sentido si fortalecen la relación entre el mercado y su entorno, si facilitan el acceso a quienes ya compran allí y abren el espacio a nuevas generaciones sin expulsar a las anteriores.

La sostenibilidad tampoco es un discurso complementario, sino la condición de posibilidad de la continuidad económica y simbólica de los mercados. Solo una red energéticamente eficiente, ambientalmente responsable y socialmente inclusiva puede garantizar su viabilidad futura sin renunciar a su vocación popular. La sostenibilidad se convierte así en el idioma común que permite que la tradición siga teniendo lugar en una ciudad sometida a fuertes presiones climáticas, inmobiliarias y comerciales.

Lejos de ser un lastre, la tradición se convierte en el lenguaje a través del cual la transformación adquiere legitimidad. La ciudadanía acepta y acompaña el cambio cuando reconoce en él la continuidad de aquello que siempre hizo valioso al mercado: la confianza, la proximidad, la mezcla social, la calidad de los alimentos, la pertenencia al barrio.

El equilibrio entre pasado y futuro no se resuelve, por tanto, en una tensión irreconciliable, sino en una alianza estratégica: preservar lo esencial para reinventar lo posible. Los mercados deben seguir siendo espacios populares, pero también laboratorios de la nueva ciudad sostenible: lugares donde el progreso no destruye la memoria, sino que la prolonga y la proyecta hacia adelante. En esa doble condición -patrimonio vivo y equipamiento de futuro- reside su mayor ventaja comparativa frente a otros formatos comerciales.

6.3. GOBERNANZA Y CORRESPONSABILIDAD

El futuro de los mercados municipales de Madrid no se decidirá únicamente en los despachos ni en los puestos: dependerá de la capacidad colectiva para construir un modelo de gobernanza compartida, donde administración, comerciantes y ciudadanía se reconozcan como partes de un mismo sistema y no como actores con intereses fragmentados.

Los mercados son equipamientos públicos gestionados bajo fórmulas concesionales, pero su naturaleza real es comunitaria.

Solo funcionan plenamente cuando todos los actores (Ayuntamiento, asociaciones de comerciantes, concesionarias, organizaciones empresariales y vecindario), asumen un principio de corresponsabilidad: la gestión no como mera delegación, sino como compromiso sostenido en el tiempo.

Este enfoque implica una transición desde la gestión administrativa tradicional -centrada en el cumplimiento formal de contratos y normativas- hacia un modelo cooperativo de gobernanza urbana, basado en cuatro pilares:

- a) Objetivos comunes, definidos de forma participativa y alineados con la política municipal de comercio, sostenibilidad y cohesión social. No se trata solo de mantener la actividad, sino de acordar para qué y para quién se sostienen los mercados.
- b) Indicadores compartidos, que permitan medir el desempeño de la red no solo en términos económicos (facturación, ocupación, inversión), sino también sociales y ambientales (empleo autónomo, accesibilidad, reducción de emisiones, volumen de producto local, participación vecinal).
- c) Mecanismos de coordinación estables, que aseguren una comunicación fluida, espacios de trabajo conjunto, resolución temprana de conflictos y evaluación continua de las decisiones tomadas. La gobernanza no puede depender únicamente de relaciones informales o de la buena voluntad coyuntural.
- d) Narrativa unificada, que traduzca los logros colectivos en una voz institucional coherente, reforzando la legitimidad pública del modelo y evitando que los mercados se perciban como una suma de casos aislados, sin proyecto común de ciudad.

La gobernanza colaborativa no es una fórmula abstracta, sino una condición operativa de sostenibilidad. Solo desde la corresponsabilidad será posible equilibrar la rentabilidad económica con la accesibilidad social y la función pública; solo a través del diálogo continuado podrá mantenerse la coherencia entre la innovación (digitalización, nuevos usos, nuevos formatos comerciales) y la justicia territorial (equidad entre distritos, entre mercados céntricos y periféricos, entre diferentes perfiles de comercio).

En este sentido, los mercados pueden convertirse en escuelas de gobernanza urbana: laboratorios donde se ensayan nuevas formas de cooperación público-privada con participación ciudadana real. En ellos se puede probar, a escala manejable, un modelo de gestión que combine contratos concesionales, reglas claras y espacios de deliberación y corresponsabilidad.

Cada decisión de gestión (desde la fijación de horarios hasta la política de residuos, la estrategia de digitalización o el uso de los espacios comunes) puede ser un ejercicio de democracia práctica si se aborda desde la transparencia, el intercambio de información y la búsqueda de consensos viables.

Convertir los mercados en comunidades de gestión compartida significa, en última instancia, asumir que su sostenibilidad no se garantiza solo con inversiones o normativas, sino con relaciones de confianza, acuerdos claros y un proyecto de ciudad compartido entre quienes los gestionan, los trabajan y los habitan.

6.4. COMUNICACIÓN COMO POLÍTICA PÚBLICA

La comunicación de los mercados municipales de Madrid no puede entenderse como un mero instrumento de promoción o *marketing*: constituye un eje estructural de legitimidad pública. En una sociedad saturada de mensajes y plataformas, comunicar no es solo informar, sino existir políticamente: ocupar un lugar reconocible en el imaginario colectivo de la ciudad.

Para los mercados, comunicar significa sostener el vínculo con la ciudadanía, proyectar valores compartidos y hacer visible una forma de economía que combina cercanía, sostenibilidad y confianza. Cada mensaje -un cartel en el puesto, una web, una campaña municipal, un perfil en redes- contribuye a definir qué representan los mercados en la ciudad contemporánea: si son restos de un pasado en retirada o piezas centrales de un futuro urbano más justo.

Los mercados son una red pública, pero su imagen ha permanecido fragmentada durante demasiado tiempo. Cada recinto ha hablado con su propio tono, con sus propios recursos y limitaciones, sin una narrativa común que exprese la magnitud de su función social y económica. Esta dispersión comunicativa ha favorecido, en ocasiones, la percepción de los mercados como espacios aislados, heterogéneos y poco articulados, en lugar de como un sistema coherente de servicio público.

Por eso, el primer paso hacia la consolidación de su legitimidad contemporánea es hablar con una sola voz: una voz plural, pero coherente; institucional, pero humana; capaz de integrar la diversidad de los barrios en un relato compartido. Esa voz debe explicar con claridad qué aportan los mercados a Madrid: empleo autónomo, alimentos frescos y de proximidad, sostenibilidad, comunidad, identidad barrial.

La marca “MERCADOS DE MADRID” no debe concebirse como una simple etiqueta comercial ni como una operación estética, sino como una identidad colectiva que articula el sentido profundo de esta red: una red que cuida, alimenta y conecta.

Se trata menos de un logotipo que de un compromiso de relato: contar de forma consistente que los mercados son espacios de vida cotidiana, justicia territorial y transición ecológica aplicada. Esta marca no se mide por la cantidad de campañas, sino por la continuidad y coherencia con la que se transmite su valor a lo largo del tiempo; no por el brillo de las piezas gráficas, sino por el grado de confianza que genera en la ciudadanía.

Cuando los mercados comunican de forma coherente, emocional y transparente, ejercen una función política: devuelven sentido al espacio público, fortalecen la economía de proximidad, hacen visible el trabajo de miles de personas autónomas y refuerzan el orgullo urbano de pertenecer a una ciudad que sigue cuidando sus redes de abastecimiento de barrio.

La comunicación se convierte entonces en una forma de servicio público, tan necesaria como la gestión o la inversión: el canal a través del cual la ciudadanía reconoce que estos espacios no son reliquias del pasado, sino arquitectura social del presente y apuesta estratégica de futuro.

6.5. AGENDA 2026–2030

La Agenda 2026-2030 define las prioridades estratégicas para consolidar los mercados municipales de Madrid como un sistema público contemporáneo, sostenible e inclusivo, reconocido como parte esencial de la infraestructura urbana.

Esta agenda combina objetivos operativos con principios estructurales de gobernanza, sostenibilidad y comunicación. No se plantea como un simple plan sectorial de comercio, sino como una política de ciudad: una apuesta por un modelo económico y social basado en la proximidad, la calidad y el orgullo colectivo.

1. RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL

OBJETIVO: consolidar la red de mercados municipales como infraestructura esencial de interés general, plenamente integrada en la planificación urbana y en las estrategias de ciudad.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- a) Incorporar los mercados a la normativa de equipamientos estratégicos urbanos, al mismo nivel de consideración que la movilidad, la vivienda o los servicios sociales.
- b) Incluir su gestión y financiación en los principales planes municipales de sostenibilidad, cohesión territorial y transición ecológica, evitando que queden aislados en políticas sectoriales de comercio.
- c) Promover la creación de un Observatorio de Mercados Municipales, con indicadores públicos, seguimiento anual y capacidad de generar informes que orienten la toma de decisiones políticas y técnicas.

2. SOSTENIBILIDAD INTEGRAL

OBJETIVO: implantar un modelo de sostenibilidad económica, social y ambiental que garantice la continuidad del sistema de mercados como servicio público de largo recorrido.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- a) Desarrollar programas de eficiencia energética, autoconsumo y reducción de emisiones, con objetivos cuantificados por recinto y por red.
- b) Implementar una gestión integral de residuos y el fomento de la economía circular (prevención, reutilización, reciclaje, aprovechamiento de excedentes alimentarios, compostaje).
- c) Dar prioridad al producto local, de temporada y de kilómetro cero, integrando esta orientación en la política de compras, campañas municipales y acuerdos con productores.
- d) Incorporar criterios verdes en las concesiones y contratos municipales, de forma que la sostenibilidad sea una exigencia estructural, no un añadido voluntario.

3. DIGITALIZACIÓN INCLUSIVA

OBJETIVO: convertir la digitalización en una herramienta de cohesión, no de exclusión, asegurando que los avances tecnológicos refuercen el modelo público de mercados y no generen nuevas brechas internas.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- a) Consolidar la venta online cooperativa a través de plataformas como *Mercado47* y otros *marketplaces* de proximidad, favoreciendo modelos de gestión compartida y presencia conjunta de la red.
- b) Desarrollar sistemas de logística verde y reparto sostenible, integrados en la movilidad urbana de bajas emisiones y apoyados en datos de demanda real.
- c) Impulsar la formación digital de comerciantes y gestores como requisito estructural del modelo, incorporando itinerarios formativos continuos y apoyo técnico para garantizar que nadie quede atrás.

4. RELEVO Y EMPLEO AUTÓNOMO

OBJETIVO: garantizar el relevo generacional y fortalecer el tejido de empleo autónomo y pyme que sostiene el día a día de los mercados.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- a) Poner en marcha programas de mentoría y acompañamiento intergeneracional, que faciliten el traspaso de negocios, saberes y clientelas entre generaciones.
- b) Establecer acceso preferente a microfinanciación, ayudas y bonificaciones fiscales para nuevos proyectos empresariales en mercados municipales, con especial atención a juventud, mujeres y economía social.
- c) Firmar convenios con escuelas de hostelería, centros de FP y formación ocupacional para integrar la experiencia de los mercados en los itinerarios formativos y facilitar la incorporación de nuevos profesionales al ecosistema.

5. GOBERNANZA PARTICIPATIVA

OBJETIVO: construir un modelo de gobernanza transparente, con corresponsabilidad real entre administración, comerciantes y ciudadanía.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- a) Crear el Consejo de los Mercados Municipales de Madrid, con representación plural (administración, concesionarias, asociaciones de comerciantes, organizaciones empresariales, tejido vecinal y social)
- b) Elaborar una rendición pública anual de resultados económicos, sociales y ambientales de la red, accesible y comprensible para la ciudadanía.
- c) Establecer un sistema de evaluación continua del desempeño, mediante indicadores consensuados y auditables, que permita corregir desequilibrios, priorizar inversiones y orientar las políticas a partir de evidencias.

6. MARCA Y COMUNICACIÓN COMPARTIDA

OBJETIVO: consolidar la marca “MERCADOS DE MADRID” como símbolo de sostenibilidad, identidad local y economía social urbana, reconocible dentro y fuera de la ciudad.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- a) Implementar una estrategia conjunta de comunicación y marketing, con un manual de identidad unificado que respete la diversidad de cada Mercado, pero la inscriba en un relato común.
- b) Fomentar la comunicación digital coordinada y la presencia activa en medios y redes, poniendo en valor historias humanas, iniciativas sostenibles y la dimensión cultural de los mercados.
- c) Desarrollar campañas institucionales que proyecten los mercados como espacios contemporáneos, humanos y sostenibles, reforzando su papel como emblemas de la ciudad que cuida y se cuida.

SÍNTESIS ESTRATÉGICA

La Agenda 2026-2030 no es un punto de llegada, sino un proceso continuo. Su éxito dependerá de la capacidad de mantener, en el tiempo, la coherencia entre innovación y pertenencia, rentabilidad y función pública, proximidad y proyección global. Los mercados de Madrid no son un legado a conservar en términos nostálgicos, sino una infraestructura de futuro a construir colectivamente. Son la forma tangible de una ciudad que se alimenta de su gente, que se reconoce en sus barrios y que entiende que el progreso no está reñido con la cercanía, sino que la necesita para ser justo.

6.6. EL ALMA PÚBLICA DE LA CIUDAD

Los mercados municipales son mucho más que espacios de compraventa: son el rostro cotidiano de la economía real, el lugar donde la ciudad se hace tangible a través del trabajo, la conversación y la confianza. En ellos se cruzan, a escala humana, los valores que toda ciudad justa debería preservar: empleo digno, comunidad, sostenibilidad y cultura popular.

Cada mercado que permanece abierto es una afirmación colectiva: una pequeña victoria frente a la soledad urbana, frente a la deshumanización del consumo y frente a la pérdida de identidad local. Mantener un mercado vivo equivale a mantener vivo un modo de estar en la ciudad basado en el reconocimiento mutuo y en la proximidad.

En sus pasillos no solo se intercambian alimentos, sino también tiempo, memoria y afecto. Allí se genera un tipo de riqueza que no figura en los balances contables, pero que sostiene el equilibrio invisible de la vida urbana: las redes de apoyo informal, las rutinas que dan seguridad, las conversaciones que tejen comunidad.

Defender los mercados es defender el alma de Madrid: su ritmo, su diversidad, su capacidad de reconocerse en los pequeños gestos que dan sentido a lo común. Son espacios donde la economía se reconcilia con la ética, donde la innovación convive con la tradición y donde el progreso se mide también en términos de humanidad compartida.

En un tiempo dominado por la velocidad y la abstracción digital, los mercados municipales recuerdan que toda ciudad necesita lugares donde la presencia siga teniendo valor: donde mirar a los ojos, preguntar por la temporada, reconocer a quien te vende y a quien compra contigo.

Allí donde un mercado sigue respirando, Madrid sigue viva.

FUENTES DOCUMENTALES Y BIBLIOGRAFÍA TÉCNICA

Este informe se ha elaborado a partir de una revisión exhaustiva de fuentes institucionales, académicas y documentales, con especial atención a los materiales publicados por el Ayuntamiento de Madrid, universidades y organismos especializados en comercio urbano y sostenibilidad.

Fuentes institucionales principales:

Ayuntamiento de Madrid. Portal de Mercados Municipales. *Plan Estratégico de los Mercados Municipales de Madrid 2017-2021*.

Guía de Sostenibilidad de los Mercados Municipales de Madrid (Cátedra UFV–Ayuntamiento, 2022).

Datos Abiertos Madrid: “Mercados municipales: locales comerciales, nombres comerciales y actividades (2014–2018)”.

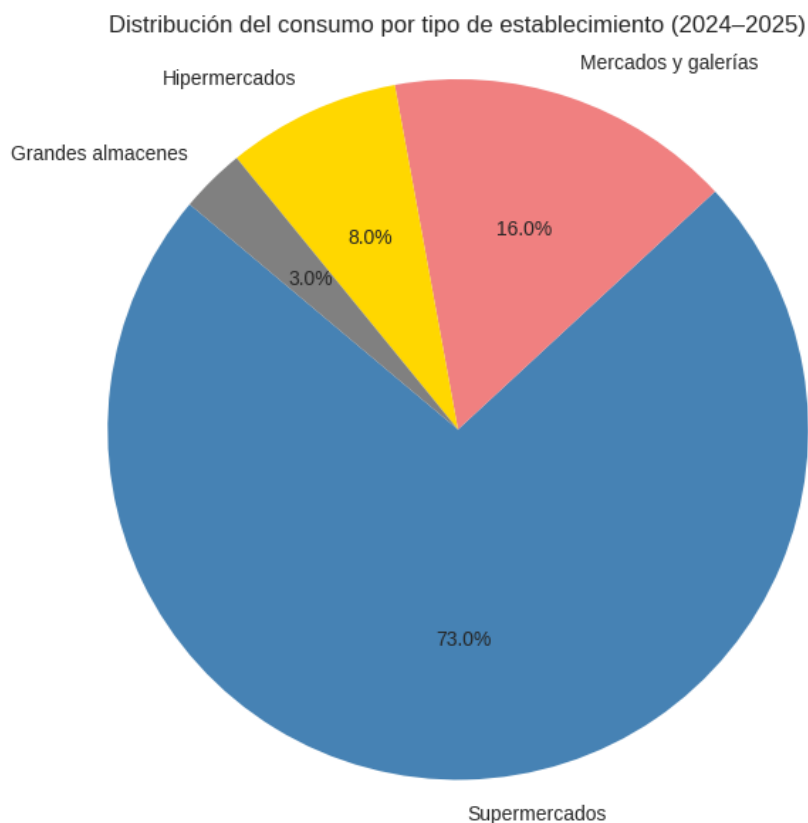
Orden ICT/949/2021, por la que se aprueban las bases reguladoras del programa de modernización de mercados y zonas comerciales.

APÉNDICE GRÁFICO-ESTADÍSTICO

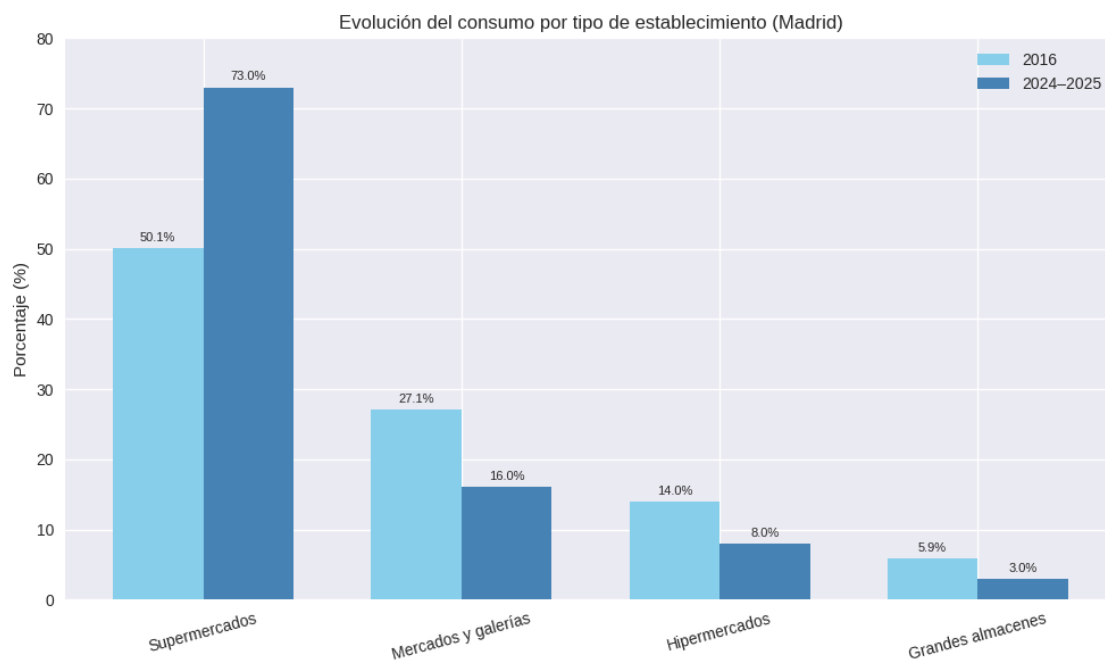
TABLA DE PUESTOS POR MERCADO MUNICIPAL EN MADRID

Mercado municipal	Número de puestos
Antón Martín	81
Barceló	100
Chamberí	61
Chamartín	70
Guillermo de Osma	67
Las Águilas	80
La Cebada	280
La Paz	63
Maravillas	210
Mostenses	89
Numancia	47
Prosperidad	34
Puerta Bonita	68
San Antón	25
San Enrique	44
San Fernando	60
Santa María de la Cabeza	84
Vallehermoso	61

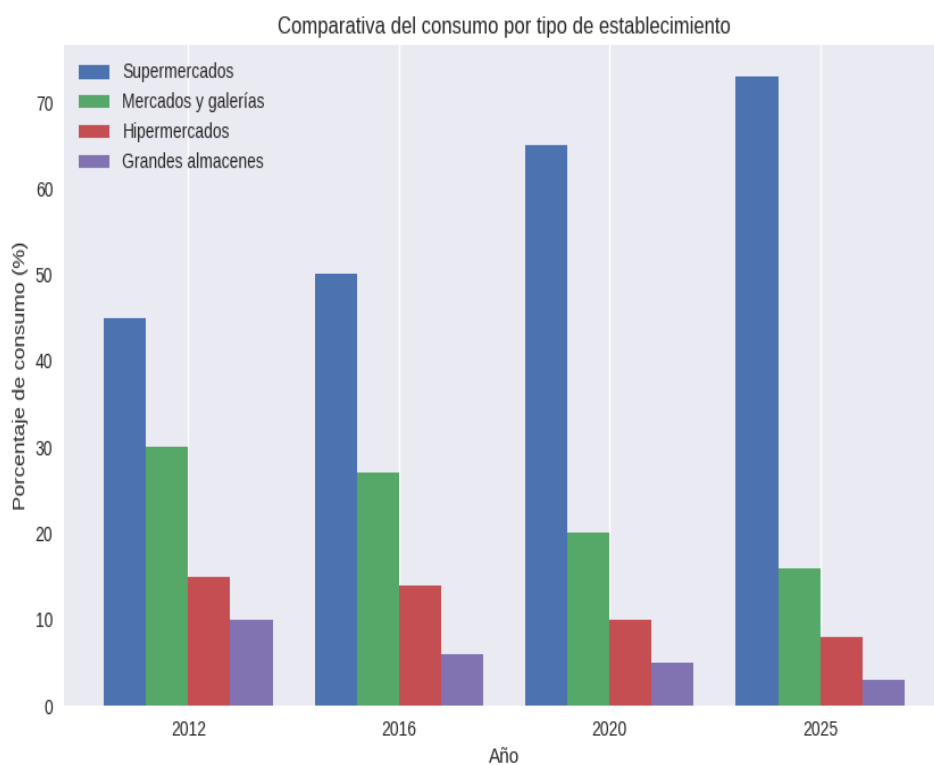
Nota rápida: Total de puestos: 1.524 en 18 mercados. Media por mercado: 84,7 puestos. Mediana: 67,5 puestos. Mayor tamaño: La Cebada (280) y Maravillas (210). Menor tamaño: San Antón (25) y Prosperidad (34).



Nota rápida: Se aprecia claramente que los supermercados concentran casi tres cuartas partes del consumo. Los mercados municipales mantienen un nicho relevante, aunque reducido.

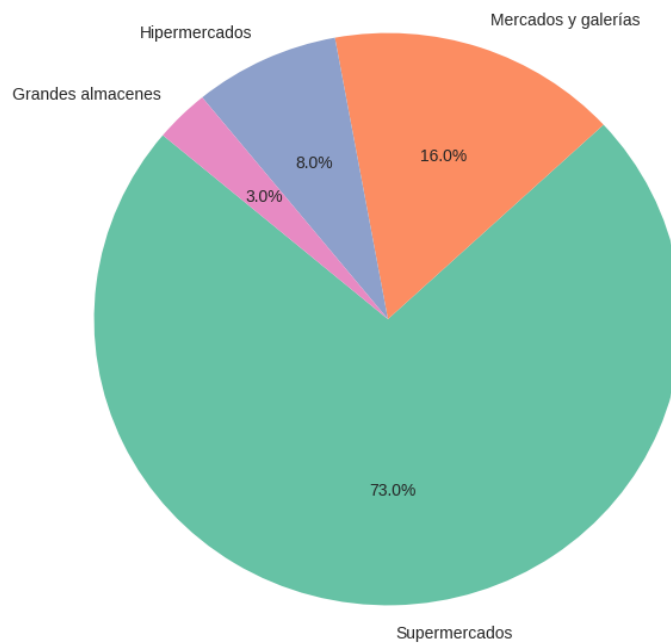


Nota rápida: Los supermercados pasan de un 50% a un 73%, consolidando su hegemonía. Los mercados y galerías descienden de un 27% a un 16%, mostrando la pérdida de peso relativo. Los hipermercados bajan de un 14% a un 8%. Los grandes almacenes caen de un 6% a un 3%.



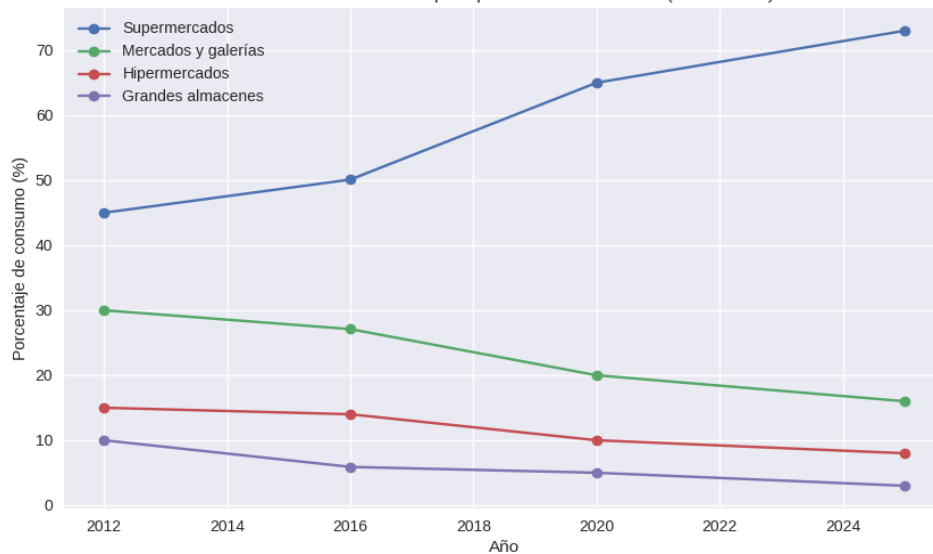
Nota rápida: La tabla permite comparar de un vistazo los saltos entre 2012, 2016, 2020 y 2025. El contraste más fuerte se da entre 2016 y 2025, donde los supermercados crecen más de 20 puntos.

Distribución del consumo por tipo de establecimiento (2025)

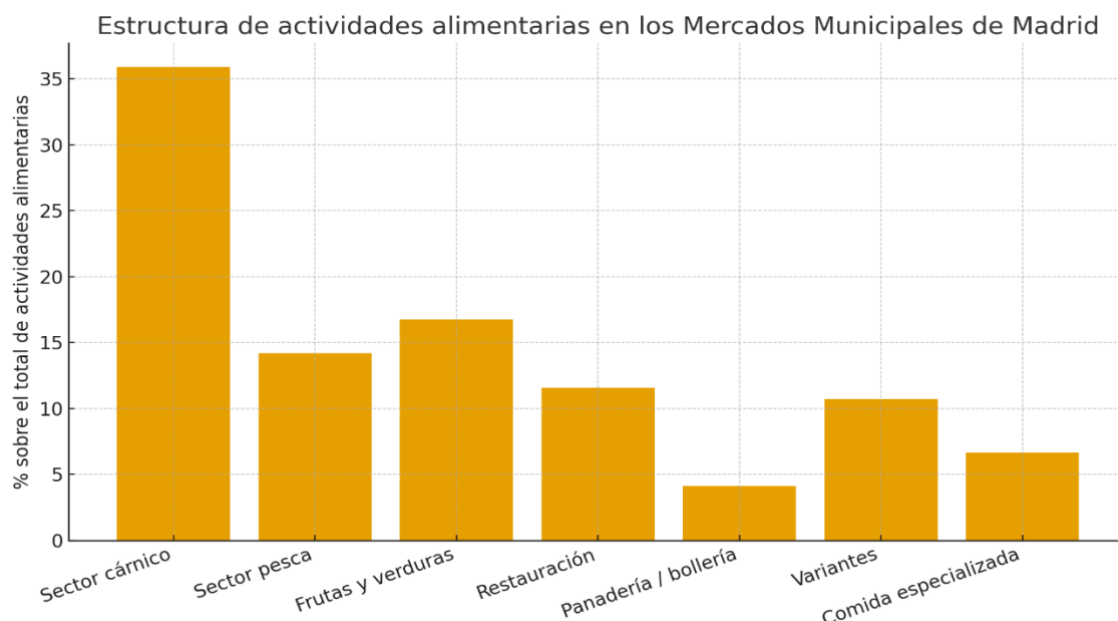


Nota rápida: La gráfica evidencia el predominio absoluto de los supermercados (73%), que concentran casi tres cuartas partes del consumo. Los mercados quedan como segunda opción, pero con un peso mucho menor.

Evolución del consumo por tipo de establecimiento (2012–2025)

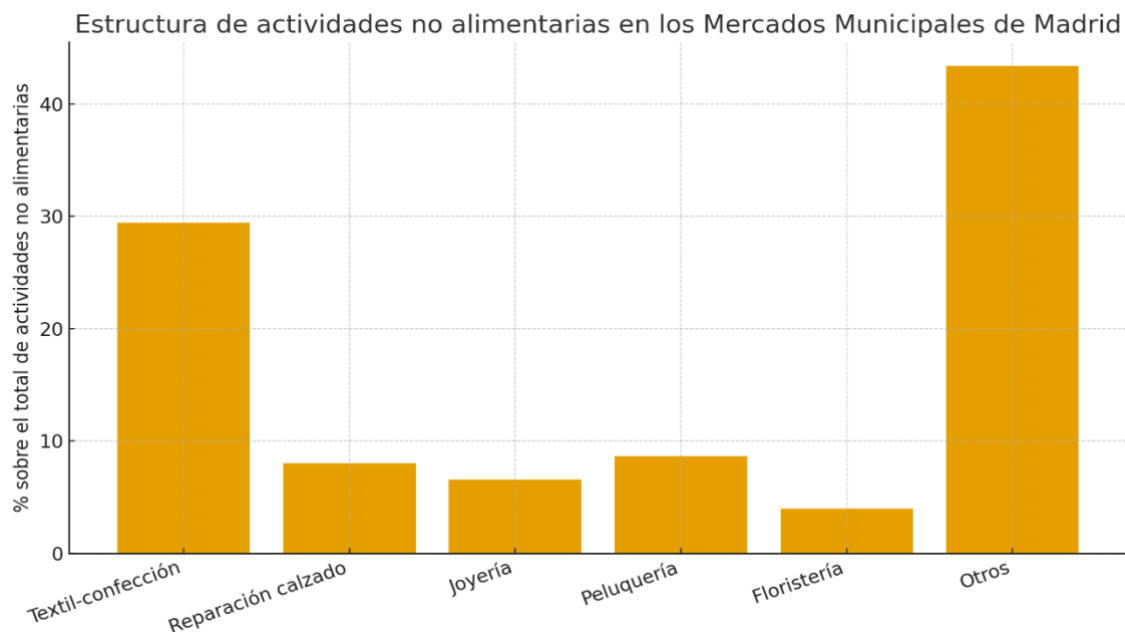


Nota rápida: la curva de los supermercados es ascendente y dominante, mientras que las de mercados, hipermercados y grandes almacenes son descendentes. Refleja el cambio estructural en los hábitos de compra.



Gráfica 1 – Actividades alimentarias

Nota rápida: La gráfica confirma el dominio absoluto del comercio fresco tradicional en los mercados: el sector cárnico, la pesca y las frutas-verduras suman la mayor parte de las barras, muy por encima del resto. Restauración, variantes, panadería o comida especializada aparecen aún con un peso relativo menor, lo que indica que la modernización gastronómica avanza, pero sobre un núcleo duro que sigue siendo carnicerías, pescaderías y fruterías. Es decir: el mercado continúa cumpliendo su función principal de abastecimiento cotidiano de fresco, y solo en segundo término se orienta al ocio y la restauración.



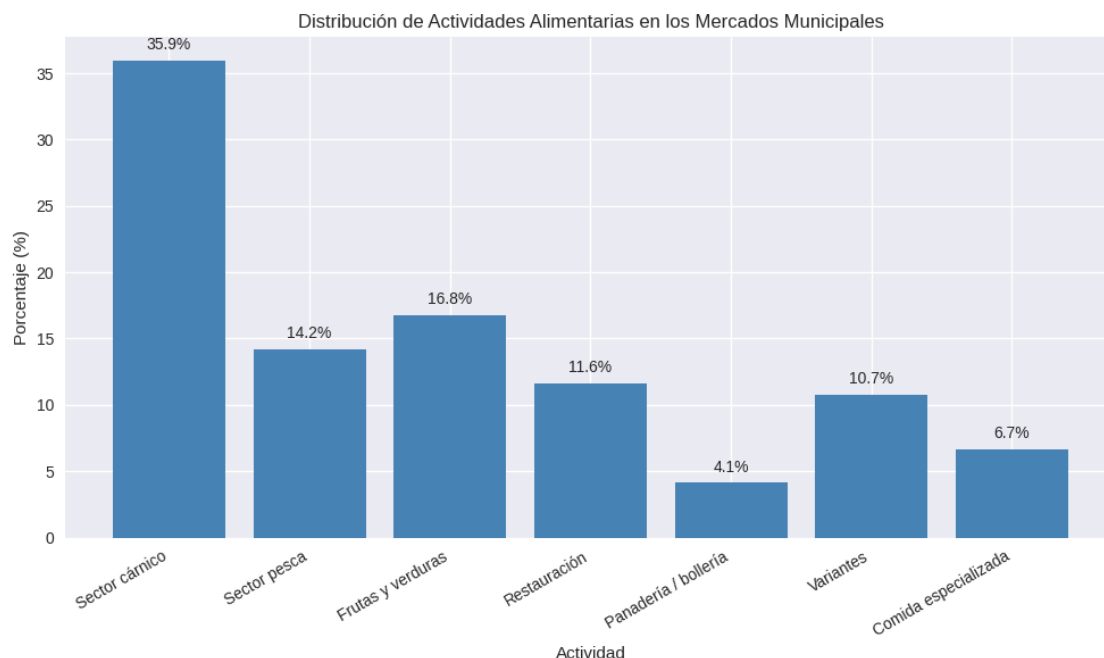
Gráfica 2 – Actividades no alimentarias

Nota rápida: En la gráfica de actividades no alimentarias se observa un paisaje mucho más fragmentado y complementario: textil-confección es la única categoría con cierto peso destacable, mientras que el gran bloque “otros” concentra casi la mitad de las actividades. Reparación de calzado, joyería, peluquería o floristería aparecen como servicios de acompañamiento, con barras más bajas y repartidas. Esto refuerza la lectura de que los usos no alimentarios no estructuran el mercado, sino que lo completan, aportando diversidad y servicios de barrio, pero sin disputar el liderazgo al eje alimentario.

Tabla A. Actividades ALIMENTARIAS en los Mercados Municipales
(porcentaje sobre el total de actividades alimentarias)

Actividad	% sobre actividades alimentarias
Sector cárnico	35,92 %
Sector pesca	14,19 %
Frutas y verduras	16,78 %
Restauración	11,60 %
Panadería / bollería	4,12 %
Variantes (ultramarinos, etc.)	10,72 %
Comida especializada	6,65 %

Nota rápida: En la Tabla A se aprecia que la estructura de actividades alimentarias en los mercados sigue fuertemente anclada en el comercio tradicional de fresco: el sector cárnico concentra más de un tercio de los puestos y, junto con pesca y frutas-verduras, supera con holgura el 60 % del total. A su alrededor aparecen actividades que reflejan la adaptación a nuevos hábitos de consumo (restauración, comida especializada) pero todavía con un peso menor, lo que confirma que la función principal del mercado sigue siendo el abastecimiento de producto fresco de calidad, y no tanto la restauración o el ocio gastronómico.

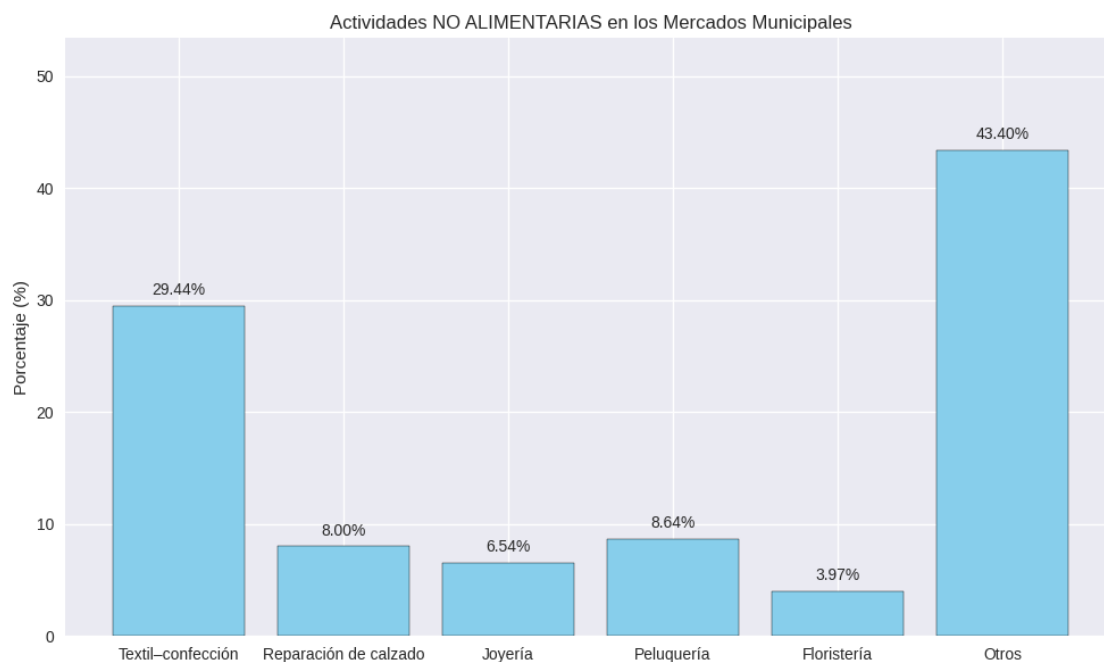


Nota rápida: Sector cárnico domina con un 35,9%, reflejando su peso central en la oferta. Frutas y verduras (16,8%) y sector pesca (14,2%) son los siguientes pilares de la actividad. Restauración alcanza un 11,6%, mostrando la importancia creciente de los espacios gastronómicos dentro de los mercados. Variantes (ultramarinos, etc.) y comida especializada suman juntos cerca de un 17%, aportando diversidad. Panadería/bollería queda en un rol más minoritario con un 4,1%.

Tabla B. Actividades NO ALIMENTARIAS en los Mercados Municipales
(porcentaje sobre el total de actividades no alimentarias)

Actividad	% sobre actividades no alimentarias
Textil–confección	29,44 %
Reparación de calzado	8,00 %
Joyería	6,54 %
Peluquería	8,64 %
Floristería	3,97 %
Otros	43,40 %

Nota rápida: La Tabla B muestra que las actividades no alimentarias tienen un papel claramente complementario dentro del mercado. Ninguna categoría específica alcanza por sí sola el 30 % del total (solo textil–confección se aproxima), y casi la mitad de los negocios se agrupan en el cajón de “otros”, lo que indica una gran dispersión y fragmentación de formatos. Este patrón refuerza la idea de que el atractivo principal del mercado se sostiene en la oferta alimentaria, mientras que los usos no alimentarios aportan servicios de proximidad y diversidad, pero sin configurar todavía un segundo pilar tan sólido como el de la alimentación fresca.



Nota rápida: Otros concentra la mayor parte con un 43,4%, lo que refleja la diversidad de actividades menores que no encajan en categorías específicas. Textil–confección ocupa un lugar destacado con un 29,4%, siendo la actividad más representativa después de “Otros”. Peluquería (8,6%) y reparación de calzado (8,0%) mantienen un peso similar, mostrando servicios de proximidad. Joyería (6,5%) y floristería (4,0%) completan la oferta, con presencia más reducida.

PLAN PILOTO DE ACTUACIÓN

MERCADO DE ANTÓN MARTÍN (MADRID)



MÉTODO REDEFINIR

La **Estrategia de Comunicación de los Mercados Municipales de Madrid** consolida una visión integral en torno a tres ideas clave:

- A. COMUNICAR ES ORGANIZAR EL SENTIDO.** La comunicación deja de ser un accesorio para convertirse en una estructura que ordena la identidad, alinea discurso y acción, y construye reconocimiento colectivo.
- B. ESCUCHAR COMO ACTO POLÍTICO.** La ciudadanía, las personas comerciantes y los barrios no son meros receptores de mensajes: son fuentes de sentido. Escuchar sus voces y experiencias forma parte de la propia gobernanza comunicativa.
- C. CUIDAR COMO FORMA DE COMUNICACIÓN PÚBLICA.** Cuidar el espacio, el trato, el producto, la memoria y el barrio es también comunicar. Cada gesto de cuidado es un mensaje sobre qué ciudad se quiere sostener.

El mercado es, quizás, el lenguaje más antiguo y más humano de la ciudad. Preservarlo, comunicarlo y reinventarlo no es solo una tarea técnica ni una cuestión de imagen: es una forma de **garantizar que Madrid siga siendo una ciudad con voz, con memoria y con alma**. Una ciudad que reconoce en sus mercados algo más que un equipamiento comercial: reconoce uno de los lugares donde todavía es posible decir “nosotros” con sentido.

A continuación, se presenta un ejemplo de posibles Actuaciones en un Mercado concreto: el Mercado de Antón Martín

SÍNTESIS DE LA EXPERIENCIA PILOTO

Eje REDEFINIR	Plan asociado	Resultado esperado
Identidad	Mercado Vivo / Memoria de los Puestos	Relato visual y patrimonio vivo del mercado, reforzando su imagen auténtica y arraigo comunitario.
Digitalización	Pasaporte de Barrio	Comunidad digital activa y sistema de fidelización innovador basado en la ludificación.
Experiencia	Cocina Abierta	Mayor interacción social y cultural en el mercado, ampliando su reconocimiento como centro gastronómico y educativo.
Sostenibilidad	Antón Martín Circular	Imagen verde y contemporánea del mercado, con prácticas diarias de economía circular visibilizadas.

1. PLAN “MERCADO VIVO”: RELATO AUDIOVISUAL DEL DÍA A DÍA

CONCEPTO: Documentar audiovisualmente la vida cotidiana del Mercado de Antón Martín, **resaltando su dimensión social, cultural y humana**. Se crea una narrativa visual que sirva como modelo de comunicación auténtica y contemporánea para toda la red de mercados municipales.

OBJETIVO GENERAL: Construir un relato visual coherente del mercado como espacio vivo de tradición y modernidad, reforzando su imagen de proximidad y orgullo local. Esta acción se enmarca en el objetivo estratégico de que los mercados sean “*espacios de encuentro*” que otorgan personalidad al barrio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Destacar el valor social, cultural y emocional del Mercado de Antón Martín, visibilizando la calidad y sostenibilidad de sus productos y puestos.
- b) Fomentar el orgullo de barrio, aumentando la identificación de vecinos y comerciantes con el mercado.
- c) Producir materiales audiovisuales profesionales replicables (fotografías, vídeos cortos) que sirvan de referencia para otros mercados.

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN:

- a) Se producirá una serie de microdocumentales (1 minuto) centrados en historias humanas del mercado: retratos de comerciantes, relatos de clientes habituales, detalles de productos y rutinas diarias. Cada pieza mostrará “*el trato humano*” y la relación de proximidad que caracteriza al comercio de barrio.
- b) Se organizará una exposición fotográfica itinerante con imágenes seleccionadas de la vida en los puestos. Estas fotografías, de corte periodístico y artístico, acompañarán los vídeos para brindar una experiencia inmersiva.
- c) Se difundirán los contenidos en los canales digitales institucionales (redes sociales de Mercados de Madrid, web municipal) y en medios locales. Además, se dispondrá de una pequeña instalación en el propio mercado donde visitantes puedan ver los vídeos y leer historias de fondo.

ACTORES IMPLICADOS:

AYUNTAMIENTO DE MADRID (Dirección General de Comercio y Comunicación Institucional): coordinación institucional y apoyo promocional.

GERENCIA DEL MERCADO ANTÓN MARTÍN: facilitación de acceso, apoyo logístico y comunicación con los comerciantes.

ESCUELA DE FOTOGRAFÍA EFTI / UCM: colaboración académica y formativa en producción audiovisual.

CONSULTORA REDEFINIR: dirección creativa, guionización, producción y montaje de contenidos, así como elaboración de material explicativo (dossier de buenas prácticas).

CRONOGRAMA Y FASES:

1. PREPRODUCCIÓN (MES 1): Definición de guiones e historias clave; selección de puestos y protagonistas; planificación técnica (equipo de rodaje, permisos).
2. RODAJE Y PRODUCCIÓN (MESES 2-3): Grabación *in situ* de vídeos y fotografías en el mercado a lo largo de varias jornadas.
3. EDICIÓN Y POSTPRODUCCIÓN (MES 4): Montaje de los microdocumentales y retoque de fotos; aprobación de contenidos por actores implicados.
4. EXPOSICIÓN Y LANZAMIENTO DIGITAL (MES 5): Montaje de la exposición fotográfica en el mercado; estreno de la serie en redes y evento de presentación con autoridades, comerciantes y prensa.
5. EVALUACIÓN Y DIFUSIÓN (MES 6): Encuesta de percepción entre comerciantes y clientes; informe final con métricas; difusión institucional de resultados y recomendaciones.

INDICADORES DE IMPACTO:

1. Número de piezas audiovisuales y fotográficas producidas (≥ 8 vídeos, > 50 fotos)
2. Alcance digital: visualizaciones totales en canales online (> 200.000 impresiones) y crecimiento de seguidores en redes.
3. Cobertura mediática local y nacional (notas de prensa, reportajes, valoraciones en medios)
4. Incremento del flujo de visitantes/clientes al mercado durante la intervención ($+15\%$ frente al período anterior)
5. Valoración cualitativa: índice de satisfacción de comerciantes y asistentes medido mediante encuesta (objetivo: $\geq 80\%$ de opiniones positivas)

Valor añadido REDEFINIR: La consultora enfatiza la dimensión simbólica y pedagógica del mercado. “MERCADO VIVO” pone de relieve que la cotidianeidad del mercado es fuente de legitimidad cultural: al documentar la actividad diaria se refuerza la idea de que el mercado es un patrimonio vivo del barrio.

Esto contribuye a construir una imagen pública del mercado basada en la autenticidad, la memoria colectiva y la modernidad, valores deseables para toda la red de mercados de Madrid.

A su vez, generar un archivo histórico audiovisual contribuye a preservar las tradiciones orales y testimoniales de los comerciantes, en línea con la noción de patrimonio inmaterial (por ejemplo, “*las expresiones orales transmiten valores culturales y una memoria colectiva*”).

2. PLAN “PASAPORTE DE BARRIO”: GAMIFICACIÓN DE LA FIDELIZACIÓN

CONCEPTO: Implantar un **sistema híbrido de fidelización** (físico + digital) para el Mercado de Antón Martín que premie la recurrencia de compra y las acciones cívicas, mediante mecánicas de juego.

OBJETIVO GENERAL: Incrementar la frecuencia de visita y fidelidad de la clientela, conectando el mercado con públicos jóvenes y entusiastas de las nuevas tecnologías. El programa genera sentido de pertenencia al barrio al convertir cada compra en una experiencia lúdica y participativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Incentivar la compra responsable y frecuente mediante recompensas vinculadas a hábitos sostenibles (por ejemplo; evitar plásticos, elegir productos de temporada)
- b) Atraer a clientes jóvenes y tecnológicos mediante una aplicación móvil y elementos interactivos digitales.
- c) Reforzar el vínculo emocional entre comerciantes y vecinos, consolidando el Mercado de Antón Martín como un eje de identidad vecinal.
- d) Diseñar una metodología replicable para extender el modelo de fidelización *gamificada* a otros mercados municipales de Madrid.

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN:

1. Se creará un “*Pasaporte de Barrio*”, que incluirá una tarjeta física y una aplicación móvil integrada en el portal MERCADOS DE MADRID. Cada vez que un cliente realice una compra en un puesto participante, asista a un evento del mercado o realice acciones eco-amigables (reciclaje, uso de envases reutilizables), obtendrá sellos o puntos en su pasaporte. Estas recompensas podrán canjearse por descuentos, productos gratis, talleres de cocina o experiencias gastronómicas especiales.
2. La aplicación móvil registrará automáticamente las visitas y permitirá gestionar los sellos digitales. Además, ofrecerá información de valor: agenda de eventos del mercado, recetas de temporada, consejos de sostenibilidad, etc.
3. Se lanzará una campaña de comunicación participativa bajo el lema “*Compra, sella y celebra en Antón Martín*”. Incluirá eventos de lanzamiento con dinámicas de gamificación en el propio mercado (concursos en redes sociales, juegos de búsqueda de pistas en los puestos) y difusión en redes sociales e *influencers* locales.

ACTORES IMPLICADOS:

AYUNTAMIENTO DE MADRID (Concejalía de Comercio y entidades colaboradoras): supervisión institucional y apoyo logístico.

GERENCIA DEL MERCADO ANTÓN MARTÍN: coordinación con comerciantes y gestión del programa en el mercado.

COMERCIANTES DEL MERCADO: adhesión voluntaria al pasaporte y oferta de recompensas.

STARTUP TECNOLÓGICA MADRILEÑA: desarrollo y mantenimiento de la app móvil y sistemas de registro de puntos.

CONSULTORA REDEFINIR: diseño de narrativa del programa, desarrollo de materiales de comunicación, coordinación general y evaluación.

CRONOGRAMA Y FASES:

1. DISEÑO (MES 1-2): Creación gráfica del pasaporte físico y de la *interfaz* de la app; programación de la aplicación y vinculación al portal mercadosdemadrid.es.
2. PILOTO INTERNO (MES 3): Formación de los comerciantes participantes; prueba técnica del sistema y resolución de incidencias.
3. LANZAMIENTO PÚBLICO (MES 4): Evento inaugural con demostración de funcionamiento, entrega de primeras tarjetas pasaporte; campaña publicitaria *online/offline*.
4. OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO (MES 5-10): Funcionamiento diario: asignación de puntos, gestión de recompensas, comunicación constante con usuarios (recordatorios, retos semanales).
5. EVALUACIÓN (MES 11-12): Análisis de los datos de uso (inscritos, frecuencia de visita, recompensas entregadas); encuestas de satisfacción a usuarios y comerciantes; elaboración de informe de replicabilidad.

INDICADORES DE IMPACTO:

USUARIOS ACTIVOS: Número de clientes registrados en el pasaporte (>500 en 3 meses iniciales)

FRECUENCIA DE COMPRA: Incremento porcentual de la media de visitas/cliente (+15% respecto al promedio previo)

PARTICIPACIÓN EN EVENTOS: Aumento en la asistencia a actividades del mercado y retos temáticos (+20%)

SATISFACCIÓN: Índice de satisfacción medido en encuestas tanto de comerciantes (sobre facilidad de uso y beneficios) como de clientes (atractivo y utilidad del programa).

IMPACTO DIGITAL: Alcance en redes (menciones del #AntónMartínCircular, descargas de la app, interacciones en publicaciones relacionadas).

Valor añadido REDEFINIR: Aplicar la *gamificación* en un mercado municipal transforma la experiencia de compra en un acto comunitario y educativo. Esta estrategia (consistente en otorgar puntos, sellos o premios por la interacción del cliente) “*estimula a los clientes a interactuar más con la empresa*”, incrementando su lealtad. Desde el enfoque de REDEFINIR, el “*Pasaporte de Barrio*” convierte cada compra en un gesto de identidad vecinal: el cliente pasa a sentirse miembro activo del mercado. Además, al recompensar prácticas sostenibles (uso de bolsa reutilizable, consumo local), se refuerza la narrativa de que los consumidores del mercado contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de su comunidad.

3. PLAN “COCINA ABIERTA”: LABORATORIO GASTRONÓMICO Y CULTURAL

OBJETIVO GENERAL: Situar al Mercado de Antón Martín como un **espacio de encuentro cultural y educativo a través de la gastronomía**. Se propone un programa mensual que vincule alimentación, salud y sostenibilidad, convirtiendo el mercado en un foro sensorial donde se aprende comiendo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Reforzar la identidad del mercado como centro cultural y formativo de proximidad.
- b) Conectar la nutrición saludable y el producto local con actividades creativas (cocina, arte, música)
- c) Impulsar la interacción social entre vecinos, comerciantes, chefs y artistas del barrio.
- d) Aumentar la visibilidad pública del mercado mediante experiencias innovadoras (*showcookings*, talleres, charlas)

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN:

- 1. **SHOWCOOKINGS MENSUALES:** Invitar a chefs locales y cocineros emergentes a preparar en vivo recetas de temporada con ingredientes del mercado, integrando recomendaciones de nutricionistas sobre alimentación equilibrada. Ejemplos de temas: “*Verano sin desperdicio*” (recetas con sobras), “*Sabores de nuestra tierra*” (productos locales)
- 2. **TALLERES PRÁCTICOS DE COCINA:** Clases abiertas sobre cocina saludable para diferentes públicos (familias, jóvenes, jubilados) impartidas por escuelas de hostelería y cocineros del mercado.
- 3. **CHARLAS CULTURALES:** Conferencias informales con historiadores, nutricionistas, o artistas locales que relacionen alimentación, historia del barrio y tradiciones culinarias.
- 4. **CONTENIDO DIGITAL:** Grabación de vídeos cortos de las actividades (recetas, consejos), publicación de recetarios interactivos y cápsulas divulgativas en redes sociales del mercado.

ACTORES IMPLICADOS:

GERENCIA DEL MERCADO ANTÓN MARTÍN: coordinación general del programa dentro del mercado.

MADRID DESTINO (cultura y turismo): apoyo en promoción de las actividades y vinculación con circuitos culturales.

ESCUELAS DE HOSTELERÍA (públicas y privadas): aportación de personal docente y estudiantes para talleres y *showcookings*.

ASOCIACIONES VECINALES Y DE SALUD DEL BARRIO: difusión entre la comunidad, colaboración en la definición de temas relevantes.

CONSULTORA REDEFINIR: diseño del programa, producción de materiales y contenido digital, gestión de inscripción y evaluación.

FASES DE EJECUCIÓN:

1. SELECCIÓN TEMÁTICA (MES 1): Definir el calendario anual de eventos (por ejemplo, 6 temáticas estacionales o de interés social).
2. PRODUCCIÓN DE EVENTOS (MESES 2-9): Ejecución de cada ciclo mensual: coordinación logística, promoción previa, realización en el mercado.
3. GRABACIÓN DE CONTENIDOS (MESES 2-9): Filmación y edición de segmentos de cada actividad para su publicación online (*blogs* de recetas, tutoriales cortos).
4. EVALUACIÓN INTERMEDIA (TRIMESTRAL): Encuestas a asistentes y comerciantes, ajuste de formatos según retroalimentación.

INDICADORES DE IMPACTO:

Asistencia promedio a cada evento (objetivo: llenar el espacio de eventos del mercado)

Repercusión mediática local y en redes (artículos en prensa gastronómica, menciones en blogs de barrio, reproducciones de vídeos)

Engagement digital: visualizaciones, “*me gusta*” y compartidos de los contenidos de *showcookings* y talleres.

Valoración del público: encuestas de satisfacción post-evento, indicando percepción de valor educativo y disfrute.

Beneficio económico indirecto: incremento en ventas de puestos relacionados (frutas, verduras, productos gourmet) ligado a cada tema.

Valor añadido REDEFINIR: “*Cocina Abierta*” convierte al mercado en un campus culinario urbano: un espacio donde “*se aprende comiendo*”.

Esta propuesta pedagógica contemporánea refuerza la dimensión cultural del comercio de proximidad.

Siguiendo la lógica de educación alimentaria promovida por instituciones locales, la iniciativa ofrece un foro didáctico de alto impacto social. Desde REDEFINIR se destaca que estas actividades incrementan el reconocimiento público del mercado y su interacción con el entorno, al tiempo que promueven prácticas saludables y respetuosas con el medio (por ejemplo, recetas de aprovechamiento y consumo local).

4. PLAN “MEMORIA DE LOS PUESTOS”: PATRIMONIO ORAL Y VISUAL

OBJETIVO GENERAL: Preservar y difundir el patrimonio intangible del Mercado de Antón Martín, **recopilando la historia viva de sus puestos y comerciantes**. Mediante un proyecto participativo, se busca documentar la tradición oral y gráfica del mercado, incorporando la memoria al relato cotidiano del barrio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Recopilar testimonios orales de comerciantes veteranos y vecinos sobre la historia del mercado.
- b) Coleccionar fotografías antiguas, documentos y objetos emblemáticos de los puestos tradicionales.
- c) Crear un archivo digital interactivo que organice este material histórico (entrevistas, fotos, anécdotas)
- d) Difundir este patrimonio a través de una exposición mural permanente en el mercado y su itinerancia por espacios culturales.

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN:

- 1. Se organizarán sesiones participativas donde historiadores locales y estudiantes entrevisten a los comerciantes más antiguos del mercado, grabando sus relatos en audio y vídeo. Esto da voz a quienes han visto evolucionar el mercado.
- 2. Se convocará a vecinos para aportar fotografías antiguas, recetas familiares, menús clásicos y objetos de los puestos (cajas registradoras antiguas, utensilios, etc.) para su digitalización.
- 3. Se diseñará un mural de “Historias del Mercado” que se montará en una pared interior, combinando imágenes, fragmentos de entrevistas y textos explicativos. Paralelamente, se desarrollará una plataforma web con un visor del archivo digital, accesible a todos.
- 4. Se realizará una pequeña exposición itinerante de los mejores relatos e imágenes en bibliotecas o centros culturales del distrito.

ACTORES IMPLICADOS:

COMERCIANTES VETERANOS DEL MERCADO: protagonistas y narradores principales del proyecto.

ARCHIVO MUNICIPAL DE MADRID: asesoría en catalogación de patrimonio y posibles préstamos de documentos históricos.

ASOCIACIONES VECINALES Y CULTURALES: movilización de comunidad y difusión de convocatorias (p. ej. encuentro vecinal para aportar materiales)

ESTUDIANTES DE HISTORIA, DOCUMENTACIÓN Y DISEÑO: colaboración académica en la investigación, catalogación y diseño del mural/archivo.

CONSULTORA REDEFINIR: coordinación del proyecto, logística de las sesiones participativas, diseño editorial del mural y de la plataforma digital.

FASES DE EJECUCIÓN:

1. RECOLECCIÓN DE TESTIMONIOS (MESES 1-3): Planificación y realización de entrevistas grabadas; reuniones con vecinos para donación de archivos personales (fotos, cartas, objetos).
2. CATALOGACIÓN Y MONTAJE (MESES 4-5): Transcripción y edición de entrevistas; selección y restauración digital de fotografías; diseño gráfico del mural “Historias del Mercado”.
3. INSTALACIÓN Y LANZAMIENTO (MES 6): Colocación física del mural en el mercado; inauguración con evento de narración oral donde los comerciantes compartan fragmentos de sus historias.
4. DIFUSIÓN PÚBLICA (MES 7): Publicación online del archivo digital; medios de comunicación locales y redes sociales informan sobre el proyecto; exposición itinerante en espacios culturales.

INDICADORES DE IMPACTO:

TESTIMONIOS RECOPIRADOS: cantidad de entrevistas finalizadas (objetivo: ≥15 relatos completos).

MATERIALES ARCHIVADOS: número de fotos, documentos y objetos digitalizados.

VISITAS AL MURAL Y AL ARCHIVO WEB: número de personas que interactúan con el contenido (en el mercado y en la web)

COBERTURA MEDIÁTICA: apariciones en prensa local/radio, menciones en redes sociales (objetivo: al menos 5 medios locales)

PARTICIPACIÓN COMUNITARIA: número de vecinos y comerciantes implicados, y grado de satisfacción en encuestas de valoración.

Valor añadido REDEFINIR: Este plan refuerza la idea del mercado como un patrimonio vivo. En términos de patrimonio cultural inmaterial, *“las tradiciones y expresiones orales sirven para transmitir [...] valores culturales y sociales, y una memoria colectiva”*. Al sistematizar y mostrar estas historias, se transforma la historia cotidiana del mercado en parte activa de la experiencia de compra. REDEFINIR destaca que recuperar ese acervo fortalece el arraigo comunitario:

los mercados, “espacios de encuentro, interacción e información”, cobran mayor profundidad al hacer visibles las raíces de su identidad.

Así, la memoria histórica se integra en el relato público del mercado, consolidando el sentimiento de pertenencia y continuidad en el barrio.

5. PLAN “ANTÓN MARTÍN CIRCULAR”: COMUNICACIÓN VERDE Y SOSTENIBLE

CONCEPTO: Promover y visibilizar la sostenibilidad como práctica cotidiana en el Mercado de Antón Martín. Se implementa una **campaña integral de economía circular**: mejora de infraestructuras verdes, señalética ambiental y acciones educativas. El plan sitúa al mercado como laboratorio urbano de sostenibilidad, replicable en otros mercados de Madrid.

OBJETIVO GENERAL: Poner en valor las prácticas sostenibles del mercado (reciclaje, reducción de residuos, consumo local) y educar a comerciantes y público sobre economía circular. Se busca que Antón Martín sea reconocido como un mercado “verde” que educa y ejemplifica un estilo de vida urbano responsable.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Visibilizar las iniciativas medioambientales existentes y generar nuevas (puntuales y permanentes) en el mercado.
- b) Impulsar la gestión ambiental: reciclaje selectivo en los puestos, compostaje de residuos orgánicos y eliminación paulatina de plásticos de un solo uso.
- c) Educar a la comunidad del barrio mediante talleres participativos y retos colectivos (por ejemplo, “*Compra sin plástico*”)
- d) Integrar a centros educativos locales (IES Cervantes, CEIP Santa Isabel) en el programa a través de actividades escolares vinculadas al mercado.

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN:

1. INFRAESTRUCTURA VERDE: Instalación de puntos de reciclaje bien señalizados dentro del mercado (papel, vidrio, envases) Se colocarán contenedores de compostaje piloto para residuos orgánicos del propio mercado. Se fomentará el uso de bolsas reutilizables sustituyendo las de plástico.
2. SEÑALÉTICA AMBIENTAL: Diseño de pictogramas informativos en puestos sobre productos locales y de temporada. Etiquetado visible sobre la procedencia de los alimentos y sugerencias para evitar envases innecesarios. Señales sobre ahorro energético (p. ej. luces LED, uso responsable del agua)
3. CAMPAÑA PARTICIPATIVA “COMPRA SIN PLÁSTICO”: Talleres y charlas sobre reducción de plásticos dirigidas a comerciantes y público en general. Retos educativos en colegios (por ejemplo; concurso de ideas para envolver sin plástico, visitas guiadas al mercado con folleto didáctico) Se incentivará la participación mediante pequeños obsequios (por ejemplo; bolsas de tela con logo del mercado) Se comunicará todo esto bajo la etiqueta #AntónMartínCircular en redes y medios municipales.

ACTORES IMPLICADOS:

AYUNTAMIENTO DE MADRID (Áreas de Comercio y Medio Ambiente): coordinación de la campaña y posible financiación de equipamientos verdes.

GERENCIA DEL MERCADO ANTÓN MARTÍN: liderazgo en la implementación diaria (p. ej. control de puntos de reciclaje, organización de talleres)

ECOEMBES Y ASOCIACIONES ECOLOGISTAS LOCALES: asesoría técnica (instalaciones de reciclaje, formación) y difusión de buenas prácticas.

ESCUELAS DEL BARRIO (IES CERVANTES, CEIP SANTA ISABEL): integración curricular (proyectos escolares, visitas didácticas al mercado)

CONSULTORA REDEFINIR: diseño y difusión de la campaña gráfica, elaboración de indicadores de impacto ambiental, coordinación con actores educativos.

FASES DE EJECUCIÓN:

1. DIAGNÓSTICO Y DISEÑO (MES 1): Análisis del consumo de materiales (plásticos, residuos orgánicos) en el mercado; definición de la señalética y del material de campaña.
2. SENSIBILIZACIÓN INICIAL (MES 2): Talleres formativos para comerciantes sobre reciclaje y economía circular; distribución de cartelería y guías informativas en el mercado.
3. IMPLEMENTACIÓN FÍSICA (MES 3): Colocación de contenedores de reciclaje y *compostaje*; entrega de bolsas y envases reutilizables a comerciantes.
4. CAMPAÑA “COMPRA SIN PLÁSTICO” (MESES 4-6): Realización de retos y concursos, actividades educativas en colegios; promoción de la campaña en medios y redes.
5. MONITOREO Y CIERRE (MES 7-8): Recolección de datos sobre residuos gestionados; encuestas de percepción entre público sobre prácticas verdes. Publicación del “*Informe Circular Antón Martín*” con aprendizajes y recomendaciones.

INDICADORES DE IMPACTO:

REDUCCIÓN DEL PLÁSTICO: Disminución porcentual del uso de envases plásticos en el mercado (objetivo: -20% en 6 meses).

PARTICIPACIÓN: Número de talleres realizados y personas (vecinos, estudiantes, comerciantes) que asistieron (objetivo: >300 participantes en total).

COBERTURA MEDIÁTICA Y DIGITAL: Apariciones en prensa, blogs y uso de los *hashtags* (#AntónMartínCircular) Nivel de interacción en redes sociales con contenidos de la campaña.

PERCEPCIÓN CIUDADANA: A través de encuestas cortas, porcentaje de visitantes que perciben al mercado como un espacio más sostenible tras la intervención (objetivo: ≥70% apreciaron un cambio positivo).

Valor añadido REDEFINIR: Al combinar la comunicación con mejoras prácticas, este plan construye la narrativa de que los mercados municipales son aliados de la sostenibilidad. Como señala el Ayuntamiento, apoyar al comercio de proximidad “*significa contribuir a sostener el comercio local*” y “*pone su granito de arena en aras de la sostenibilidad*”. Desde REDEFINIR se refuerza que Antón Martín puede ser modelo urbano: un mercado que enseña haciendo.

ESTUDIO

COPYME

CONFEDERACIÓN GENERAL DE LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS