

# Plan estratégico de los Mercados Municipales de Madrid

---

2017-2021



mercados  
de madrid

 MADRID

## Presentación

### Plan Estratégico los Mercados de Madrid



La ciudad de Madrid tiene distribuidos en su geografía 46 mercados municipales que fomentan el empleo, ofrecen equilibrio territorial entre los distritos y son una fuente de cohesión social. Este equipo de Gobierno lleva trabajando desde sus inicios en la dinamización de los mercados, adaptando estos equipamientos a las necesidades de accesibilidad y nuevos patrones de consumo que tienen las ciudadanas y ciudadanos de la capital.

Desde un principio adquirimos el compromiso público con los comerciantes de apoyar la competitividad de estos equipamientos y la Dirección General de Comercio y Emprendimiento ha trabajado estos dos años de legislatura en diferentes proyectos y programas encaminados a una gestión que pone en valor a los mercados municipales.

Todo este trabajo de estudios, programas, proyectos piloto y gestión público-privada nos ha llevado a elaborar el I Plan Estratégico de Mercados Municipales de la ciudad de Madrid cuyo fin es mantener la singularidad de estos grandes equipamientos como motor del comercio

de proximidad con una mirada actual y una perspectiva hacia el futuro introduciendo aspectos como las TIC, el apoyo mediante subvenciones, los espacios gastronómicos y las campañas dirigidas a la ciudadanía para que conozcan mejor lo que el mercado de su barrio les ofrece.

El comercio de proximidad aporta crecimiento a la ciudad y en el I Plan Estratégico que se pone en marcha tenemos entre nuestras prioridades fomentar la colaboración público-privada para llevar a cabo proyectos que incentiven el empleo y la economía, lo que supondrá un beneficio para los consumidores y para el entorno geográfico del barrio.

Una de estas colaboraciones se realiza a través de la convocatoria de subvenciones. En 2016 se han realizado obras de rehabilitación en instalaciones generales de 20 mercados más la remodelación de 78 locales en 17 mercados. Esto ha supuesto una concesión de 71 subvenciones de capital por un importe superior a 1,2 millones de euros, que han inducido una inversión privada subvencionable superior a los 4 millones de euros.

Es imprescindible continuar en esta línea y en seguir otras colaborando en proyectos patrocinados que animen a la dinamización del sector y faciliten el encuentro de las vecinas, vecinos y visitantes.

Los mercados municipales forman parte de la historia de Madrid. Son un elemento más integrado en la ciudad que visitan los turistas que pasan por la capital por el valor histórico de sus fachadas, por su diversidad, por convertirse en la vanguardia de la alimentación especializada y de calidad, por la puesta en marcha de espacios gastronómicos y por las actividades culturales para toda la familia que hace de éstos lugares una opción diferente. Es una apuesta por la dinamización e innovación con vocación de servicio público.

**Marta Higuera**

Primera teniente de alcalde y delegada de Equidad, Derechos Sociales y Empleo



CHAM MARTIN

## INDICE DE CONTENIDOS

<a href="#">1. Introducción</a>	Pág 5
<a href="#">2. Estructura del Plan Estratégico</a>	Pág 8
<a href="#">3. Contexto general del comercio en Madrid</a>	Pág 12
<a href="#">4. Diagnóstico</a>	Pág 22
4.1 Análisis externo	
4.1.1 Análisis del entorno general	
4.1.1.1 Factores políticos	
4.1.1.2 Factores económicos	
4.1.1.3. Factores sociales	
4.1.1.4. Factores tecnológicos	
4.1.2 Análisis del entorno competitivo	
4.2 Análisis interno de los mercados de Madrid	
4.2.1 Reseña histórica	
4.2.2. Situación actual	
<a href="#">5. Análisis DAFO</a>	Pág 67
<a href="#">6. Propuesta estratégica</a>	Pág 72
<a href="#">7. Control y seguimiento</a>	Pág 81
<a href="#">8. Bibliografía</a>	Pág 94

# 1. INTRODUCCIÓN





## 1. INTRODUCCIÓN

La profunda renovación y transformación de la red de mercados madrileños realizada a lo largo de los últimos doce años ha cambiado sensiblemente el escenario y las perspectivas de la distribución alimentaria en la ciudad de Madrid.

En mayor o menor grado, a lo largo de estos años se han realizado intervenciones en las estructuras físicas del 90% de los mercados y una importante labor de comunicación y promoción de los mismos.

Pero una vez más, los cambios culturales, sociales y económicos que cada vez a mayor velocidad se producen en la sociedad actual, obligan a la administración a iniciar nuevos caminos, nuevas formas de gestionar y organizar los servicios que presta. En este sentido y atendiendo a los principios de eficiencia, equidad y eficacia, y a las previsiones de evolución, la planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar situaciones que pueden presentarse en el futuro y cuyo objetivo final es el de responder a las necesidades de los ciudadanos y ciudadanas y mejorar la calidad de los servicios prestados.

El Plan Estratégico de los mercados de Madrid tiene el objetivo de convertir la red de mercados municipales en un:

- Referente de excelencia en comercio alimentario.
- Referente para la cohesión social de los barrios.
- Modelo de dinamización económica de los barrios.

El interés por convertir los mercados municipales en un formato comercial competitivo perfectamente integrado y adaptado a los nuevos hábitos de consumo no es nuevo, pero si lo es el abordaje de

este objetivo desde la perspectiva de un planteamiento estratégico, siendo esta la primera ocasión en la que se implanta un plan estratégico con una visión integral, elaborando estrategias desde un pensamiento globalizador.

Para que tenga éxito, la planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, en el que se tenga en cuenta a todos los actores implicados, lo que supone la creación de un espacio para el consenso y la deliberación, en el cual se atenderán las sugerencias y expectativas de quienes tienen intereses en este proyecto. Este espacio participativo supone también identificar a los responsables encargados de desarrollar cada una de las iniciativas adoptadas y conocer su grado de compromiso y los recursos económicos, materiales y humanos para poner en marcha las iniciativas propuestas.

Utilizando las herramientas de la planificación estratégica, se ha realizado un diagnóstico de la situación de los mercados, a partir del cual se han establecido sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas.

Los objetivos propuestos y acciones estratégicas que forman parte de este trabajo se han elaborado a partir del diagnóstico efectuado y teniendo en cuenta experiencias previas que han resultado exitosas, así como introduciendo novedades que intentan responder a las nuevas necesidades y tendencias de la sociedad.

Una vez que se adopte la estrategia y aprobado el Plan Estratégico deberá tenerse en cuenta que es un proceso continuo y que deberá revisarse, evaluarse y modificarse si fuese necesario.

## 2. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

—  
**REVOLTIJO**

**CAÑITA**

**Y**

**CHISPÚM**  
—



**CHAMBERÍ**



## 2. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

La estructura del presente proyecto sigue fundamentalmente la metodología descrita por Bryson (1995: 24) y consta de las siguientes fases:

1. FASE DE DIAGNÓSTICO
2. FASE DE FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA

Dentro de la fase de diagnóstico se analizan los factores o condicionantes externos que tienen impacto en los mercados de forma directa o indirecta y que, en definitiva, representan las oportunidades y amenazas que deberán afrontar en el medio plazo. Para ello se ha realizado un análisis PEST, que contempla, dentro del entorno general, los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden tener impacto en los mercados de forma directa o indirecta.

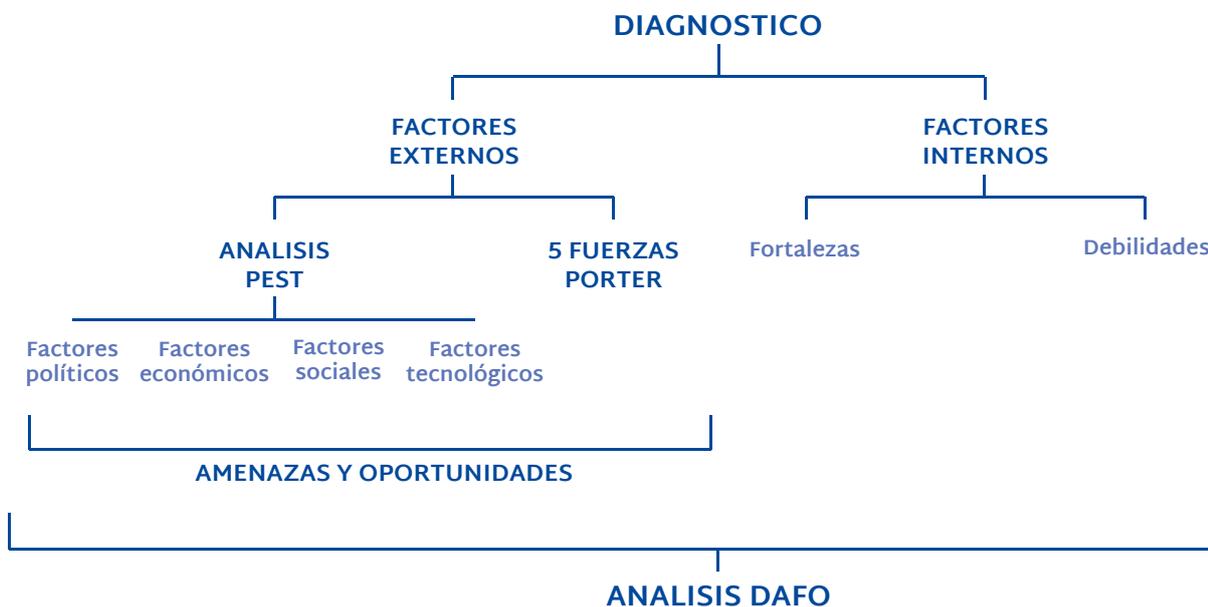
Asimismo se han analizado los factores que operan en el entorno inmediato de los mercados para lo que se ha seguido un modelo adaptado del análisis de las cinco fuerzas de Porter (2009).

También dentro de la fase de diagnóstico se han analizado los factores internos que afectan y son propios de la red de mercados de la ciudad de Madrid, y que representan su presente, sus fortalezas y sus debilidades actuales.

Por último, la fase de diagnóstico ha concluido con la elaboración de un análisis DAFO que va a permitir la identificación de las líneas estratégicas de actuación.

En la figura nº 1 se representa la metodología seguida para la realización del diagnóstico:

Figura nº 1  
Diagnostico





Tras la identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la red de mercados de Madrid, y con base en experiencias previas se ha desarrollado una propuesta estratégica que contiene los objetivos y metas que pretenden conseguirse y las estrategias o líneas genéricas de acción que pueden seguirse para lograr esos objetivos, así como las medidas concretas y los indicadores que servirán para evaluar los progresos alcanzados.

Previamente a la elaboración definitiva del presente documento, y en especial respecto a las estrategias y medidas concretas a desarrollar, se abrió un proceso participativo, puesto que la planificación estratégica es un proceso de consenso con un importante componente colaborativo de todos aquellos agentes que afectan o pueden verse afectados por las acciones del proyecto y cuya participación y grado de compromiso resulta fundamental para poder implementar las distintas acciones que comprende la propuesta estratégica. Con ello, además de obtener un documento

compartido por todos los actores que pueden estar implicados en el presente y el futuro de los mercados municipales, enriquecido en su contenido por las aportaciones de cada grupo, creemos que se ha logrado un documento más realista en el sentido de la consecución de los objetivos propuestos, ya que se conocerá el grado de compromiso e implicación de todas las personas relacionadas con la ejecución del proyecto. En este sentido hemos contado con la colaboración de los siguientes agentes cuyo compromiso resulta fundamental, en mayor o menor grado, para el desarrollo de este proyecto:

1. Ayuntamiento de Madrid, promotor de este Plan Estratégico.
2. Entidades concesionarias de la gestión de los mercados.
3. Usuarios de los locales de los mercados municipales.
4. Asociaciones de comerciantes.
5. Gerentes de los mercados municipales.
6. Asociaciones de consumidores.

### 3. CONTEXTO GENERAL DEL COMERCIO EN MADRID



254  
Carnicería Paredes

miguel escribano

CALIDAD GABAI

16.99

90

BLANCO

BLANCO

BLANCO

BLANCO

## 2. CONTEXTO GENERAL DEL COMERCIO EN MADRID

Madrid es el principal centro de consumo y distribución del país debido al volumen de población que alberga y a su localización estratégica en el centro del interior de la Península. La ciudad de Madrid cuenta con 3.181.165 habitantes (1 de enero de 2016), el doble que la siguiente ciudad española, Barcelona. Es también la tercera mayor de la UE y la que mayor porcentaje de población concentra sobre el total de todas las grandes ciudades europeas. Todo ello justifica la elevada presencia tanto de actividades comerciales como de otros servicios a la población, desde la hostelería y las actividades culturales y de ocio, a servicios esencialmente públicos.

Dividida en 21 distritos, la localización del comercio en Madrid es difusa, como corresponde a la necesidad de dar servicio a una población que se distribuye por toda la ciudad. No obstante, existen unas zonas comerciales de mayor densidad que se encuentran bien en las áreas de la almendra

central o bien agrupadas en ejes comerciales tradicionales periféricos, en los que queda patente la estrecha relación entre el comercio y el entorno urbano. Al contrario, existen espacios donde la densidad comercial es inferior a la media de la ciudad. Los datos del Censo de Locales y Actividades del Ayuntamiento de Madrid del año 2017 señalan esta diferencia. Así, los distritos de la almendra central (Centro, Chamberí y Salamanca) reúnen cerca del 30% de todo el censo de locales comerciales, mientras que en el extremo opuesto se encuentran distritos como Moratalaz, Hortaleza, Fuencarral El Pardo y Vicálvaro. Algo similar ocurre con la hostelería, reforzando la posición del distrito Centro, claramente a la cabeza de las actividades comerciales y hosteleras.

En la tabla nº1 se exponen los 10 barrios con más actividades comerciales y de restauración y los barrios con menor número, por cada 1.000 habitantes.



Tabla nº 1  
Barrios con mayor y menor número de actividades comerciales y de restauración  
por cada 1.000 habitantes

Barrio/Distrito con más locales comercio minorista por cada 1.000 habitantes	Nº Locales /1.000 hab	Barrio/Distrito con más locales de restauración por cada 1.000 habitantes	Nº Locales /1.000 hab
Sol - CENTRO	90,76	Sol - CENTRO	53,80
Aeropuerto - BARAJAS	65,92	Aeropuerto - BARAJAS	47,32
Recoletos - SALAMANCA	54,62	Cortes CENTRO	35,74
Justicia - CENTRO	46,75	Justicia - CENTRO	27,70
Atocha - ARGANZUELA	31,33	PALACIO - CENTRO	24,12
Cortes CENTRO	29,86	Atocha - ARGANZUELA	18,80
Embajadores – CENTRO	28,67	Universidad – CENTRO	18,59
Castellana – SALAMANCA	25,81	Recoletos - SALAMANCA	13,85
Goya – SALAMANCA	25,81	Castellana – SALAMANCA	11,09
Universidad – CENTRO	24,98	CASTILLEJOS - TETUÁN	10,63
Barrio/Distrito con menos locales comercio minorista por cada 1.000 habitantes	Nº Locales	Barrio/Distrito con menos locales de restauración por cada 1.000 habitantes	Nº Locales
FuenteArreina - FUENCARRAL-EL PARDO	0,94	FuenteArreina - FUENCARRAL-EL PARDO	0,31
Valdemarin - MONCLOA- ARAVACA	1,55	Hellin - SAN BLAS-CANILLEJAS	0,90
Valdefuentes – HORTALEZA	1,81	Mirasierra – FUENCARRAL-EL PARDO	1,32
Atalaya – CIUDAD LINEAL	1,92	Cuatro Vientos – LATINA	1,45
Palomas – HORTALEZA	1,95	Estrella – RETIRO	1,46
Salvador - SAN BLAS-CANILLEJAS	2,29	Horcajo – MORATALAZ	1,55
Mirasierra - FUENCARRAL-EL PARDO	2,52	Vinateros – MORATALAZ	1,84
Corralejos - BARAJAS	2,69	Adelfas – RETIRO	2,04
Cuatro Vientos – LATINA	2,71	Apóstol Santiago – HORTALEZA	2,04
Piovera – HORTALEZA	2,89	Aravaca – MONCLOA-ARAVACA	2,06

Elaboración propia a partir del Censo de Locales y Actividades del Ayuntamiento de Madrid. 2017

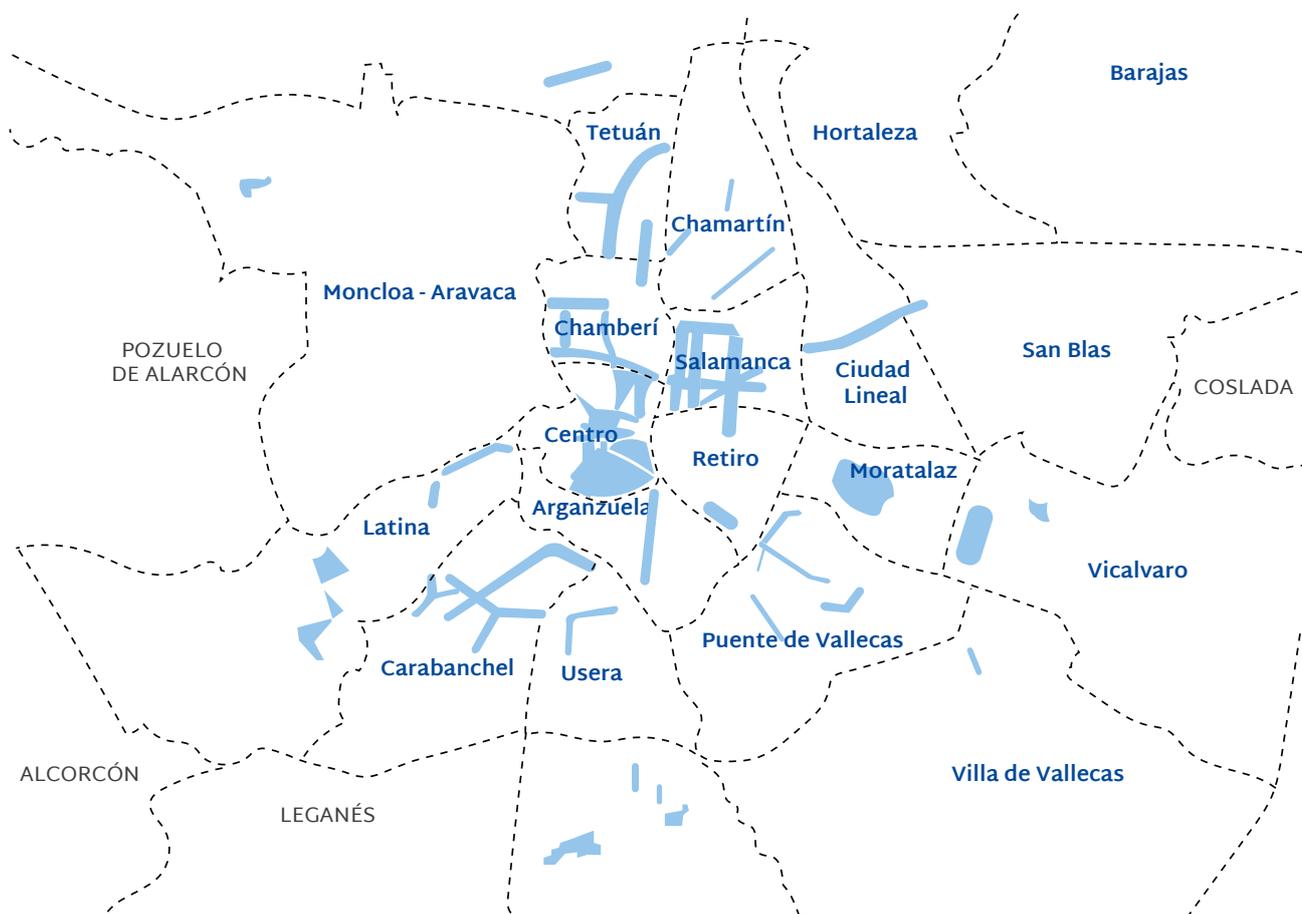
Algunos de los distritos periféricos que presentan una menor densidad de comercio, albergan sin embargo centros comerciales y grandes superficies que elevan la densidad en términos de superficie comercial.

Por tanto puede concluirse que el tejido

comercial madrileño se caracteriza por una elevada densidad de locales en los distritos centrales, pasando a una menor densidad en las áreas periféricas.

En la figura nº 2 se representan los principales ejes comerciales de la ciudad de Madrid.

Figura nº 2  
Principales ejes comerciales de la ciudad de Madrid





Respecto al comercio alimentario, el número de locales comerciales dedicados a la venta de productos alimentarios en Madrid es de 14.712, lo que supone más de 22% del parque

de locales comerciales de la ciudad, y más de un 40% de los locales de la categoría del comercio minorista (Tabla N°2).

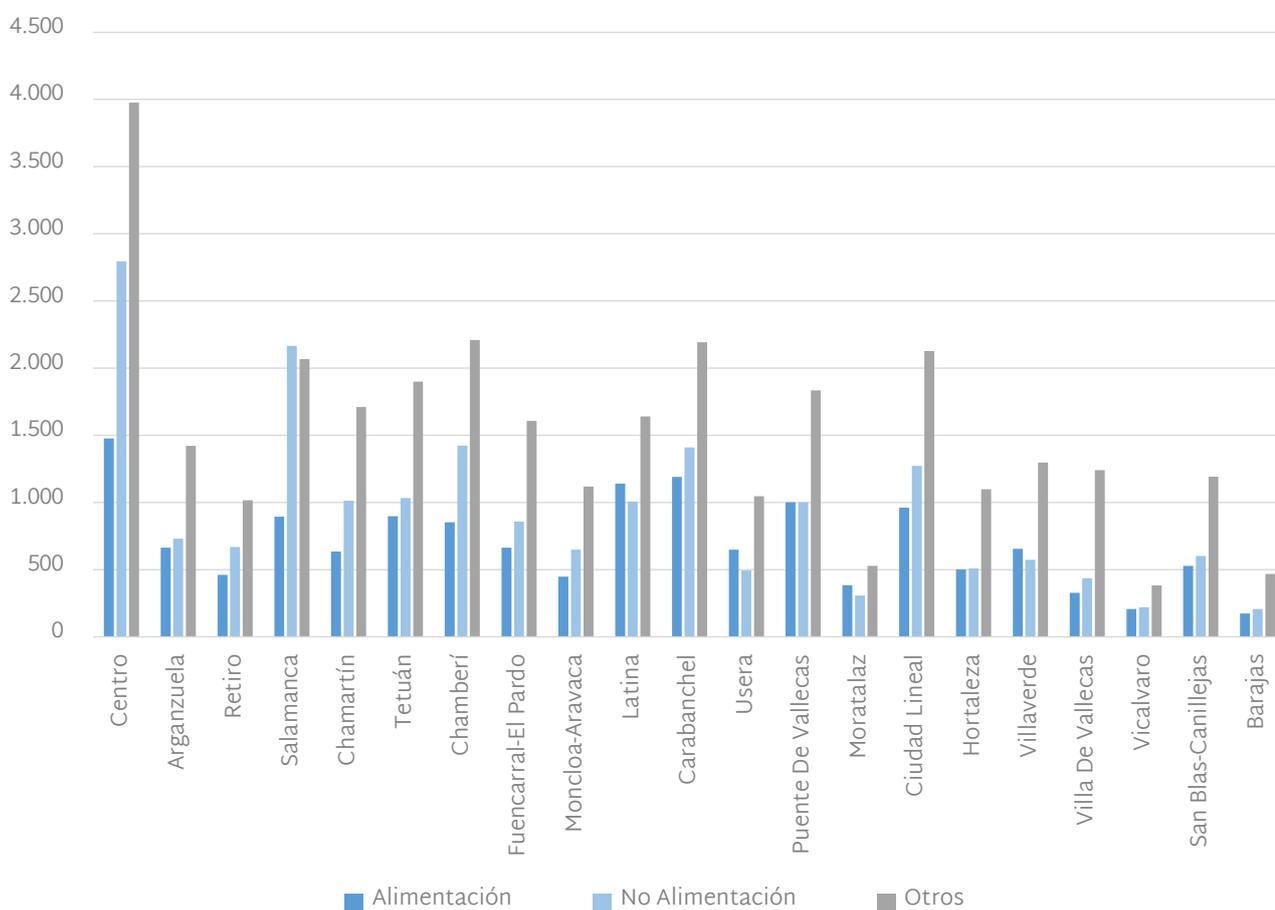
Tabla nº 2  
Distribución del número de locales según su actividad en la ciudad de Madrid

Nº de locales por actividad		% sobre el total de locales
Minoristas	34.086	51,52%
alimentación	14.712	22,24%
no alimentación	19.374	29,28%
Otras actividades	32.075	48,48%
TOTAL	66.161	

Fuente: Censo de locales y actividades del Ayuntamiento de Madrid, 2017

La distribución por distrito de los locales comerciales según su tipología (alimentario, no alimentario y otros) se expone en la figura nº 3.

Figura nº 3. Distribución de las tipologías de locales en porcentaje y por distritos.



Fuente: Ayuntamiento de Madrid (Censo de Locales) y elaboración propia. Datos 2017.

Los distritos con un mayor número de locales comerciales destinados a la alimentación son Centro, Latina y Carabanchel, que también son los que más densidad de comercio alimentario presentan por habitante junto

a Salamanca, Chamberí y Tetuan, todos por encima de la media de la ciudad de Madrid, según se observa en la tabla nº 3 y la figura nº 3.



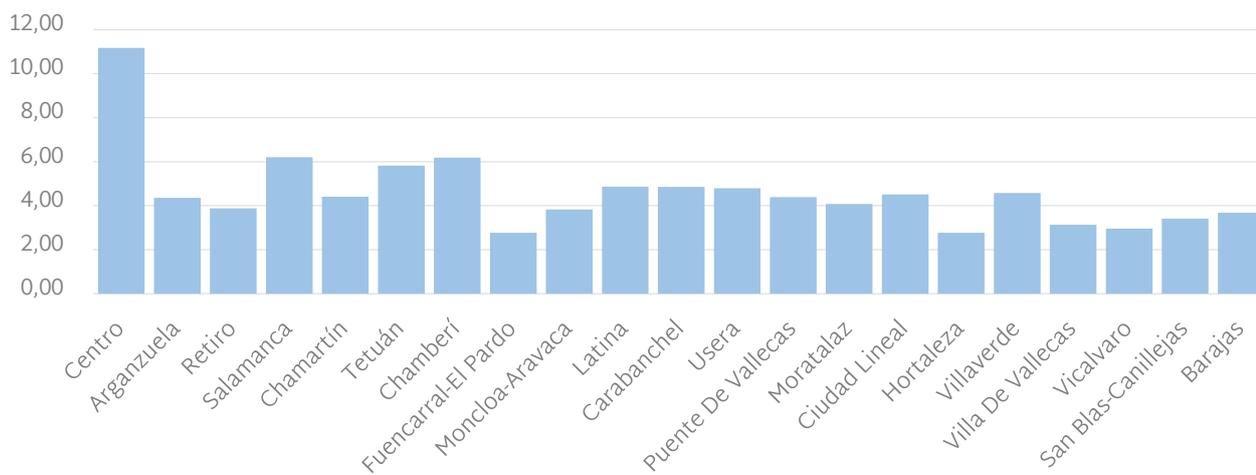
Tabla nº 3.  
Ratios de comercio alimentario por distrito

Nº ESTABL./1000 HAB. DISTRITO	ESTABLEC. NO ESPECÍFICOS	FRUTAS Y VERDURAS	CARNE	PESCADO	PANADERIA Y PASTELERIA	OTROS ESTABLEC. DE ALIMENTACION	TOTAL COMERCIO ALIMENTARIO MINORISTA
CENTRO	3,56	1,07	1,29	0,42	1,26	3,56	11,17
ARGANZUELA	1,37	0,60	0,52	0,23	0,52	1,12	4,35
RETIRO	1,08	0,51	0,42	0,17	0,49	1,21	3,88
SALAMANCA	1,78	0,83	0,71	0,27	0,76	1,86	6,20
CHAMARTIN	1,17	0,47	0,51	0,17	0,51	1,58	4,41
TETUAN	1,33	0,66	0,98	0,32	0,58	1,95	5,82
CHAMBERÍ	1,16	0,65	0,67	0,17	0,72	2,81	6,19
FUENCARRAL- EL PARDO	0,63	0,37	0,41	0,15	0,30	0,92	2,77
MONCLOA- ARAVACA	0,95	0,50	0,41	0,18	0,44	1,35	3,83
LATINA	1,00	0,70	0,91	0,25	0,46	1,54	4,86
CARABANCHEL	1,25	0,67	0,79	0,20	0,44	1,50	4,86
USERA	1,09	0,64	0,78	0,20	0,37	1,72	4,79
PUENTE DE VALLECAS	0,97	0,57	0,75	0,20	0,31	1,59	4,39
MORATALAZ	0,73	0,68	0,83	0,23	0,40	1,21	4,08
CIUDAD LINEAL	1,12	0,60	0,69	0,23	0,43	1,43	4,51
HORTALEZA	0,75	0,35	0,39	0,13	0,23	0,92	2,77
VILLAVERDE	1,19	0,71	0,71	0,18	0,35	1,45	4,57
VILLA DE VALLECAS	0,88	0,36	0,45	0,11	0,30	1,04	3,14
VICALVARO	0,57	0,30	0,56	0,17	0,19	1,17	2,96
SAN BLAS	0,74	0,54	0,46	0,16	0,36	1,14	3,41
BARAJAS	1,64	0,28	0,53	0,09	0,30	0,85	3,68
TOTAL	1,16	0,59	0,67	0,21	0,46	1,53	4,61
MADRID							

Ratios comerciales por categoría: número de establecimientos por cada 1000 habitantes.

Fuente: Ayuntamiento de Madrid (Censo de Locales) y elaboración propia. Datos 2017.

Figura nº 4  
Densidad comercial de minoristas alimentarios por distritos  
(número de establecimientos/1.000 habitantes)



Ratios comercio minorista de alimentación por distrito: número de establecimientos por cada 1000 habitantes.  
Fuente: Ayuntamiento de Madrid (Censo de Locales) y elaboración propia. Datos 2017.

De los datos anteriores se desprende que existen variaciones en el equilibrio comercial entre alimentario y no alimentario entre los distritos. En aquellos pertenecientes a áreas centrales de la ciudad, este equilibrio bascula hacia el comercio no alimentario, representando entre el 70 y el 80% del total del parque comercial (Centro o Salamanca), mientras que en los distritos periféricos, el volumen de comercio alimentario alcanza

prácticamente el 50 % del comercio total (Hortaleza, Vicálvaro o Moratalaz), por representar el comercio de proximidad básico para el consumo diario de los residentes de estos distritos. Los distritos de áreas centrales representan el lugar habitual de compras para el comercio especializado de compradores pertenecientes al resto de distritos de la ciudad.



En este entramado comercial los mercados siempre han jugado un importante papel. Históricamente el comercio de proximidad creció a su sombra siendo probablemente el más importante motor dinamizador de la actividad económica en los barrios. A lo largo de la segunda mitad del siglo XIX y la primera del XX, acompañando al propio desarrollo de las ciudades, surgen los primeros establecimientos que van a albergar a los mercados municipales, atendiendo a la necesidad de cubrir los requerimientos de abastecimiento urbano siguiendo ya unas normas higiénico sanitarias y urbanísticas. Durante las décadas de los 50-70 alcanzarán su máximo éxito y desarrollo, pero a partir de los años 80 las ciudades sufren un proceso de contraurbanización, un cambio de sentido en el proceso del crecimiento de las ciudades, de tal forma que la población de los centros metropolitanos más antiguos salía hacia otras áreas no metropolitanas, exteriores a los anillos suburbanos de las mismas (Johnston, 2000). Todo ello vino acompañado de un cambio en los hábitos de consumo, del envejecimiento de los cascos urbanos y la aparición de una dura competencia con otros formatos comerciales perfectamente adaptados a los nuevos hábitos de vida. Así se inicia un proceso de decadencia de los mercados municipales de la cual son conscientes los distintos organismos implicados en su gestión.

En el año 2003, el Ayuntamiento de Madrid, inició un programa para la modernización y transformación de los mercados de Madrid, basado fundamentalmente en un proceso

de colaboración público-privada a través de la convocatoria anual de subvenciones para la remodelación de las estructuras físicas de los mercados y para la realización de acciones de promoción, a resultados del cual se ha realizado una remodelación integral de 23 mercados, 13 se han rehabilitado intensamente y en cinco se han realizado obras de menor envergadura.

Resultado de todas las iniciativas que se han realizado es la alta valoración que los vecinos y vecinas de Madrid tienen de sus mercados. Desde el año 2006 la satisfacción de la ciudadanía se ha ido incrementando año a año, encontrándose entre los diez servicios más valorados por los madrileños y madrileñas, al mismo nivel que los centros de mayores.

El porcentaje de las personas encuestadas que utilizan este servicio se ha incrementado en más de 10% entre el año 2014 y el 2016, y asciende a más de un 61% de las encuestadas. La valoración es superior entre las personas que utilizan el servicio que entre las que no lo utilizan, y un 28,1% piensan que son insuficientes<sup>1</sup>.

Sin embargo, la velocidad con la que hoy se producen los cambios en la sociedad, fundamentalmente los ligados a la penetración de las nuevas tecnologías tanto en la información y comunicación como en el propio sector de la alimentación y la distribución, obliga a continuar avanzando en la búsqueda de soluciones que rentabilicen nuestros mercados y aseguren su adaptación a los cada vez más dinámicos cambios en los hábitos de consumo.

1. - Encuesta de calidad de vida y satisfacción con los servicios públicos de la ciudad de Madrid 2016

## 4. DIAGNÓSTICO



# MERCADO PROSPERIDAD

PUESTO 1

POLLERÍA HERMANOS GÓMEZ

PUESTO 2

PESCADERÍA JLG ARRIBAS

PUESTO 4 5 6

PESCADOS Y MARISCOS EL MAR

PUESTO 10

CHOCOLATERÍA SAN GINÉS

PUESTO 11 12

CHARCUTERÍA JOSÉ SANTIAGO

PUESTO 13

ARREGLOS DE ROPA JPB

PUESTO 14

LA CASA DEL ALOE VERA

PUESTO 15 16

CASQUERÍA Y CARNICERÍA ALBESIM

PUESTO 17 18

CHARCUTERÍA Y QUESERÍA +SIMÓN

PUESTO 19

FLORISTERÍA PALIQUE

PUESTO 25 26

FRUTERÍA J. ANTONIO Y BEATRIZ

## 4. Diagnóstico

### 4.1 Análisis externo

#### 4.1.1 Análisis del entorno general

Mediante la herramienta PEST, descrita por Fahey y Narayanan (1986), se ha realizado el análisis de los factores externos que pueden afectar al desarrollo y devenir

de los mercados municipales de Madrid. Los factores considerados son políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

##### 4.1.1.1 Factores políticos.

El peso de la actividad comercial en la ciudad de Madrid, considerado tanto desde una perspectiva económica como social, justifica sobradamente la inclusión de iniciativas políticas enfocadas a este sector en todos los programas de gobierno de los sucesivos equipos que han llegado al Ayuntamiento. En este sentido, además, los mercados municipales por su larga tradición, su carácter tan cercano a la ciudadanía y su popularidad, constituyen un buen escenario para llevar a cabo iniciativas que tienen una rápida visibilidad en su zona de influencia.

Por ello, de forma continuada se han desarrollado iniciativas encaminadas a la modernización, dinamización

y reactivación económica de estos establecimientos, bien mediante subvenciones destinadas a la realización de obras de renovación y mejora y a la promoción de los mercados, que permiten incentivar la inversión privada en estos establecimientos, o bien asumiendo el Ayuntamiento la totalidad de la inversión. La primera modalidad ha supuesto una fuerte inversión privada en los mercados y constituye un buen ejemplo de las ventajas del paternariado público-privado para conseguir realizar los proyectos que la administración por sí misma, debido fundamentalmente al elevado coste de los mismos, no puede llevar a cabo.



En la misma línea que las ayudas mencionadas, también se han establecido en el pasado tímidas medidas fiscales, siendo este ámbito en el que se van a proponer nuevas propuestas de mayor calado.

En los últimos años la acción pública en materia normativa ha estado encaminada a facilitar la implantación de nuevas actividades y reducir las cargas administrativas, incentivando la productividad, la competitividad y las inversiones para promover la demanda interna y la creación de empleo. Por otro lado, el actual escenario económico ha influido sobremanera en la búsqueda de soluciones innovadoras y alternativas, así como en un compromiso por parte de las administraciones en el sentido de facilitar los trámites y agilizar los procesos para desarrollar nuevos proyectos de emprendimiento.

La relación de regulaciones destinadas a este fin es amplia, sobre todo a partir de la Directiva 2006/123/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a los servicios en el mercado interior. Centrándonos en la normativa municipal podemos citar, por la gran repercusión que tiene en los mercados municipales, la Ordenanza de dinamización de actividades comerciales en dominio público que modifica la vigente Ordenanza de Mercados Municipales para impulsar su competitividad eliminando trabas a la implantación y diversificación de

las actividades, posibilitando el desarrollo de actividades de degustación en locales o zonas comunes del mercado, agilizando el procedimiento de apertura de actividades en los mercados e introduciendo espacios compartidos de trabajo. En el mismo sentido se puede citar la Ordenanza para la apertura de actividades económicas en la ciudad de Madrid, que nació con la vocación de integrar toda la normativa destinada a la liberalización del comercio, apoyar a los emprendedores y emprendedoras y eliminar trabas administrativas al ejercicio de la actividad.

Desde otra perspectiva, la entrada en vigor de la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local, aún cuando suprimió la obligatoriedad de prestación del servicio de mercados, consolidó esta como una competencia municipal propia de interés para los municipios.

Por último es importante indicar que si bien los mercados están sometidos como cualquier otro área del municipio a distintos enfoques políticos por parte de los partidos responsables del gobierno de la ciudad, a día de hoy, existe unanimidad de todas las fuerzas locales en reconocer el importante papel que juegan los mercados como referentes del comercio de los barrios y en la necesidad de su mantenimiento y revitalización.

#### 4.1.1.2 Factores económicos. Oferta y demanda.

El Producto Interior Bruto (PIB) de la Ciudad de Madrid en 2014 alcanzó 125.948 millones de euros, lo que representa el 64,2 por ciento del conjunto de la Comunidad de Madrid y el 12,1 por ciento de España, situándose significativamente por encima del peso de su población en cada uno de los dos territorios. Este nivel de producción de la Ciudad superaría al de todas las Comunidades Autónomas salvo Cataluña y Andalucía, además de la propia Comunidad de Madrid.

Las actividades de servicios, con el 87,9% de la actividad total, son las que definen la estructura productiva de la Ciudad de Madrid, creciendo su importancia en los últimos años. De entre todos, la agrupación más destacada es la que engloba a las actividades inmobiliarias, la información

y comunicaciones, las Actividades profesionales, científicas y técnicas, las Actividades financieras y de seguros y el comercio. Estos cinco grupos concentran el 53,3 por ciento del valor añadido total correspondiente al sector servicios.

Respecto a la estructura del comercio minorista en la ciudad de Madrid, en el año 2016 (Censo de Locales y Actividades del Ayuntamiento de Madrid, enero de 2017) el número de actividades comerciales minoristas en la ciudad de Madrid se elevaba a 34.086.

En la tabla nº 4 se expone el número de actividades comerciales minoristas y su evolución desde el año 2012.



Tabla nº4  
Número de actividades comerciales minoristas. 2012-2016  
Censo de Locales y Actividades del Ayuntamiento de Madrid

	2012	2016
<b>COMERCIO ALIMENTARIO</b>	13.084	14.712
Comercio tradicional	5.702	6.134
Establecimientos no específicos	2.709	3.706
Otro comercio alimentario	4.673	4.872
<b>COMERCIO NO ALIMENTARIO</b>	17.394	17.206
Textil y calzado	5.581	5.315
Hogar	5.604	5.426
Papelería y librería	1.100	1.102
Actividades deportivas	540	584
Farmacia y ortopedia	2.034	2.041
Droguería y perfumería	830	908
Flores y mascotas	545	537
Joyería y bisutería	17.394	17.206
<b>MIXTO Y OTROS</b>	2.068	2.168
<b>TOTAL</b>	<b>32.546</b>	<b>34.086</b>

Fuente: Censo de locales y actividades del Ayuntamiento de Madrid (enero de 2017)

Como puede verse en los datos anteriores, dentro del comercio alimentario destaca la importante presencia en Madrid de establecimientos tradicionales. Uno de los motivos propuestos para el predominio de estos establecimientos fue el incremento de negocios regentados por población

extranjera, que habría frenado la caída del comercio tradicional y conducido a que, en el conjunto nacional, el 22% de los establecimientos de este tipo estuviera regentado por población extranjera, según un estudio de la consultora Nielsen del 2012.

Entre los años 2007 y 2012 se produjo un descenso de más de un 20% en el comercio de alimentación, según datos extraídos del anuario de la Caixa del año 2013. La misma dinámica siguió todo el comercio minorista, a excepción de los grandes almacenes e hipermercados, aunque la tendencia parecía apuntar a una estabilidad en el número de estos establecimientos debido fundamentalmente a cuestiones de espacio y la disminución de la demanda (Rodríguez-Ponga, 2013).

Sin embargo, en los últimos cuatro años, el descenso en el número de actividades comerciales parece haberse ralentizado y, en el caso concreto del comercio alimentario, parece existir un cambio de tendencia.

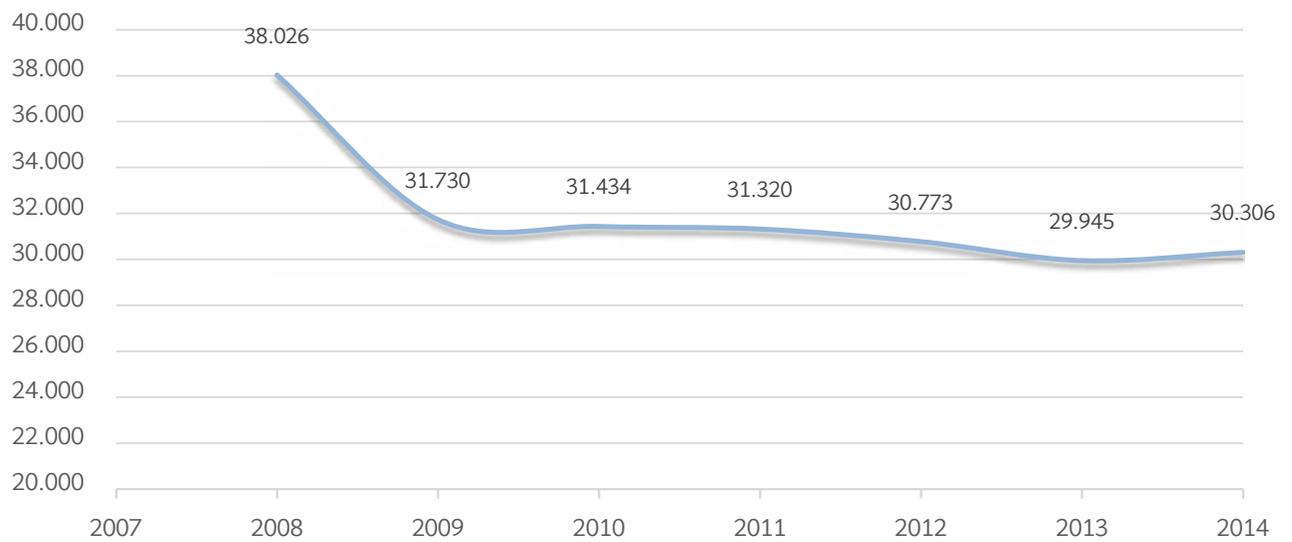
Como se ha mencionado anteriormente, el

descenso en el número de establecimientos tradicionales habría sido mayor de no ser por los negocios regentados por población extranjera (Rodríguez-Ponga, 2013). Puede suponerse que el comercio tradicional de alimentación en zona residencial quedará fundamentalmente representado por las tiendas con horario extensivo, y que los supermercados continuarán teniendo un importante papel en la distribución alimentaria.

La misma tendencia decreciente se observa en el volumen de negocio del comercio minorista en la Comunidad de Madrid. El descenso más acusado se produjo entre los años 2008 y 2009, continuando la misma trayectoria hasta el año 2013, donde comienza a observarse una incipiente recuperación (Figura 5)



Figura nº 5  
Volumen de negocio de comercio al por menor de la Comunidad de Madrid

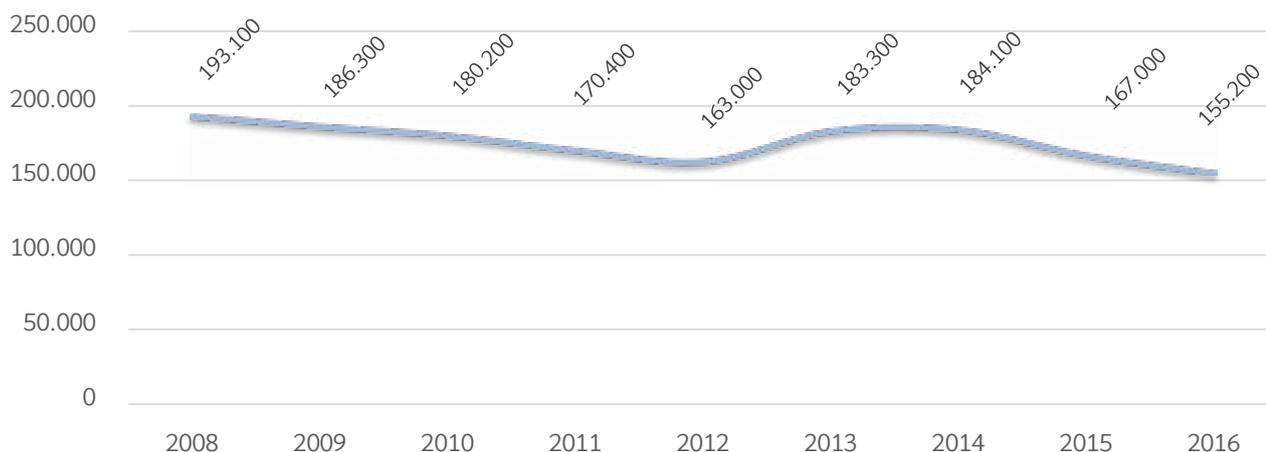


Fuente: Instituto nacional de estadística, encuesta anual de comercio. Elaboración propia

Respecto al mercado laboral, el sector comercio ocupaba el último trimestre de 2014 a un total de 184.100 personas, que supone casi un 14% del total de personas ocupadas de Madrid (ocupadas comercio al por mayor, y menor, reparación de vehículos y motocicletas. Banco de datos del Ayuntamiento de Madrid). La incidencia

de la crisis es muy evidente entre los años 2008 y 2012, comenzando desde entonces cierta recuperación, para volver a presentar una tendencia descendente desde el 2015, probablemente relacionado con el incremento del uso del comercio electrónico (Figura 6).

Figura nº 6  
Personas ocupadas en comercio de la Ciudad de Madrid



Fuente: Ayuntamiento de Madrid. Banco de datos. Elaboración propia

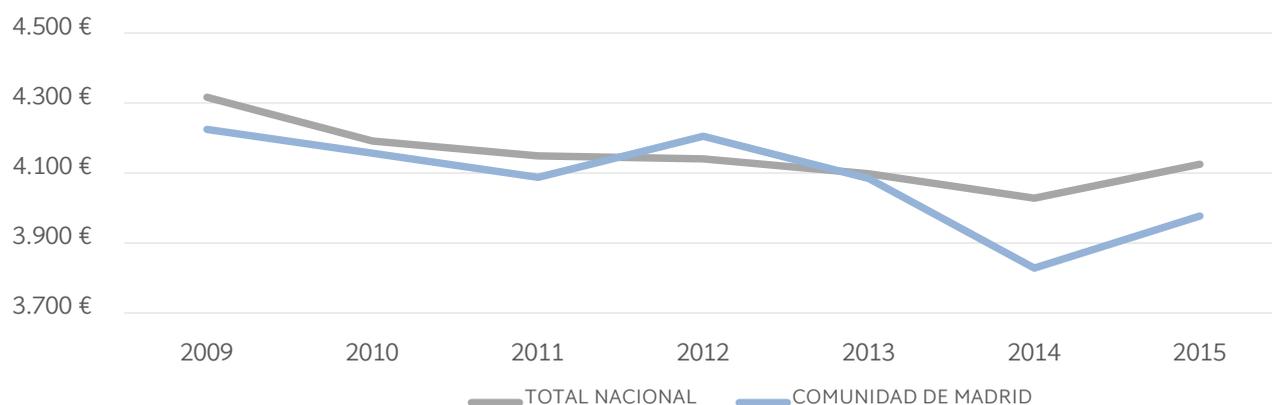


Por lo que se refiere a la evolución del consumo, el gasto en alimentación en el año 2014 en España fue de 66.443 millones de euros, lo que supone un 3,5% menos respecto al año anterior<sup>2</sup>. La cifra más alta de gasto correspondió a los supermercados, un 29,2% del total, mientras que al comercio especializado donde se incluyen los mercados municipales le correspondería un

porcentaje del 11,6.

También como consecuencia de la crisis económica, las familias han recortado su gasto en alimentación en una tendencia que ha durado cerca de siete años, si bien este dato empieza a recuperarse, como se observa en la figura 7.

Figura nº 7  
Gasto medio por hogar producto alimentación



Fuente: Instituto Nacional de estadística. Elaboración propia

2. - Informe del consumo de alimentación en España. 2016 MAGRAMA

En este contexto, el estudio anual de la OCU sobre el coste de la cesta de la compra ha constatado el final de la “guerra de precios” en el sector alimentario, dado que el carro ha subido en casi todas las cadenas de distribución. Esto podría suponer una ventaja para el comercio tradicional, puesto el precio dejaría de ser un factor para la elección de otro tipo de establecimientos para la compra.

Por último, debido a la nueva orientación

que están tomando muchos de los mercados madrileños como modernos espacios gastronómicos y de ocio, algunos de los cuales se han transformado en significativos reclamos turísticos, se debe hacer mención a la dimensión turística de la ciudad que constituye uno de sus principales activos económicos. En el año 2015 Madrid batió su record de turistas con casi 9 millones de visitantes, lo que supone un 6% más que el año anterior ([www.madrid.es](http://www.madrid.es)).

#### 4.1.1.3. Factores sociales

El volumen de población de una ciudad, así como sus características, son un factor clave para el consumo alimentario y su evolución en el tiempo.

Hasta el año 2010, la población de Madrid venía aumentando de forma importante como consecuencia de la llegada de población extranjera. Sin embargo, desde ese año se observa una tendencia decreciente en el número de población, situándose en los 3.182.175 habitantes (1 de enero de 2017) con un 12,07% de población extranjera.

El descenso de población se ha producido de forma más sensible en el tramo de edad comprendido entre los 25 y 49 años mientras que se ha ido incrementando la población mayor de 50 años. Existen grandes diferencias entre distritos, con un bloque cuya edad media supera la de

la ciudad en 3 puntos, con Moratalaz a la cabeza, seguido de Retiro y Salamanca, y otro bloque hasta 6 puntos inferior a la media, como es el caso de Villa de Vallecas, Vicálvaro (4) y Barajas (3).

Las previsiones para el futuro en el horizonte 2023 se encaminan en el mismo sentido. Es interesante hacer notar que no todos los distritos de Madrid se comportarán de la misma manera. La tendencia será más evidente en los distritos que ya parten con una cantidad de población más envejecida. En los gráficos de las figuras 8 y 9, que representan la evolución de la población por tramos de edad en la secuencia temporal considerada, se hace muy evidente esta tendencia, al comparar distritos opuestos como es el caso de Moratalaz y Villa de Vallecas.



Figura nº 8

Distribución Población Distrito de Moratalaz

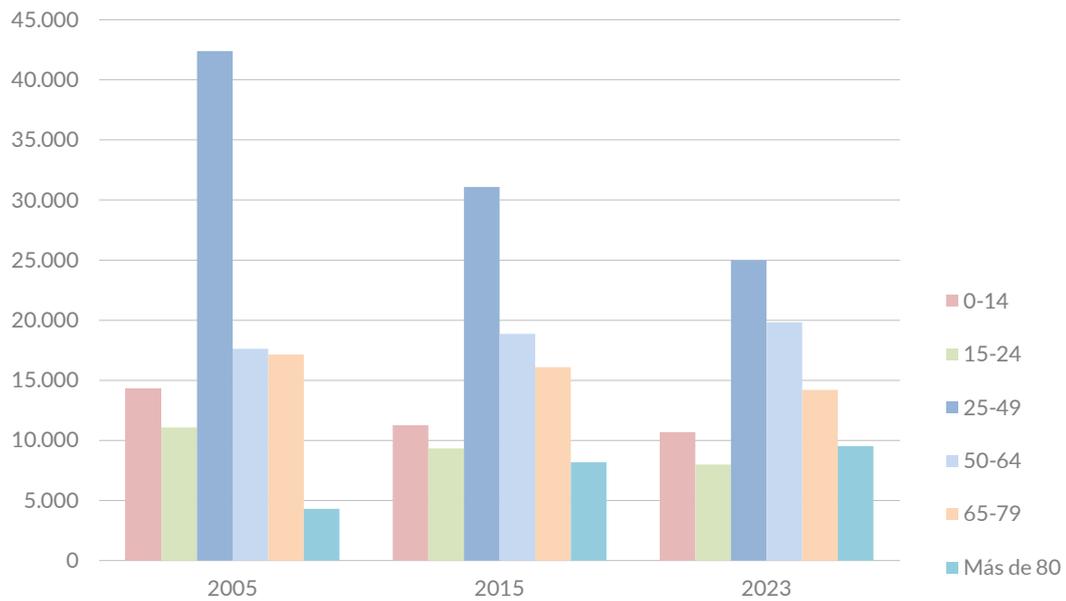
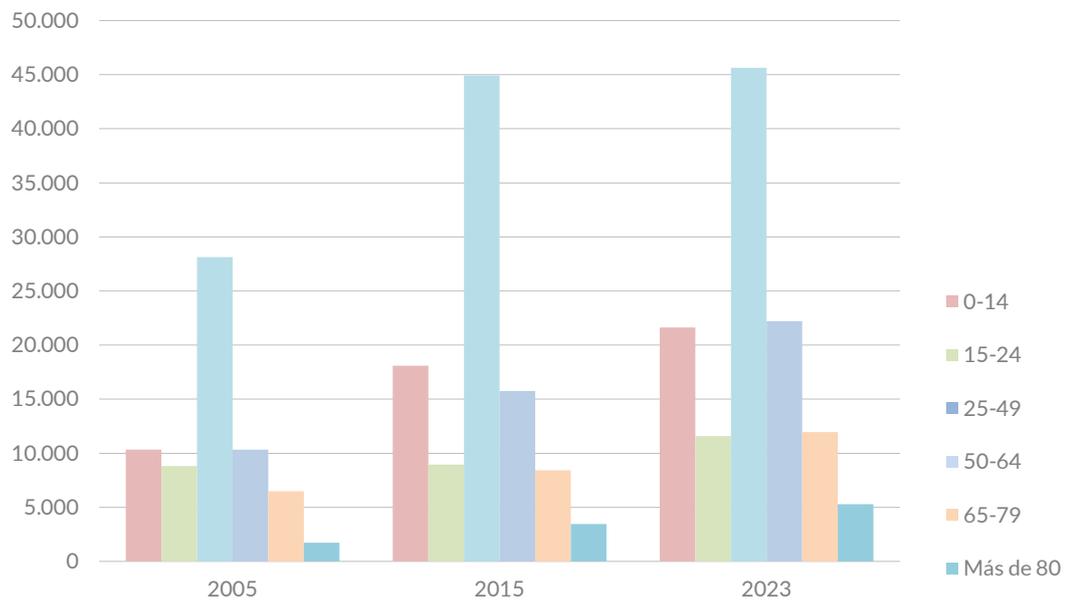


Figura nº 9

Distribución Población Distrito de Villa de Vallecas



En las actuales circunstancias, en el año 2025, el grupo de edad de los 30 a 59 años, se contraería un 3,8%, pasando de 1.441.324 a 1.386.2291 habitantes, es decir, 55.095 efectivos menos, con las repercusiones socioeconómicas que ello tendría para la Ciudad de Madrid<sup>3</sup>.

Por otra parte, el tamaño medio de los hogares viene disminuyendo sensiblemente desde el año 2005, pasando de 2,77 personas a las 2,53 en 2015, aunque no resulta significativa la disminución en el número de hogares con niños, que han pasado de un 22,82% a un 22,12% en el mismo período. El mayor porcentaje de personas que viven solas se da en el distrito Centro y fundamentalmente en los tramos de edad de 30 a 45 años.

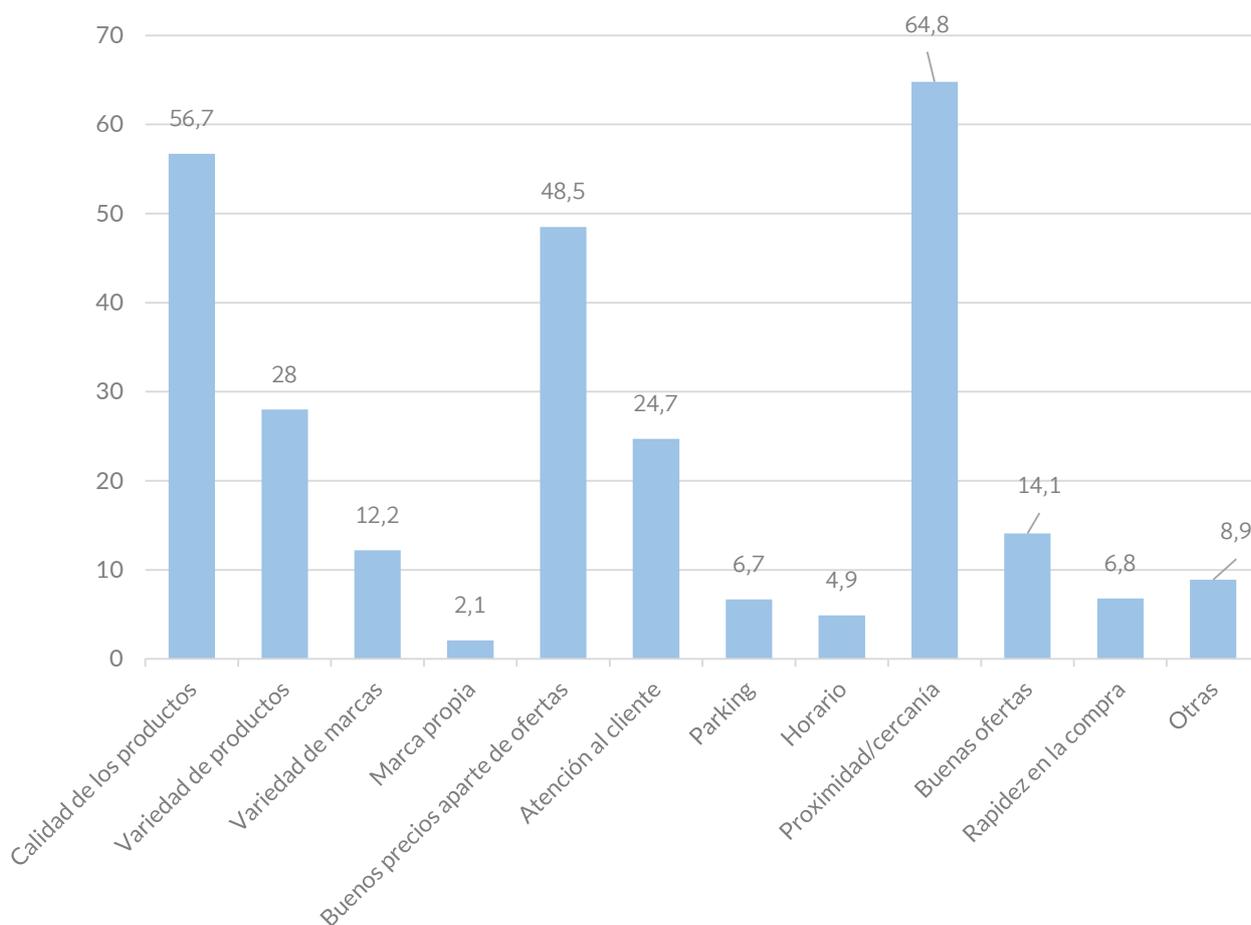
En relación a los hábitos de compra, el informe del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria del MAGRAMA del año 2016, aporta una serie de informaciones muy interesantes sobre las preferencias de las/los consumidores a la hora de realizar sus compras. Entre

ellas, destaca el hecho de que a la gente le gusta comprar siempre en los mismos establecimientos. Más de un 91% de las personas encuestadas se mostraban de acuerdo con esta afirmación.

Los tres principales factores que determinan la elección de un tipo u otro de establecimiento para realizar la compra son la calidad de los productos ofertados, el precio y la proximidad (figura 10). Recientemente y respecto a estos factores se ha producido una modificación muy interesante. Mientras el factor precio venía aumentando su importancia desde el año 2007 (cuando fue nombrado por un 34,1% de las personas encuestadas) hasta el año 2012 cuando el porcentaje se elevó hasta más de un 62% , actualmente es el factor proximidad el que ocupa el primer lugar entre los factores de elección a la hora de elegir establecimiento para realizar las compras, por encima de la calidad y de unos buenos precios. Entre los años 2008 y 2013 la proximidad ocupaba el tercer lugar.

3. - Ayuntamiento de Madrid. Padrón Municipal de habitantes de la ciudad de Madrid. Enero 2015

Figura nº 10  
Factores que determinan la elección de un establecimiento de compra (%)  
(respuesta espontánea y múltiple)



Elaboración propia a partir de datos del MAGRAMA. Informe del consumo de alimentación en España 2016

La localización y la distancia del establecimiento resultan muy importantes para los productos llamados de conveniencia, entre los cuales se pueden incluir la gran mayoría de los ofertados por los mercados municipales. Sin embargo, a la hora de buscar los mejores precios,

la mayoría de las/los consumidores (53,1%) manifiesta mantenerse fiel a los mismos establecimientos, sin realizar comparaciones. La fidelidad es mayor a medida que aumenta la edad de las personas entrevistadas.

El horario de apertura del comercio condiciona en gran medida el tipo de público que lo frecuenta y es una variable fundamental en los procesos de consumo. Sin embargo no resultó entre los factores más valorados para la elección del establecimiento de compra, lo que podría representar, en el estado actual, una ventaja para los mercados de Madrid, ya que la mayoría de ellos no cuenta con los amplios horarios de otros formatos comerciales.

Los cambios en el estilo de vida de las familias producidos tanto por la propia evolución de la sociedad como –y de forma muy importante- por la crisis económica que ha experimentado nuestro país desde 2008, tienen una influencia notable sobre los nuevos hábitos de compra de alimentos. Según un reciente estudio realizado por Foro Interalimentario en colaboración con el Instituto Cerdá, los factores que más condicionan los hábitos de consumo alimentario, son los recursos económicos y el tiempo disponible (Arranz, 2013). Ambos factores se compensarían. Las limitaciones económicas supondrían

un condicionante coyuntural, mientras que el tiempo y la composición del hogar funcionarían como condicionantes estables. Otros “vectores” importantes en la distribución del consumo serían la salud y los valores del público consumidor. El primero tiene un peso en la decisión de compra de alimentos, sobre todo cuando existe una patología crónica en el hogar (obesidad, desajustes metabólicos, etc), mientras que los segundos representarían preocupaciones del público consumidor con importancia creciente como pueden ser la trazabilidad de los alimentos, su origen, el proceso productivo seguido (en sintonía con el planteamiento de la legislación de la UE en seguridad alimentaria –from farm to fork-) y otros con una influencia relativamente poco importante todavía en los hábitos alimentarios, como puede ser el comercio justo, el respeto al medioambiente o el bienestar animal, aunque seguramente en el futuro, si la economía de las familias lo permite, irán ganando importancia.

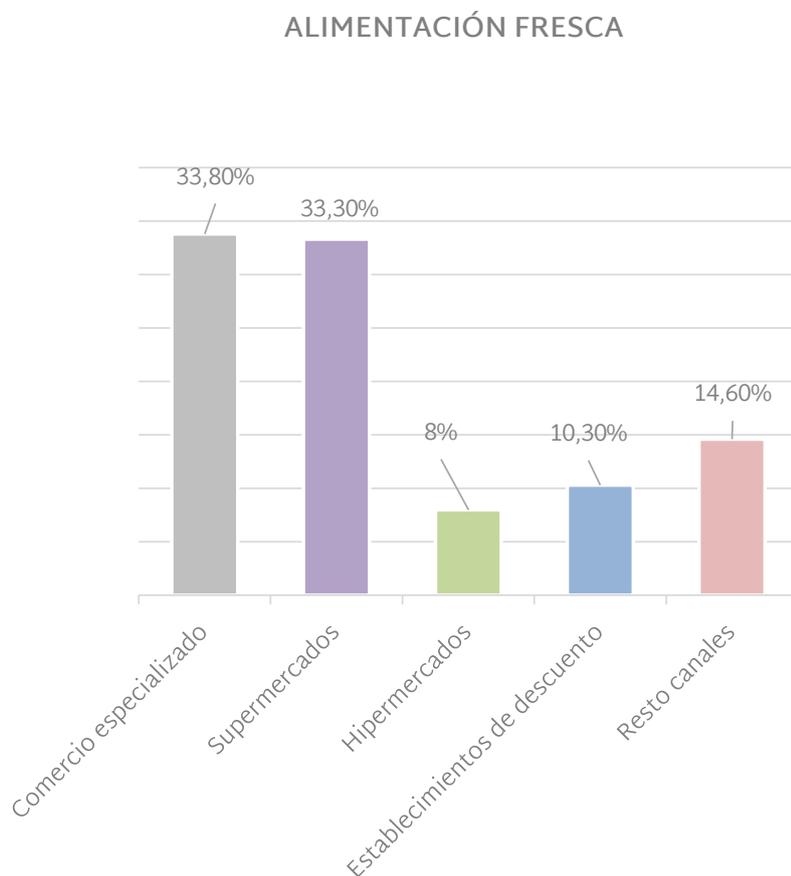
El supermercado es en la actualidad el establecimiento de elección para la compra de productos de alimentación, ascendiendo en el año 2016 en España a un

45,1% de las compras que se realizan en este sector. Sin embargo, la compra de productos frescos se realiza preferentemente por los españoles en los establecimientos de comercio especializado, entendiendo por tal las tiendas tradicionales (panaderías, carnicería/charcutería, pescadería, tienda de congelados y mercados y plazas)<sup>4</sup>. Es interesante hacer notar que los alimentos frescos constituyen una parte muy

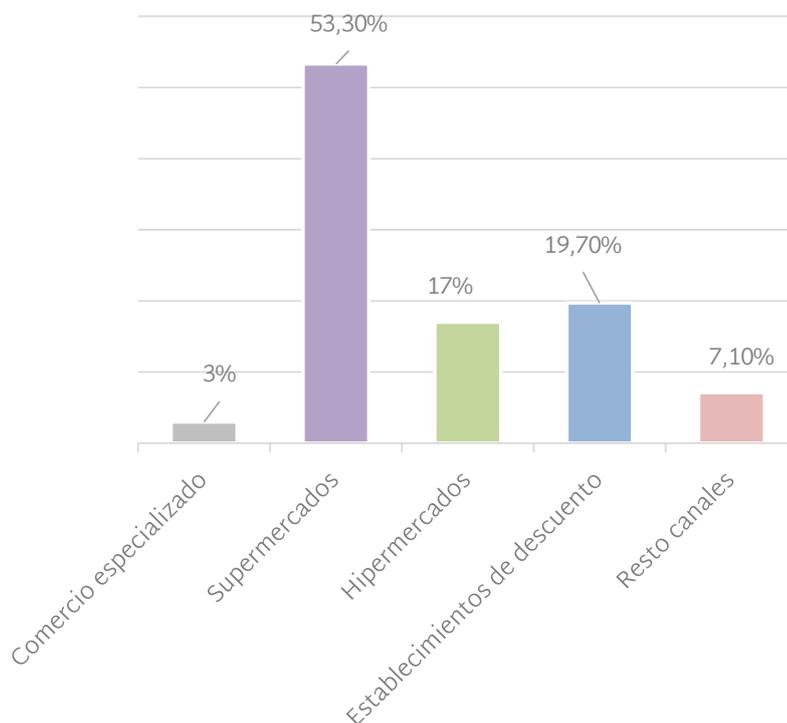
importante de nuestra alimentación. Representan a nivel nacional más del 40% del volumen total consumido y más de un 44% del gasto total en alimentación. Este hecho aportaría una ventaja competitiva a los establecimientos tradicionales líderes en la venta de este tipo de productos. Sin embargo no debe olvidarse el trasvase de compras del canal tradicional a la gran distribución y el hecho de que las tiendas de descuento y los supermercados están apostando fuerte por la alimentación fresca.

Figura nº 11.

Distribución de las compras de alimentación por tipo de establecimiento. (Elaboración propia desde los datos del MAGRAMA, 2016)



### RESTO PRODUCTOS ALIMENTACIÓN



La misma tendencia se observa en los consumidores y consumidoras madrileños los cuales adquieren los productos de alimentación y bebidas principalmente

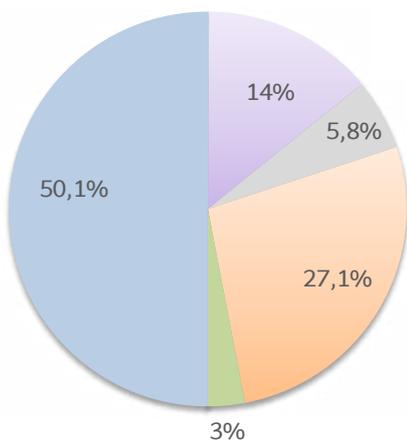
en los supermercados (50,1%); el resto se distribuye entre los mercados y galerías (27,1%), los hipermercados (14,0%) y grandes almacenes (5,9%)<sup>5</sup>. (Figura 12)

4. - Ministerio De Agricultura, Alimentación Y Medio Ambiente. Informe del consumo de alimentación en España 2016

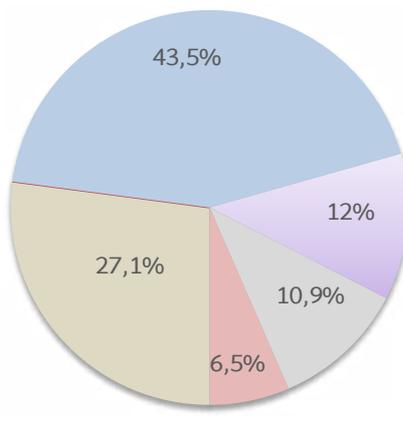
5. - Barómetro de Consumo 2012. Observatorio Económico. Ayuntamiento de Madrid

Figura nº12.  
Cuotas de mercado según producto y tipo de establecimiento  
(2º cuatrimestre de 2012, Ciudad de Madrid)

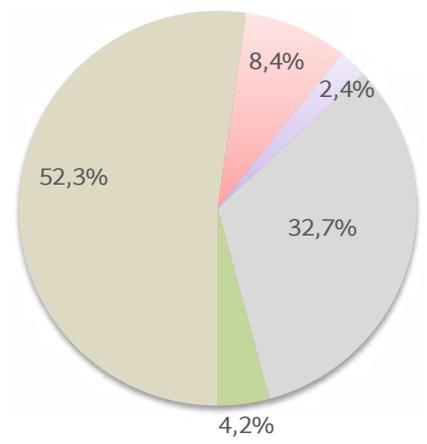
Alimentación y bebida



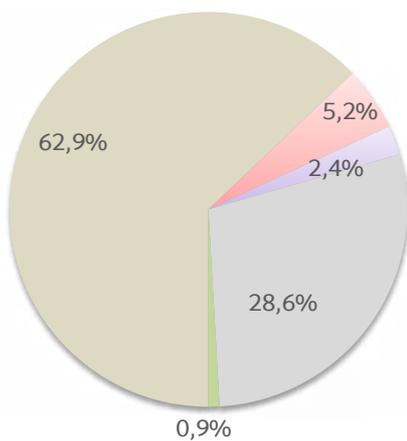
Belleza y cosmética



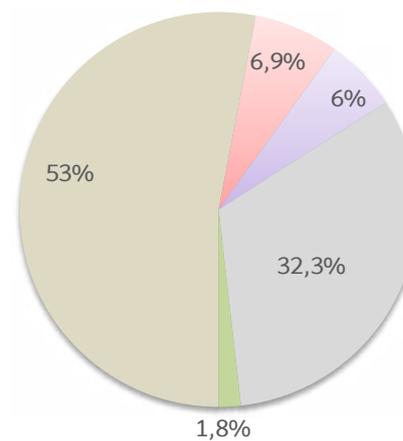
Ropa y calzado



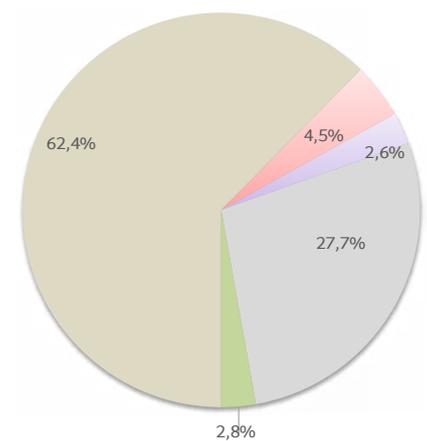
Menaje



Mobiliario



Informática y telecomunicaciones



- Cadenas minoristas especializadas
- Supermercados
- Grandes Almacenes
- Otros
- Otro comercio minorista (no especializado)
- Hipermercados
- Mercados y Galerías

Elaboración propia a partir de los datos del Barómetro de consumo 2012. Ayuntamiento de Madrid.

Desde el punto de vista social, es interesante apuntar los cambios culturales y de hábitos que se han producido en la ciudad como consecuencia de la llegada de un alto número de emigrantes procedentes de diversas nacionalidades. El fenómeno migratorio presenta en la ciudad de Madrid una cierta madurez, uno de cuyos síntomas es la proliferación de negocios étnicos que han producido un cambio evidente en la configuración y el aspecto urbano de algunos de los barrios dónde la densidad de este tipo de comercios es elevada,

como es el caso del barrio de Embajadores. Ya se ha comentado anteriormente que probablemente, el incremento de este tipo de negocios ha atenuado la caída del comercio de alimentación tradicional.

Los distritos con mayor población extranjera son los de Centro, Usera, Tetuán, Villaverde, Carabanchel, Puente de Vallecas y Latina. En la tabla nº 9 se exponen los porcentajes de los principales orígenes de la población extranjera en cada uno de los distritos.

Tabla nº 5.  
Porcentajes de principal población extranjera (1/01/2016) Fuente: Padrón Ayuntamiento de Madrid.  
Elaboración Propia.

Distrito	Caribe Sudamérica	Rumanía y otros países del Este de Europa	Marruecos	China
Carabanchel	49,02	21,36	5,70	9,98
Tetuán	46,23	9,03	5,35	7,28
Latina	44,03	27,94	4,98	7,78
Usera	43,79	9,14	7,98	29,25
Puente de Vallecas	37,73	20,46	9,65	10,16
Villaverde	31,37	21,32	13,08	4,15
Centro	25,81	5,91	4,30	6,35



En todos ellos el porcentaje más alto es el de las personas procedentes de los países de Sudamérica y el Caribe. Es un hecho a destacar el alto porcentaje de población china en el distrito de Usera y de personas procedentes de Bangladesh en el barrio de Embajadores del distrito Centro (8,97%). Algo similar ocurre con los procedentes de Filipinas en el distrito de Tetuán (13,89%) barrio de Bellas Vistas.

Es interesante hacer notar dentro de este apartado sobre los hábitos de consumo las nuevas tendencias en alimentación (MERCASA, 2015), como el consumo de alimentos “eco” y “bio”, los huertos urbanos, la compra directa

al productor, la experiencia de compra o el consumo colaborativo, algunos de los cuales están tomando importancia y pueden resultar una oportunidad o una amenaza para la distribución tradicional según se aproveche o sepa utilizarse esta tendencia. Podríamos decir que el consumidor no se conforma únicamente con un producto bueno y barato. Quiere conocer la trazabilidad de los alimentos, quiere un comportamiento ético y moral detrás de la producción de alimentos y, además, quiere pasárselo bien cuando hace la compra, una buena experiencia de compra. En todo esto los mercados tienen una muy buena oportunidad.

Tendencia	Descripción
Dieta antiedad	<p>El seguimiento de la dieta antiedad abarca a un 14% de la población, se da principalmente entre personas de niveles educativos elevados y de edad mediana (entre 40 a 49 años).</p> <p>La dieta antiedad se asocia a personas que hacen ejercicio físico, cuidan su alimentación, su salud y su aspecto físico.</p> <p>Les gusta que sus compras sean experiencias agradables y están dispuestos a pagar más si con ello obtienen productos de más calidad.</p>
Consumo ‘eco’ y ‘bio’	<p>Un 10% de los españoles consume productos ‘eco’ o ‘bio’ (la tendencia, como en otros países, está al alza).</p> <p>Los consumidores de productos ‘eco’ o ‘bio’ suelen ser jóvenes, nativos digitales y de clase alta; son la mejor representación de cómo la revolución tecnológica genera y convive con la pasión por lo natural, lo cercano y lo estético.</p>
Huertos urbanos	<p>En torno a los treinta años y de clases acomodadas, los cultivadores de huertos urbanos cuidan su alimentación y tienen debilidad por los productos de la tierra (fruta, verduras...); representan el 7,4% de la población pero el 10% entre los urbanitas.</p> <p>La aparición de huertos urbanos, sin embargo, no supone una amenaza competitiva para los productores y distribuidores del sector.</p> <p>Combinan su pasión por lo natural y su carácter responsable y solidario con un perfil altamente tecnológico, tanto como consumidores y compradores como en sus estilos de vida.</p>

Tendencia	Descripción
Directamente del productor	<p>Un 13,9% ha comprado directamente al productor en el último año. Aunque es más propia de los jóvenes, esta práctica se extiende a todas las generaciones.</p> <p>Se asocia a un comportamiento diversificado: son compradores racionales, que atienden a los precios y comparan, pero que no escatiman en calidad. Igualmente, compran por internet para ahorrar tiempo, a la vez que invierten horas en compras pequeñas y frecuentes.</p> <p>La compra directa del productor es propia de personas tecnológicas y, al tiempo, amantes de lo natural y sensitivo.</p>
Comprador marca España	<p>Un 26,2% de los consumidores compra productos y marcas del país (o de su tierra) antes que productos y marcas de otros países (o lugares). El comprador marca España es maduro, de clase acomodada, educado e informado. Sus hábitos de vida, consumo y compra son los de una persona cívica, solidaria y con conciencia social: recicla, hace turismo responsable y valora a las empresas por sus buenas o malas prácticas. Es probable que la crisis económica esté propulsando la tendencia a comprar productos españoles, por un instinto de protección hacia lo cercano.</p>
Seguidores de la compra on line	<p>En el último año, un 14,2% de los ciudadanos compraron exclusivamente on line alguna categoría de productos.</p> <p>La compra on line no es un fenómeno exclusivamente de jóvenes, aunque sí está más extendido en la franja de edad de los 25 a los 34 años.</p> <p>De clase acomodada, educados e informados, los seguidores de la compra on line abundan en la periferia de una gran ciudad.</p> <p>El principal propulsor de esta micro tendencia es ahorrar tiempo, son personas que buscan simplificar las tareas domésticas en su vida cotidiana.</p>
Prescriptores digitales	<p>En el último año, un 32,3% ha opinado sobre productos, servicios o marcas por internet, ya sea positiva o negativamente.</p> <p>Se trata de nativos digitales con cierto poder adquisitivo, educados, informados e instruidos y a la última en tecnología. Están muy presentes en las redes sociales y están revolucionando la relación entre el consumidor y las marcas.</p> <p>Impulsan la información que fluye en las redes y contribuyen a que aumenten los niveles de exigencia. Se cuestionan la lealtad con las marcas, lo que les obliga a ser particularmente autoexigentes.</p>



Tendencia	Descripción
Mi compra, una experiencia	<p>El 12,4% cree imprescindible que la compra sea una experiencia especial y única. Por tanto, exigen locales bonitos y bien ambientados, así como un trato exquisito por parte de los vendedores.; igualmente, demandan webs estéticas, además de seguras y en las que les atiendan con absoluta corrección.</p> <p>Jóvenes, nativos digitales, muy enganchados al móvil e internet, cuando sus exigencias sensoriales se cumplen, están dispuestos a pagar y comprar más, así como a hacer recomendaciones (especialmente en las redes sociales).</p>
Consumo colaborativo	<p>El consumo colaborativo, aún desconocido por la mayoría, es practicado por aproximadamente uno de cada diez ciudadanos: el 11,9% ha intercambiado productos o servicios en el último año, el 9,6% ha compartido bienes o servicios y el 11,4% ha participado en grupos de consumo o compras colectivas.</p> <p>En la medida en que la economía colaborativa nace a través de las plataformas digitales, sus protagonistas son mayoritariamente jóvenes (menores de 40).</p> <p>La crisis económica es el principal propulsor de este tipo de consumo, no solo por los efectos que ha producido en ahorro, sino también porque les ha hecho cambiar su ética individual.</p>

Fuente: Informe sobre Producción, Industria, Distribución y Consumo de Alimentación en España. 2015 MERCASA

Por último, dentro de este apartado es interesante resaltar algunas de las conclusiones sobre las tendencias en el sector alimentario para 2017 expuestas en el Informe del Consumo de Alimentación en España, 2016 (MAGRAMA):

- El desperdicio alimentario disminuye y se demanda implicación por parte de las empresas para frenar este desperdicio.
- Aumenta la importancia acerca del origen de los alimentos.
- Aumenta el interés por la cocina y

la alimentación.

- Aumenta el hábito de comer variado y equilibrado.
- Aumenta la búsqueda de experiencias en la compra.

A la vista de este listado, cabría esperar un futuro prometedor para los mercados madrileños, por cuanto los productos que en ellos pueden obtenerse, la relación clientela comerciante y la forma de realizar la compra satisfacen las tendencias mencionadas.

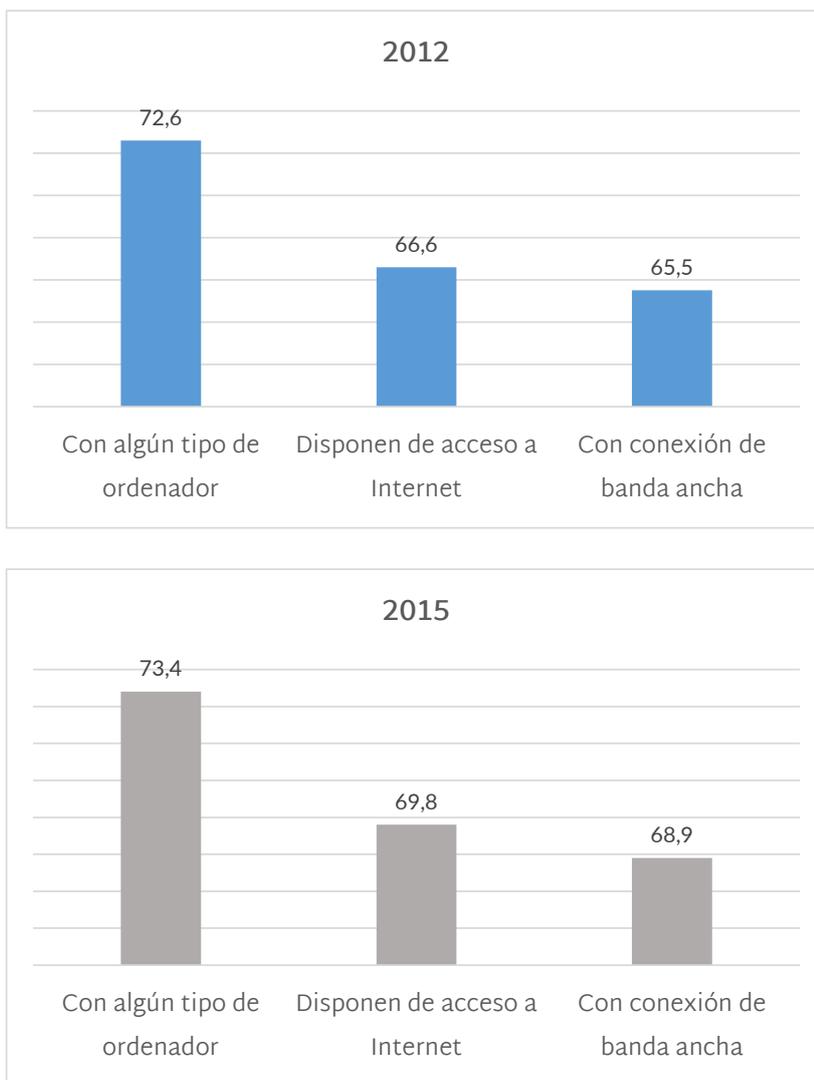
#### 4.1.1.4. Factores tecnológicos

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) están revolucionando la forma de interactuar que tienen actualmente las personas, sus relaciones e intercambios y las posibilidades en la creación de nuevos canales comerciales

para productos y servicios.

Según datos del INE de la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en los hogares del año 2015, el 78,8 % de los hogares españoles tiene acceso a Internet.

Figura nº13  
Equipamiento de las viviendas respecto a las TIC's



Fuente: El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías. Compras por Internet. INE 2015



A lo largo de 2015 casi un tercio de la población española realizó compras a través de este medio. La media de la Unión Europea en el uso del comercio electrónico se sitúa en el 47 % de la población. En el caso de la encuesta del INE sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas, prácticamente la totalidad de las empresas trabajan conectadas a Internet.

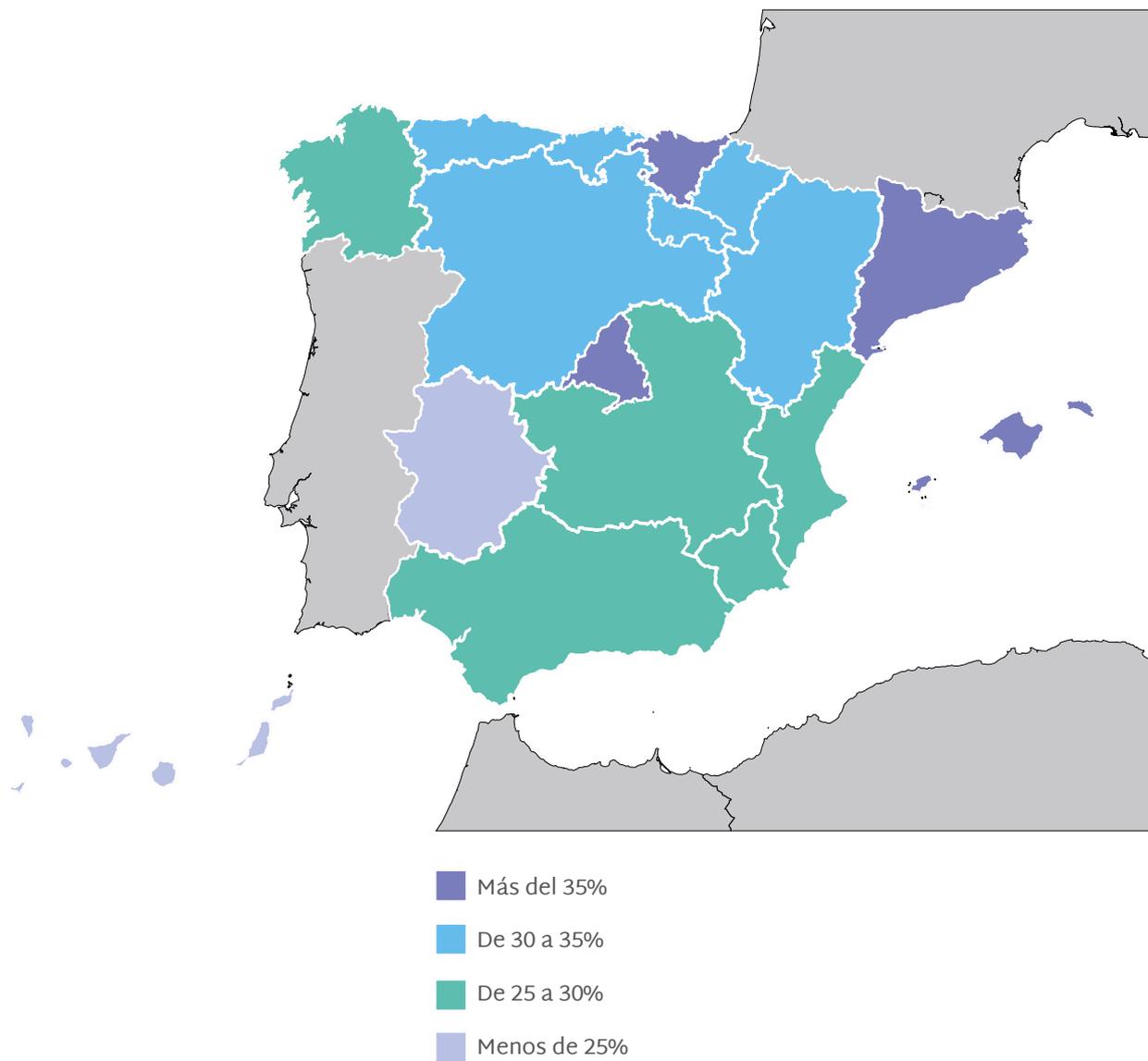
Los indicadores confirman que existe una tendencia positiva en el incremento de ventas a través de Internet. El volumen de productos, ofertas y compradores es cada vez mayor y los medios de acceso y los dispositivos de compra se renuevan constantemente.

Según el estudio del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) el comercio electrónico aumentó en 2015

en España un 27,5% respecto a 2014. La cifra estimada que representa el sector supone un volumen total de compra de 20.745 millones de euros. Este crecimiento se produce como consecuencia de la incorporación de más internautas, de un aumento en el gasto medio de compra, y por la existencia de un mayor número de compradores y compradoras.

Respecto a la dimensión que alcanza el comercio electrónico en Madrid, según datos de la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en los hogares 2015 del Instituto Nacional de Estadística, el ratio de compras online/población es del 40%, aproximadamente el 17 % del total nacional, situándose como la segunda comunidad, por detrás del País Vasco, con mayor actividad del comercio online.

Figura nº 14  
Ratio compras on-line/población



Fuente: El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías. Compras por Internet.  
INE



La magnitud del negocio que significa el comercio electrónico queda reflejada en las siguientes cifras (ONTSI 2015): El número de internautas se estima en 31,7 millones de personas, un 80,8 % de la población española mayor de 15 años. La cantidad estimada de compradores digitales es de unos 20,4 millones de individuos en 2015. El gasto anual medio por comprador supone 876 €.

El perfil general de comprador online se caracteriza por ser más intensivo entre los grupos de edad de 25 a 49 años, con estudios secundarios o superiores, de nivel socioeconómico, medio-alto y residentes en hábitats urbanos. En relación con estos perfiles de compradores por Internet resulta muy interesante considerar por la repercusión actual y futura sobre el comercio de proximidad, a los millenials, los nacidos entre 1980 y el 2000, que son un segmento de población que compra más por internet que la población internauta en general (72,8% frente a 64,3%)

Las categorías de producto más habituales en las compras online son los relacionados con el turismo, junto con la ropa, complementos y artículos deportivos y la entrada a espectáculos.

Entre las principales, causas por las que las y los consumidores prefieren comprar

online, el 78 % de los encuestados señala la comodidad que ofrece este servicio; el 73% destaca la facilidad para encontrar ofertas y promociones a buen precio; y el 65,5 % el ahorro de tiempo que significa el evitar desplazamientos al realizar la compra (fuente: INE encuesta sobre el equipamiento y usos de las TIC en los hogares y empresas. 2013)

Dentro del comercio electrónico destaca especialmente, por la velocidad de su desarrollo, el comercio a través de dispositivos móviles (smartphones, tabletas). Su uso en 2014 representó un 18 % de las compras online. La adquisición de productos específicos como APP para móviles es creciente dadas las utilidades específicas que ofrecen en la experiencia de la compra online. Se estima que en los próximos años el canal de compra por móvil (mCommerce) seguirá en rápida expansión debido al crecimiento esperado de las ventas de smartphones, la propagación de las redes de 4G con mayor accesibilidad a Internet, la aparición de nuevas formas de pago con sistemas más seguros y el surgimiento de propuestas empresariales innovadoras con tiendas virtuales.

Entre las principales ventajas competitivas que ofrece Internet a las empresas, se encuentran las posibilidades de personalización de productos y servicios, la desintermediación, propiciando un contacto más directo con el público consumidor, y las facilidades que ofrece el canal para promocionar y fomentar la imagen y visibilidad de las empresas.

En cuanto a las dificultades que se observan para el desarrollo del comercio electrónico destaca la preferencia del público consumidor por ver físicamente el producto antes de comprarlo; el temor hacia la seguridad en la red, tanto en lo relativo a sus datos personales como al pago de las transacciones; la carencia del suficiente atractivo para la compra; la atención a la clientela; y las garantías de devolución o cambio del producto si éste no es satisfactorio. En el caso de las empresas, la escasa prevalencia del comercio electrónico en España tiene su origen en la menor predisposición de las compañías a explotar las posibilidades que las TIC ofrecen en su operativa diaria.

De acuerdo con el análisis sectorial de la implantación de las TIC en la pyme española en 2014, promovido por Fundetec y ONTSI, en el sector comercio minorista la repercusión las TIC se valora de forma positiva al mejorar todas las facetas productivas, de gestión, transferencia de información y dinámica general de venta.

El terminal de punto de venta es la herramienta con mayor implantación en este sector. Por su parte, el comercio electrónico se realiza a través de las páginas web de cada empresa o por medio de plataformas colectivas de comercialización online, que sirven principalmente como escaparate para presentar los productos de la tienda. Sin embargo, el número de entidades que se sirven de la web para vender es reducido.

En el caso de la utilización de aplicaciones móviles como herramienta de venta se observa que su efectividad depende de que se desarrollen de forma colectiva, no desde un planteamiento individual. Respecto a utilización de las redes sociales, la dificultad de su implantación depende del tipo de producto comercializado y por la falta de percepción de los retornos que supone su empleo, aunque las generaciones más jóvenes de profesionales sí las utilizan como técnica de posicionamiento en el mercado online. De forma general, el principal obstáculo que encuentra este sector respecto a las nuevas tecnologías es la falta de formación y adaptación adecuada a las posibilidades que ofrecen los entornos tecnológicos actuales.



## El sector alimentación y el e-commerce

En el informe de Nielsen sobre Global eCommerce and the New Retail Survey, 2015 se destaca que más de la mitad de las/los consumidores globales están dispuestos a comprar productos alimenticios online. Esto se explica dada la cantidad de consumidores que han crecido siendo nativos digitales. La tendencia de compra online en este sector se estima que seguirá creciendo al considerar que alrededor de un 30% de los compradores menores de 35 años están realizándolas por esta vía.

En el informe del consumo de alimentación en España 2016 del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente se indica que el canal de compras de alimentación realizadas a través de Internet representa el 0,9 % de la cuota de compras totales en los hogares. Este canal ha sido utilizado alguna vez por un 9% de los consumidores. Este porcentaje alcanza el 14,3 % entre los jóvenes menores de 35 años y disminuye al 2,1% en los mayores de 55 años.

Con respecto a 2015 el volumen de compras online de alimentación aumentó en un 27,7%, por lo que el canal presenta un gran potencial de desarrollo, teniendo en cuenta además que la magnitud de la venta de alimentación por Internet en España supone un tercio de la que corresponde a la media europea.

A pesar de las dificultades en la prestación del servicio, derivadas de no poder estandarizar la oferta, de los requerimientos de temperatura controlada que precisan ciertas categorías de alimentos frescos, refrigerados, congelados, o de las garantías de los servicios logísticos y postventa (horarios, condiciones de entrega, posibilidad de devolución de los productos) el sector de la alimentación tiene a su favor que ofrece productos necesarios e imprescindibles. El comercio electrónico aporta dos factores positivos fundamentales para atraer a la demanda: comodidad, dado que la gente cada vez está más ocupada y tiene menos tiempo de ir a hacer compras; y servicio, a través de la amplitud y diversidad que puede presentar en la oferta, variedad de categorías de productos, calidades, precios, promociones, etc. De este modo, a escala global, grandes marketplaces como Amazon o Alibaba ya han empezado a operar en el sector alimentario dadas las oportunidades de expansión que éste ofrece. Las grandes cadenas de distribución están continuamente adaptando su canal de venta online para mejorar las prestaciones del servicio. La aparición de nuevos formatos de venta o de sitios especializados en la comercialización de productos singulares o gourmet es constante ante la creciente tendencia a comer sano, equilibrado y con productos de calidad.

## 4.1.2 Análisis del entorno competitivo

La herramienta más frecuentemente utilizada para examinar el entorno competitivo es el Modelo de las Cinco Fuerzas desarrollado por Porter (2009). Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas: la amenaza de nuevos aspirantes, la influencia de los proveedores, la influencia de los compradores, la amenaza de los productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores existentes. Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una

organización para competir en un mercado concreto y juntas determinan la rentabilidad potencial de la misma.

Se ha aplicado el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter a los mercados municipales de Madrid buscando establecer lo atractivo de este sector a la hora de implantar una nueva actividad, determinando la competencia y rivalidad existente. Las cinco fuerzas analizadas son las siguientes:

### Amenaza de nuevos aspirantes o barreras a la entrada de nuevos competidores

La amenaza de la entrada de nuevos competidores va a depender de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras y de la acción combinada de la competencia actual. Si las barreras son altas o puede anticiparse una dura revancha de los competidores existentes la amenaza será menor.

La diferenciación del producto es la principal baza de los mercados municipales. En los mercados se busca la mejor calidad organoléptica del producto, y en especial la del producto perecedero.

Dentro de la diferenciación del producto podemos tener en cuenta varios conceptos:

- Diversidad: cortes especiales, gran

variedad de presentaciones, elección entre diferentes orígenes para un mismo producto.

- Nuevas tipologías de establecimientos que se están introduciendo en los mercados: queserías, enotecas, tiendas gourmet, otros establecimientos muy especializados en la venta de determinados productos...
- Venta con degustación.
- Incorporación de productos ecosostenibles: producción ecológica, atención al bienestar animal, explotaciones cercanas a la ciudad que proporcionen ahorro en transportes, antiguas variedades o especies recuperadas o procedentes de zonas de especial protección, etc.



Un nuevo competidor en este segmento económico debe poner a disposición de sus clientes potenciales un producto que, al menos, alcance la calidad que se ofrece en los mercados municipales. Superar esta barrera para llegar a su clientela supone en muchas ocasiones menores márgenes de beneficio al no poder adquirir estos productos a gran escala.

Además los mercados municipales cuentan a su favor con su “saber hacer”: el conocimiento del producto y su correcta manipulación requiere un aprendizaje y prácticas específicos. Un

buen manipulador de alimentos, no se hace en un día y la clientela busca un profesional que le aconseje y que le atienda correctamente. Dentro de este apartado, también está incluido el trato personalizado al cliente.

Otra baza a favor de los mercados es su excelente ubicación en el centro urbano y en zonas consolidadas. La inversión para una nueva empresa de alimentación que entre en el mercado es muy alta, lo que constituye una barrera a la entrada de nuevos competidores.

### Poder de negociación de los clientes/compradores

En el sector de venta de alimentos (perecederos y no perecederos), existe una competencia enorme entre distintos formatos comerciales y entre los propios mercados y puestos. Lo habitual en cualquier mercado municipal es que cada tipología comercial (pescaderías, carnicerías, embutidos, etc.) reúna varios establecimientos lo que permite a la clientela la elección en precio, producto y calidad, y todo ello en un mismo edificio.

Esta gran competencia en el comercio minorista de alimentación proporciona un elevado poder de negociación a los clientes, que se ha visto incrementada por la fuerte competencia que representan los supermercados de descuento. Pero esta amenaza es mayor cuando el producto de la compra es estándar o poco diferenciado. Esta circunstancia implica un beneficio para los mercados porque ofertan un producto diferenciado y no tienen que entrar constantemente en la competencia por ofrecer precios bajos.

Otros factores que determinan el poder de negociación de los clientes son el coste del cambio y la existencia de proveedores alternativos a los mercados municipales. El coste real o psicológico del cambio a otro comercio depende de la vinculación de los clientes a los servicios y productos ofrecidos por los mercados municipales.

En este sentido, tradicionalmente, los mercados municipales han mantenido una relación estrecha con su clientela, que muestran una fuerte fidelidad hacia el establecimiento donde realizan sus compras. En cualquier caso resulta básico mantener la calidad, el precio y el valor añadido (el servicio ofrecido por el puesto) lo suficientemente altos para evitar el cambio a otro proveedor.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la información acerca de las diferentes alternativas para hacer la compra es muy grande, y este mayor acceso a la información puede representar una amenaza, pues siempre será más fácil comparar y decidir cambiar, lo que fuerza el ajuste de precios.

## Poder de negociación de los proveedores

El gran protagonista como proveedor de las empresas ubicadas en los mercados es Mercamadrid. Realmente es un mercado de mercados, con proyección nacional e internacional, y reúne a los mercados centrales de pescados, de frutas y hortalizas, de carnes y a empresas polivalentes especializadas en el sector alimentario. Es el mayor mercado europeo de alimentación perecedera y el segundo a nivel mundial con respecto al mercado central de Pescados. Reúne a más de 800 empresas y un área de influencia de 500 Km (12 millones de consumidores).

Solo por dimensión tiene tanto peso en este apartado, poder de negociación de los proveedores, que la demanda de los comerciantes, muy atomizada en la compra, apenas interviene en la formación de los precios.

El precio de venta al por mayor lleva incorporado precio de productor, de intermediarios, beneficios, transporte, etc., y la propia competencia entre los puestos de Mercamadrid ajusta los precios dentro de un rango bastante estrecho.

En resumen, la disponibilidad de proveedores es elevada, pero en su mayor parte concentrada en Mercamadrid, y el comerciante del mercado no tiene capacidad de negociación de los precios,

presentando un escaso poder negociador con los proveedores comparado con la competencia (las medianas y grandes superficies que tienen sus propias centrales de compra, y de hecho actúan como mayoristas en la compra de productos frescos y tienen acceso a precios de compra equivalentes a los de este escalón comercial).

A pesar de ello, y aunque de forma incipiente, no debe olvidarse la nueva tendencia que pone en valor la cercanía de los lugares de venta a los de producción, el consumo de productos de temporada y todas las corrientes “eco” y “bio”.

Tampoco puede negarse que la competitividad de los mercados municipales es importante para la competitividad de las empresas de Mercamadrid, porque las principales empresas que compiten con los mercados son cadenas de distribución que compran directamente a la producción y no a los mayoristas como se ha mencionado anteriormente. Por ello y lo mencionado en el párrafo anterior, las empresas ubicadas en los mercados de Madrid, unidas, podrían tener mayor capacidad de intervención respecto a sus proveedores que la que en un principio pudiera pensarse.



## La amenaza de sustitutos

Dentro de la generalidad del sector de alimentación perecedera, con productos de muy diversa índole, existen numerosos productos sustitutos que pueden ser elegidos por la clientela de los mercados. Estas amenazas no se pueden extrapolar a todos los subsectores, y lo que es amenaza para el negocio de la carnicería no lo es para las pollerías, y viveversa.

Entre los factores que pueden inducir a la sustitución de unos productos por otros, se encuentran el precio relativo. En los últimos años han crecido las ventas en carne de ave frente a carnes rojas por este motivo, al que se añade la publicidad de su carácter menos graso y más cardiosaludable.

También el rendimiento y calidad, como en el caso de los alimentos con mayor vida útil antes de su deterioro, por ejemplo, alimentos conservados al vacío, en atmósfera modificada o los alimentos congelados. En los dos primeros ejemplos este tratamiento para alargar su vida útil añade un valor hacia el público consumidor por aumentar su tiempo de conservación en las mejores condiciones organolépticas, con la misma apariencia del alimento fresco. En cambio, para el público consumidor, los alimentos congelados han perdido su carácter de alimento fresco aunque sus características organolépticas se mantengan idénticas si la operación congelación- descongelación

se realiza correctamente. Su precio es más bajo, y por este motivo en estos últimos años ha habido un efecto sustitución del alimento fresco.

Hoy en día no solo el menor precio constituye una amenaza para la sustitución de un producto. Se produce también el efecto inverso: sustitución por productos eco o productos gourmet. Son cambios de carácter psicológico: el cliente siente que compra un producto seleccionado, criado, cultivado o pescado en mejores condiciones para la especie, o en condiciones ecoambientales, y paga un precio más elevado por ello en una elección consciente.

Entre las amenazas de sustitutos merece especial atención la que representan los establecimientos de hostelería, restauración y catering habida cuenta del elevado porcentaje de personas, principalmente público infantil y adolescente, estudiantes y trabajadores y trabajadoras que consumen diariamente la comida principal fuera del hogar. Este hecho implica una disminución de la compra de producto fresco en el comercio tradicional, desplazada por esa comida principal realizada en el canal HORECA y justifica la necesidad de incorporar actividades de degustación y hostelería en los mercados municipales, actividades que mantienen inalterado su carácter de abastecimiento.

## La intensidad de la rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad existente en el sector del comercio minorista de alimentación es enorme. Coexisten grandes empresas (hiper y supermercados) con el pequeño establecimiento tradicional, sea agrupado en mercados municipales, galerías comerciales, o aislado en locales con puerta a la calle. Como ya se ha mencionado, según los datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, el canal mayoritario en alimentación en fresco es el comercio especializado tradicional, ya que un 33,8% de los gastos de alimentación se realizan en este formato, mientras que solo un 15,6% del gasto de alimentación en general se realiza en comercios especializados.

La competencia es tan grande que estamos asistiendo a una tendencia de “mimetizarse” entre ellos: copiar los puntos fuertes de la competencia. Las medianas y grandes superficies buscan la imagen del mercado municipal para atraer a los clientes de tiendas tradicionales (por ejemplo, Día La Plaza) porque conocen que su punto débil es la alimentación en fresco. Mientras tanto, los mercados están realizando fuertes inversiones en mejorar su imagen (modernas instalaciones y puestos

de venta, unificación de imagen exterior e interior del mercado, uniformidad en los trabajadores y trabajadoras, servicio de entrega a domicilio del producto adquirido) teniendo en cuenta los puntos fuertes de los formatos comerciales que son su competencia directa.

Desde el punto de vista del producto ofertado, la tienda tradicional tiene un saber hacer acumulado que comprende desde la selección del mejor producto en la compra al mayorista hasta el servicio individualizado a cada cliente. El comercio tradicional no compite en precio con los otros formatos comerciales sino en la calidad y variedad de sus productos.

Los mercados municipales están en peores condiciones si se atiende a los costes. Ya se ha mencionado que la capacidad de negociación con los proveedores es muy baja en los mercados municipales, mientras que en los formatos que son su competencia, medianas y grandes superficies, por economía de escala, su capacidad de negociación es superior y pueden conseguir precios más bajos en mayorista, aumentando de esta forma los beneficios.



## 4.2 Análisis interno de los mercados de Madrid

### 4.2.1 Reseña histórica

Un siglo separa la aparición de los primeros mercados de hierro del nuevo mercado de Barceló inaugurado en el año 2014. De los primeros, levantados cuando la “arquitectura del hierro” iba ocupando estaciones ferroviarias, puentes, viaductos, pabellones expositivos, fábricas, mercados y galerías comerciales e incluso el propio mobiliario urbano de las ciudades de Europa, solo queda el de San Miguel, de titularidad privada, inaugurado por Alfonso XII en 1875. Su edificación costó trescientas mil pesetas<sup>6</sup>. Completaban los mercados construidos con este material el de la Cebada y Los Mostenses. Estos sí, de titularidad municipal.

En el año 1929 se formulan los primeros planos para racionalizar y ampliar la red de mercados existentes en la ciudad, que empiezan a ejecutarse con la II República y que, después de la Guerra Civil, seguirán con el nuevo régimen. Antes de la guerra estaban construidos el de Tirso de Molina, Vallehermoso, La Paz, Torrijos (hoy desaparecido) y Diego de León. En 1939 se

crea la institución de la “Comisión especial para el estudio del plan de construcción de nuevos mercados” que será redactado en 1943 con la previsión de instituir una red de 26 mercados barriales, entre los existentes en aquel momento y los de nueva construcción.

Se estudiaron aspectos como la higiene, situación y dimensiones, observándose grandes carencias en relación a estos aspectos en los establecimientos existentes. El estudio consideraba que era necesario construir un mercado por cada 20.000 habitantes y se inicia un plan para impulsarlos. En los años 40 se construyeron los mercados de Antón Martín, Argüelles, Chamberí, Embajadores, la Guindalera, Maravillas, los Mostenses y Santa María de la Cabeza.

El Ayuntamiento sacaba a concurso la construcción de los mercados. Entre las condiciones que se ponían a los concesionarios figuraba la exigencia de que dieran a dos calles, una de ellas con más de 15 metros de anchura.

6. - Sobre la historia de los Mercados Municipales de Madrid puede consultarse Pedro Montoliú Camps. Once siglos de Mercado Madrileño. Ayuntamiento de Madrid. 1985

Los concesionarios debían además aportar los terrenos, en caso contrario, pagar al Ayuntamiento la expropiación que se declararía de utilidad pública. El plazo de reversión no era superior a 50 años. Se autorizó la colocación de tiendas en las fachadas de los edificios y se prohibió la instalación de industrias de carnicería, salchichería, pescadería, huevos, aves, caza y frutas dentro del radio de influencia del mercado. También se establecían unas normas en cuanto a la capacidad e infraestructuras que debían contener: entre 60 y 100 puestos y entre 200 y 300 bancas, estar dotados de cámaras frigoríficas y almacenes, estar contruidos de hormigón armado, poseer claraboyas y armaduras de cristal y tener pasillos anchos.

Entre los años 50 y 70 se construyen otros 19 mercados y ya, entre los 70 y los 90, 10 mercados más. Las últimas construcciones han sido los nuevos mercados de Puerta Bonita (2008), San Antón (2010) y Barceló (2014).

En el año 85 un 35% de los comercios existentes en los 50 mercados que estaban en funcionamiento estaban dedicados a la venta de frutas y verduras, mientras un 27% se encargaban de la venta de carne

y el 38% restante a diversos sectores de alimentación.

Fue alrededor de esos años cuando los mercados dejaron de tener el protagonismo absoluto en la distribución de alimentos. Diversos factores influyeron en esta tendencia: cambios en los hábitos de consumo y alimentación, crecimiento de la periferia de las ciudades y declive de los centros urbanos, las políticas de distribución comercial y la eclosión y crecimiento vertiginoso de nuevos formatos comerciales.

La pérdida de atractivo de muchos de los mercados municipales era evidente, pero el hecho de ser un servicio público municipal y la existencia de una especial sensibilidad hacia ellos por motivos sociales y culturales motivó que muchas ciudades españolas iniciaran programas de recuperación de sus mercados municipales, entre ellas la ciudad de Madrid. Así, al inicio de la primera década del siglo XXI comienzan las remodelaciones de las estructuras de los mercados y un nuevo dimensionamiento de los mismos. Comienzan a cambiar su imagen, modernizar sus instalaciones y adaptarse a los nuevos hábitos de compra.



## 4.2.2 Situación actual

En la actualidad, Madrid cuenta con 46 mercados municipales ubicados en 17 distritos. Su localización sigue una distribución que se adapta al crecimiento paulatino de la ciudad. En los distritos centrales, esta localización se sitúa en las zonas en las que tradicionalmente se han celebrado mercados y que a lo largo de los siglos XIX y XX finalmente se consolidaron como edificaciones de carácter estable. En los nuevos crecimientos, estos mercados se situaron en aquellas parcelas propiedad de la Administración Local para proporcionar el servicio de abastecimiento necesario para los residentes de estas áreas.

En general se trata de edificios exentos, con una superficie media de 5.570 metros

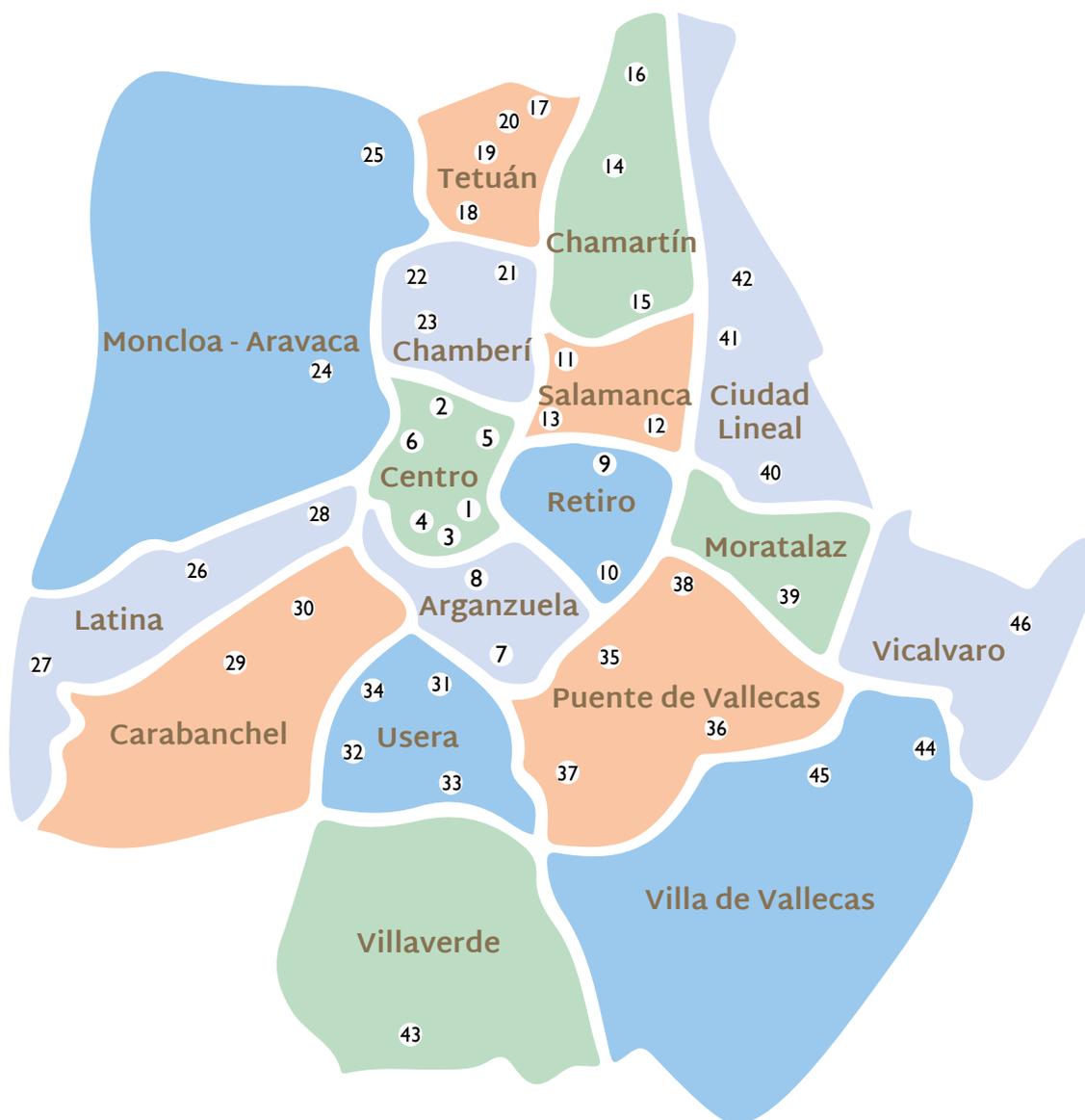
cuadrados, si bien existe una gran variabilidad entre los distintos mercados oscilando entre los 21.910 metros cuadrados del Mercado de Ventas y los 1.392 del mercado de Diego de León.

La mayoría de los mercados municipales se presentan en un formato constructivo de dos plantas: 26 centros se encuentran en este caso, lo que supone el 57 % del total. A continuación, el formato más numeroso es la distribución en una sola planta, 14 mercados la tienen, lo que significa el 30 % del conjunto. Finalmente, 4 mercados tienen una distribución en 3 plantas (9 % de los casos); y 2 mercados llegan a tener una configuración que alcanza 4 plantas (el 4 %).

Tabla Nº 6  
Número de plantas en los mercados de Madrid

Características	Mercados (nº)
Puestos en planta única, con todos los accesos a altura de calle	2
Puestos en planta única, con algún acceso a la altura de calle	12
Puestos en más de una planta, con algún acceso a la altura de calle	13
Puestos en más de una planta, ninguna con acceso a la altura de calle	19
TOTAL	46

Figura 15  
Distribución por distritos de los mercados de Madrid



- |                                      |                      |                           |                           |
|--------------------------------------|----------------------|---------------------------|---------------------------|
| 1 - Antón Martín                     | 13 - La Paz          | 25 - Valdezarza           | 37 - Mediodía - Entrevías |
| 2 - Barceló                          | 14 - Chamartín       | 26 - Alto de Extremadura  | 38 - Doña Carlota         |
| 3 - San Fernando                     | 15 - Prosperidad     | 27 - Las Águilas          | 39 - Moratalaz            |
| 4 - La Cebada                        | 16 - San Cristóbal   | 28 - Tirso de Molina      | 40 - Bami                 |
| 5 - San Antón                        | 17 - La Remonta      | 29 - Puerta Bonita        | 41 - Las Ventas           |
| 6 - Los Mostenses                    | 18 - Maravillas      | 30 - San Isidro           | 42 - San Pascual          |
| 7 - Guillermo de Osma                | 19 - San Enrique     | 31 - Jesús del Gran Poder | 43 - Villaverde Alto      |
| 8 - Sta. M <sup>a</sup> de la Cabeza | 20 - Tetuán          | 32 - Orcasitas            | 44 - Santa Eugenia        |
| 9 - Ibiza                            | 21 - Chamberí        | 33 - Orcasur              | 45 - Villa de Vallecas    |
| 10 - Pacífico                        | 22 - Guzmán el Bueno | 34 - Usera                | 46 - Vicálvaro            |
| 11 - Diego de León                   | 23 - Vallehermoso    | 35 - Puente de Vallecas   |                           |
| 12 - La Guindalera                   | 24 - Argüelles       | 36 - Numancia             |                           |



Diez de los mercados de Madrid están ubicados en edificios histórico- artísticos de especial protección como son Vallehermoso, Tirso de Molina, San Fernando, Puente de Vallecas, Sta. María de la Cabeza, Argüelles, La Paz, Cebada, Ibiza y Guzman el Bueno.

El número total de establecimientos incluidos en estos 46 mercados se eleva a más de 2.700, con un porcentaje de ocupación del 78% (lo que ha supuesto un incremento de ocupación de 4 puntos respecto al año 2015). Un 25% de los mercados tienen una ocupación total. Los puestos de trabajo directos correspondientes a estas empresas se acercan a 4.500.

El número de empresas minoristas que trabajan en los mercados municipales es

de cerca de 2000. Además, en los últimos años, con el fin de incrementar la actividad de los mercados y potenciar su alcance comercial, se han integrado dentro de sus estructuras otra serie de operadores. La mayoría de estos operadores, pertenecen al sector de la distribución alimentaria y de productos de gran consumo, mientras que el resto comprenden una amplia variedad de actividades: restauración, salud, deporte, cultura y ocio, música, comercio especializado.

De acuerdo con la predominancia de los negocios presentes en los mercados municipales se pueden destacar por su relevancia las siguientes actividades comerciales:

Tabla Nº 7  
Actividades en los mercados municipales

Principales actividades alimentarias en los MM (por volumen)	Significación dentro de las actividades alimentarias de los MM
Sector cárnico	35,92 %
Sector pesca	14,19 %
Sector frutas y verduras	16,78 %
Restauración	11,60 %
Panadería/ bollería	4,12 %
Variantes	10,72%
Comida especializada	6,65%

Fuente: Dirección General de Comercio y Emprendimiento. Elaboración propia

Principales actividades no alimentarias en los MM (por volumen)	Significación dentro de las actividades alimentarias de los MM
Sector textil-confección	29,44%
Sector reparación calzado	8,00%
Sector joyería	6,54%
Sector peluquería	8,64%
Sector floristería	3,97%
Otros	43,40%

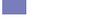
Fuente: Dirección General de Comercio y Emprendimiento. Elaboración propia



En la Tabla 8 se expone el total de locales por mercado, el porcentaje de ocupación, el tipo de empresas incluidas en el mercado y los servicios presentes en cada uno de ellos.

Tabla Nº 8  
Porcentaje de ocupación

Mercado	Superficie mercado m <sup>2</sup>	Total locales	Ocupación %	Empresas		Otros
				Minoristas		
Distrito Centro						
Antón Martín	4.365	81	100%	68	Centro Arte Flamenco y Danza	
Barceló	10.413	100	97%	88		
La Cebada	9.243	280	47%	116		
San Fernando-Embajadores	6.721	60	100%	58		
Los Mostenses	5.875	89	93%	67		
San Antón	6.480	25	100%	23	Supercor La Cocina de San Antón Taberna Vinoteca La Imperial	
Distrito Arganzuela						
Guillermo de Osma	6.827	67	52,24%	34		
Sta. M <sup>a</sup> de la Cabeza	9.250	84	97,62%	78	Mercadona	
Distrito Retiro						
Ibiza	5.095	35	85,24%	28	Ahorramás	
Pacífico	7.095	54	100%	50	Ahorramás	
Distrito Salamanca						
Diego de León	1.392	37	100%	33		
La Guindalera	1.692	42	85,71%	32		
La Paz	2.737	63	100%	51		
Distrito Chamartín						
Chamartín	4.335	70	100%	68		
Prosperidad	3.723	34	61,76%	19	Ahorramás	
San Cristobal	1.749	16	56,25%	9		

Mercado	Superficie mercado m <sup>2</sup>	Total locales	Ocupación %	Empresas		Otros
				Minoristas		
Distrito Tetuán						
Maravillas	17.191	210	97,14%	174		
La Remonta	5.979	16	100%	14	Mercadona	
San Enrique	4.679	44	70,45%	29	Mercadona	
Tetuán	3.949	114	68,42%	65		
Distrito Chamberí						
Chamberí	6.282	61	95,08%	48	Deporte, Ocio y salud	
Guzmán el Bueno	3.839	23	86,96%	17	Ahorramás	
Vallehermoso	3.359	61	55,74%	29		
Distrito Moncloa - Aravaca						
Argüelles	3.182	25	100%	23	Ahorramás Progreso Musical	
Valdezarza	2.228	10	100%	6	Ahorramás	
Distrito Latina						
Las Águilas	6.544	80	78,75%	52		
Alto de Extremadura	4.273	30	100%	29	Carrefour Market	
Tirso de Molina	1.545	42	69,05%	29		
Distrito Carabanchel						
Puerta Bonita	4.642	68	76,47%	39	Hiperacor	
San Isidro	3.189	47	97,87%	41	Supermercados Hiber	
Distrito Usera						
Jesús del Gran Poder	5.043	62	56,45%	35	Día	
Orcasitas	5.887	35	91,43%	32	Mercadona	
Orcasur	5.160	37	29,73%	12		
Usera	3.370	75	85,33%	58	Asia Union Foods's imp&Exp	



Mercado	Superficie mercado m <sup>2</sup>	Total locales	Ocupación %	Empresas		Otros
				Minoristas		
Distrito Vallecas						
Doña Carlota	5.176	46	82.61%	35	Ecofamilia	■ ■
Mediodía-Entrevías	4.911	8	87.50%	6	Ahorramás	■ ■ ■
Numancia	7.245	47	48.94%	18	Millón del Hogar, Bazar	■ ■
Puente de Vallecas	61.47	65	98.46%	58	Mercadona	■ ■ ■
Distrito Moratalaz						
Moratalaz	4.822	60	98,33%	57	LIDL	■ ■ ■ ■
Distrito Ciudad Lineal						
Bami	3.089	50	14.00%	7		■
San Pascual	6.175	49	83.67%	37	Ahorramás	■ ■ ■ ■
Las Ventas	21.910	113	60.18%	55		■ ■ ■ ■ ■
Distrito Villaverde						
Villaverde Alto	4.086	97	37,11%	30		
Distrito Villa de Vallecas						
Santa Eugenia	7.797	43	72,09%	30		■ ■ ■ ■
Villa de Vallecas	3.588	42	83,33%	35		■ ■ ■ ■
Distrito Vicálvaro						
Vicálvaro	3.745	25	88%	15	Ahorramás	■ ■ ■ ■ ■
TOTAL	256.212	2.822	77%	1.940		

Ascensor: ■

Instalación Accesible: ■

Baños Minusválidos: ■

Wifi: ■

Horario continuo de puestos abiertos: ■

Aparcamiento: ■

Fuente: Dirección General de Comercio y Emprendimiento. Elaboración propia.

La norma municipal que regula la gestión de este servicio público es la Ordenanza de Mercados Municipales del Ayuntamiento de Madrid de 22 de diciembre de 2010. Esta ordenanza establece con carácter general la concesión administrativa como modelo de gestión del servicio público del mercado municipal en la ciudad de Madrid, por ser ésta la fórmula que ha demostrado mayor eficacia para garantizar la adecuación de las prestaciones a las necesidades a cubrir con el servicio, sin que ello suponga renunciar a otras formas de gestión.

La Dirección General de Comercio y Emprendimiento perteneciente al Área de Gobierno de Equidad, Derechos Sociales y Empleo es el órgano municipal que ostenta las competencias en materia de mercados municipales, sobre los que ejerce un control y supervisión permanente.

La prestación objeto de los contratos de concesión es la gestión del servicio público de mercado, en la que el concesionario explota y gestiona el mercado, incluyéndose en la misma la conservación y mantenimiento de las obras e instalaciones.

De forma mayoritaria, la dirección de estos centros corresponde a las asociaciones de comerciantes de los mismos, que sucede en el 85 por ciento del total de mercados. En los últimos años se han incorporado también a la gestión de los centros entidades especializadas que aportan iniciativa y experiencia empresarial para acometer las labores encomendadas de administración y gobierno de los mercados.

Las obras de remodelación y modernización, en mayor o menor grado, han alcanzado al 90% de los mercados. En el 61% estas obras han supuesto remodelaciones integrales de las estructuras con la incorporación de nuevas actividades y servicios. En su gran mayoría se trata de medianas superficies, aunque otros mercados comparten el espacio con actividades deportivas, de danza, musicales etc., y, actualmente, se están implantando otra serie de negocios de hostelería y degustación que están convirtiendo estos establecimientos en referentes turísticos y gastronómicos muy interesantes para la ciudad. La última tendencia que está llegando a los mercados tiene que ver con los productos gourmet por un lado y, por otro, con los ecológicos y los mercados de productores.

En cuanto a sus dotaciones, además de las rehabilitaciones integrales y renovaciones que han transformado completamente la imagen de más de un 60% de estos establecimientos, es importante la inversión que se ha realizado en la supresión de barreras arquitectónicas, resultado de la cual prácticamente el 80% de los mercados son completamente accesibles y se está iniciando por algunos de ellos la adaptación a la accesibilidad universal (adaptación en el ámbito físico, sensorial y cognitivo). La misma tendencia se observa en lo referente a las inversiones destinadas a ahorro energético, con una fuerte entrada de la tecnología LED tanto en las instalaciones generales del mercado como en los puestos de venta. Lo mismo puede decirse respecto a los sistemas de aislamiento y climatización de los distintos establecimientos.



Sin embargo, no ocurre lo mismo con otra serie de servicios del mercado. Un punto débil de importancia es el referido a la dotación de aparcamiento, puesto que no alcanzan el 35% los mercados que disponen de parking.

Respecto a los hábitos de compra, en algunos aspectos se ha producido una notable mejora respecto a épocas anteriores, como es el caso del pago con tarjeta, prácticamente incorporado en todos los mercados. Pero sólo dos mercados disponen de servicio centralizado de recogida de compra y entrega a domicilio. En el resto, los comerciantes se organizan entre ellos para llevar a domicilio las compras de su clientela.

Con relación a las nuevas tecnologías, se van incorporando lentamente. La presencia en redes sociales, páginas web o comercio electrónico es muy desigual. El Ayuntamiento de Madrid está promoviendo nuevos canales de ventas para los mercados e incorporándolos al comercio electrónico y las app. El mismo Ayuntamiento promociona los mercados con sus propios recursos web.

En cuanto a las empresas presentes en los mercados, cerca de un 80% de ellos cuentan con más de un 75% de empresas familiares o autónomos. La edad de los comerciantes es elevada, y algo similar ocurre con la clientela. En la tabla 13 se exponen los porcentajes por tramos de edad de clientela y comerciantes.

Tabla nº 9  
Porcentajes de edad de clientela y comerciantes de los mercados.

	Edad			
	< 40	40 - 50	50 - 60	>60
Comerciantes	10%	45%	39%	7%
Clientela	17%	27%	32%	25%

Fuente: Entrevista personal con los gerentes de los mercados de Madrid

Por último otro punto débil es el horario, puesto que sólo 10 mercados tienen horario continuado sin cerrar a mediodía. Sin embargo, respecto al horario y como consecuencia de la introducción de actividades de hostelería y ocio en varios mercados de la red, se dan situaciones muy variadas.

La distribución de la compra a lo largo de la semana no es uniforme, existiendo una clarísima polarización, de tal manera que la tarde de los viernes y la mañana de los sábados llega a multiplicar por cuatro la venta de los lunes (peor día de la semana para todos los mercados).

A modo de conclusión debe tenerse en cuenta que los 46 mercados de la red presentan características muy diversas, tanto por sus propias realidades como por el entorno en el que están situados. Probablemente en el pasado hubo una mayor uniformidad en cuanto al público que acudía a los mercados. Hoy en día, aun cuando existe una mayoría de establecimientos que continúan con

su perfil tradicional, se han incrementado las diferencias entre ellos, y poco tiene que ver el mercado de San Antón con el de San Pascual, o el de San Fernando con el de Argüelles, ni siquiera Chamberí con Maravillas por poner ejemplos más cercanos en su configuración. Esta variedad enriquece su interés social y cultural, constituyendo una de sus fortalezas.

## 5. ANALISIS DAFO

MERCADO



La



Guindalera



## 5. ANALISIS DAFO

Tomando como referencia todo el diagnóstico anterior, se ha elaborado un cuadro resumen con las fortalezas y debilidades (a partir del diagnóstico interno)

y las amenazas y oportunidades (a partir del diagnóstico externo) que se expone a continuación.

### DEBILIDADES

1. Escasa dotación de aparcamientos.
2. Algunas estructuras obsoletas y poco atractivas, o con deficiencias funcionales.
3. Horarios comerciales poco adaptados a los nuevos hábitos de vida y muy poco homogéneos.
4. Escasa implantación del sistema de compra centralizada.
5. La eficiencia energética no está completamente incorporada.
6. Escasa introducción de las nuevas tecnologías.
7. No está completamente generalizado el pago con tarjeta en todos los comercios que integran los mercados.
8. Escasa capacidad para detectar los cambios de hábitos de compra y adaptarse con tiempo.
9. Sector resistente al cambio y a las novedades, sin mucha unidad dentro del mismo.
10. Progresivo envejecimiento de los comerciantes y escaso relevo generacional.
11. Precios más elevados en algunos productos
12. No hay un “programa de gestión integrada de la calidad” ni una norma o sello de calidad al que estén adscritos.
13. Escaso poder negociador con los proveedores comparado con los principales agentes de la competencia.
14. No pueden acceder a las grandes campañas de comunicación de sus competidores. Escasa presencia en medios como la TV, pues no tienen las mismas posibilidades de inversión en publicidad.
15. Gran variedad de tipologías comerciales que complican el establecimiento de estrategias comunes.
16. Ausencia de datos acerca del número medio de clientes que acceden a los servicios del mercado.
17. Esfuerzo fiscal (IBI)

### FORTALEZAS

1. Fuerte arraigo social.
2. Gran variedad de productos y precios.
3. Imagen de alta calidad y especialización de los productos y referentes para los alimentos frescos.
4. Profesionalidad y especialización de las y los comerciantes.
5. Alta fidelidad y lealtad de la clientela tipo.
6. Alta valoración por los ciudadanos del servicio de mercado.
7. Alto valor por su localización y carácter de comercio de proximidad
8. Alto porcentaje de mercados con sus estructuras renovadas.
9. Actúan como motor económico de su entorno.
10. Arraigo social y larga tradición lo que les hace objeto de políticas públicas de promoción.

## AMENAZAS

1. Tendencia actual al ahorro y disminución del consumo debido a la crisis económica.
2. Buena calidad del producto fresco en muchos de los competidores que, además, comienzan a imitar las fortalezas de los mercados. Gran apuesta por la alimentación fresca de los supermercados y las tiendas de descuento.
3. Irrupción del comercio electrónico con crecimiento de este tipo de canal en la alimentación fresca.
4. La aparición de las marcas blancas ha atraído hacia otros formatos donde puede realizarse la compra al completo.
5. Fuertes promociones de las medianas superficies y otros establecimientos con tarjetas descuento.
6. Envejecimiento progresivo de la clientela.
7. Tasa de desempleo.
8. Competencia muy agresiva, grande y consolidada.
9. Dificultad de la logística para la implantación de compras centralizadas.
10. La entrada en vigor de la Ley 27/2013 (no obligatoriedad del servicio público de mercado).
11. Notable incremento del consumo diario de alimentos fuera del hogar, lo que disminuye la demanda de alimento fresco.

## OPORTUNIDADES

1. Su papel como centro dinamizador de otros negocios situados en el entorno.
2. Mayor sensibilidad entre los consumidores hacia el consumo de alimentos frescos y las dietas saludables.
3. Gran interés por la gastronomía y los productos de calidad.
4. Aumento del consumo de productos ecológicos y "bio".
5. Promoción entre el público infantil de la gastronomía y la importancia de una alimentación equilibrada.
6. Éxito de la incorporación de nuevos modelos de negocio en los mercados.
7. Ubicaciones en suelo caro, que restan posibilidades de instalación de competencia en las cercanías por los costes que supone.
8. Entrada en el comercio electrónico.
9. La subida de la cesta de la compra en prácticamente todas las cadenas de distribución.



MERCADO DE  
ARGÜELLES

MERCADO DE  
ARGÜELLES



## 6. PROPUESTA ESTRATÉGICA

Tradición



Calidad en Carnes

SOLOMILLO 29,90

ALI & AR

Hnos. Escribano



CASA FUNDADA 1965  
Creación por su confianza

Calidad en Carnes

SAN CARNIC

## 6. PROPUESTA ESTRATÉGICA

La propuesta para el plan estratégico se ha previsto para un horizonte temporal de cinco años. A pesar de que la planificación estratégica implica ser capaz de reconocer, a grandes rasgos las condiciones que se darán en el futuro para desde allí analizar el presente (Villoria, 2016), los vertiginosos cambios en los hábitos de consumo y en las técnicas comerciales demuestran que horizontes más lejanos darían cierto carácter aventurero a este Plan Estratégico.

Como en toda planificación estratégica nos planteamos nuestra MISIÓN.  
¿Cuál es nuestra razón de ser y nuestra finalidad?

Los mercados de Madrid son establecimientos de servicio público, gestionados indirectamente por el Ayuntamiento, que integran un colectivo de locales de comercio al por menor y otros servicios, que comparten la utilización de instalaciones de uso común, que traspasaron su inicial papel como lugar de abastecimiento de alimentos de calidad al vecindario, para convertirse en dinamizadores de la actividad económica del entorno urbano en que se ubican y centros de relación social. Sobre esta base construimos la VISIÓN de los mercados de Madrid, modernos establecimientos referentes del comercio alimentario de calidad, capaces de crear riqueza y empleo, generar zonas de convivencia y cohesión social y contribuir a

la mejora de la calidad urbana.

La propuesta para el Plan se estructura en torno a cinco grandes objetivos que responden a la pregunta ¿qué queremos lograr?:

- Garantizar la viabilidad económica de los mercados municipales, manteniendo y creando nuevos puestos de trabajo y fomentando el emprendimiento
- Potenciar y maximizar su función social.
- Completar y consolidar la renovación de las infraestructuras de los mercados y su modernización tecnológica.
- Consolidar su papel como referentes en la distribución de alimento fresco de la máxima calidad y formato comercial de referencia para las nuevas tendencias y hábitos de consumo en relación con la alimentación saludable.
- Contribuir a la sostenibilidad del medio ambiente

Para lograr estos objetivos se seguirán unas estrategias que responden a la pregunta ¿cómo lo vamos a lograr? Para cada una de estas estrategias se desarrollarán unas acciones concretas que responden a la pregunta ¿Qué vamos a hacer para lograrlo?

A continuación se relaciona la propuesta que contiene objetivos, estrategias y acciones:



## 6.1. Viabilidad económica y fomento del empleo y el emprendimiento

### Atraer usuarios para conseguir la máxima ocupación de los locales del mercado

- Modificar la normativa para para ampliar el abanico de usos cualificados de mercado, para reducir la amenaza de sustitutos.
- Incentivar mediante líneas de ayudas la renovación de locales.
- Realizar campañas de promoción de locales disponibles en mercados para la instalación de nuevas empresas.
- Promover la incorporación de nuevas actividades para hacer más atractiva la oferta y despertar el interés de un mayor número de emprendedores y emprendedoras.
- Impulsar el desarrollo de estrategias comerciales conjuntas entre las distintas empresas del mercado.
- Fomentar las relaciones e iniciativas conjuntas entre todos los mercados de Madrid fortaleciendo la imagen de marca, haciendo más interesante la inversión en los negocios ubicados en los mercados.
- Aprobar bonificaciones fiscales que aumenten el atractivo de mercados municipales para la implantación de nuevas actividades.

### Atraer al cliente para conseguir la máxima afluencia de público

- Analizar la afluencia de público a los mercados estableciendo un sistema de cuantificación que permita conocer la situación de partida y la valoración de los resultados.
- Realizar campañas de comunicación y publicidad de mercados en medios, considerando la “brecha digital” de tal forma que la comunicación llegue a a toda la potencial clientela de los distintos grupos de edad.
- Ejecutar acciones de fidelización para la clientela.
- Incorporar nuevos servicios al mercado (wifi, carros, servicio guardería, compra centralizada y domicilio).
- Ampliar la oferta comercial teniendo en cuenta las nuevas tendencias en el interés de las y los consumidores.
- Adaptar el horario comercial y unificarlo, dando una imagen unitaria.
- Incentivar mediante las líneas de ayudas existentes la incorporación de nuevos servicios.
- Fomentar la compra en los mercados de Madrid por la hostelería del entorno correspondiente y viceversa.
- Promocionar los mercados entre las asociaciones de consumidores buscando su colaboración en la publicidad de los mismos.

Potenciar la dimensión turística de los mercados que poseen esa orientación y aumentar el número de mercados que pueden presentar esa condición

- Fomentar la participación de los mercados en los eventos de ocio y turísticos desarrollados en su entorno.
- Diseñar planes de promoción específica entre el turismo para los mercados más adecuados a esta orientación.
- Colaborar con el organismo responsable de turismo del

Ayuntamiento para la promoción de los mercados y ejes comerciales.

Fomentar un modelo de gestión competitiva de los mercados

- Realizar cursos de formación dirigidos a la gerencia y comerciantes.
- Establecer los cauces que permitan el acceso a la información y conocimiento actualizado de todas las innovaciones en el sector de alimentación.

## 6.2. Responsabilidad social. Potenciar la función social de los mercados como centros de convivencia vecinal

Potenciar el papel del mercado como centro vital del barrio

- Realizar actividades culturales y de animación destinadas a servir de punto de encuentro vecinal.
- Habilitar en los mercados un espacio para la difusión e información a los vecinos de eventos, novedades y cualquier tema de interés para el barrio y sus gentes.
- Promover el desarrollo de acciones comerciales, promocionales y sociales de carácter efímero.

Facilitar el servicio y el acceso al mercado a las personas con discapacidad

- Supresión total de barreras arquitectónicas.
- Incorporación de la accesibilidad total.
- Incentivar la implantación de un sistema de voluntariado para facilitar la compra a ciertos colectivos. Fomentar la solidaridad entre los vecinos entendida como una actividad que reportará beneficios a todos y todas.
- Incorporar los mercados municipales a la red de espacios cardiosaludables.



Fomentar el empleo entre las y los desempleados de larga duración y grupos en situación de riesgo de exclusión laboral.

- Realizar un análisis de las especialidades profesionales más demandadas en el sector de la distribución minorista de alimento fresco.
- Promover la colaboración de los profesionales de las empresas del mercado en la formación de los oficios más demandados.

Fomentar el relevo generacional

- Promover la formación profesional
- Promocionar una moderna imagen de los profesionales de la distribución de alimentos basada en la calidad y las oportunidades de futuro del sector.

Identificar al mercado con la alimentación saludable

- Realizar campañas publicitarias que insistan en el papel protagonista de los mercados por cuanto se refiere a la alimentación saludable
- Desarrollar campañas de promoción de la dieta mediterránea
- Colaborar con las distintas campañas del sector primario
- Desarrollar campañas diseñadas específicamente a los niños y jóvenes en colaboración con colegios e institutos.
- Promover el acercamiento de asociaciones de colectivos que agrupan a consumidores con alguna patología relacionada con la alimentación (intolerancias, alergias alimentarias...)

### 6.3. Consolidar la renovación de las infraestructuras de los mercados e incrementar la modernización tecnológica

Maximizar el número de mercados que ha renovado sus estructuras

- Estudiar las iniciativas más adecuadas para los mercados que no han renovado sus instalaciones con base en las experiencias previas.
- Incentivar la inversión privada en la remodelación estructural de los mercados

Potenciación del uso de las TICs y los nuevos sistemas tecnológicos en la red de mercados

- Fomentar la participación de los comerciantes de los mercados en plataformas conjuntas de comercio electrónico.
- Fomentar las redes sociales y otras herramientas para la promoción de los mercados de Madrid.

## 6.4. Responsabilidad medioambiental, fomentando el ahorro energético, la eliminación de residuos y la lucha contra el desperdicio

### Mejorar la eficiencia energética de los mercados

- Promover la realización de auditorías energéticas para detectar las debilidades y las oportunidades de ahorro.
- Incentivar la inversión en elementos y tecnología que consigan una reducción del consumo energético.

### Incentivar el aprovechamiento y reciclado de residuos

- Fomentar la implementación de un modelo de gestión de residuos orgánicos apoyando, entre otros, a sistemas ecológicos de producción agraria.
- Posicionar los mercados municipales como punto de referencia para favorecer el reciclado y la separación de residuos por los consumidores.

### Fomentar la responsabilidad de los usuarios de los mercados en el mantenimiento sostenible de los mismos

- Potenciar la formación de los usuarios en buenas prácticas.
- Incentivar la inversión de los usuarios en la modernización de sus instalaciones.

### Visibilizar y fomentar la lucha contra el desperdicio alimentario

- Colaborar con las políticas de solidaridad facilitando canales de participación y comunicación con bancos de alimentos, organizaciones no gubernamentales y de voluntariado social.
- Propiciar la creación y explotación de nuevos recursos y oportunidades comerciales ligadas al aprovechamiento eficiente de los restos de alimentos en mercados municipales.
- Contribuir a la disminución del desperdicio fomentando la realización de ofertas para la comercialización de productos devaluados comercialmente o de fecha de consumo preferente o caducidad próxima.



## 6.5. Garantía de máxima calidad en la distribución alimentaria

Potenciar la marca Mercados de Madrid como signo de calidad

- Campañas promocionales en este sentido, fomentando la aparición de la marca en acciones relacionadas con la calidad y la alimentación saludable
- 
- Actualizar la imagen de la marca mercados de madrid.

Potenciar la imagen de calidad en el servicio (comerciantes)

- Fomentar la formación entre los comerciantes en buenas prácticas y calidad.
- Reforzar entre los comerciantes la idea de la fortaleza del concepto calidad en sus negocios.

Potenciar la imagen de calidad y originalidad entre el colectivo consumidor

- Campañas orientadas al consumidor difundiendo la identidad entre mercado, alimentación mediterránea y alimentación saludable
- Incorporar iniciativas nuevas que generen valor añadido en la experiencia de compra.
- Incentivar en los mercados la presencia de una amplia gama de productos de valor añadido: artesanos, ecológicos, vinotecas, de IV y V gama.

MERCADO MUNICIPAL  
DE ABASTOS  
VALLEHERMOSO

\*\*\*  
HERMOSO

## 7. CONTROL Y SEGUIMIENTO

# hamburguesas

de buena carne  
a la plancha

prueba nuestras hamburguesas artesanas a la plancha hechas en nuestra propia carnicería

hamburguesas de categoría 5€  
de categoría 6€

de lujo 8€  
de ave 4€

tapas a la plancha 5€

el y Rafael 216

6 SERTINA



ISIDORO





## 7. DOTACIÓN PRESUPUESTARIA, CONTROL Y SEGUIMIENTO

El Plan Estratégico contará con la dotación presupuestaria incluida en los créditos presupuestarios existentes para el desarrollo de las políticas y actuaciones municipales que ya actualmente se vienen desarrollando y en las que se insertan la mayoría de las líneas de acción del plan. Se estima una aportación anual de más de 4,5 millones de euros procedentes fundamentalmente del crédito destinado a la correspondiente convocatoria de subvenciones para la modernización de los mercados municipales y el procedente del Capítulo II del presupuesto. A este importe se suma la inversión privada inducida a través de la convocatoria de subvenciones mencionada, que triplica la aportación municipal, las inversiones privadas no subvencionables y las procedentes de la colaboración público-privada para acciones de promoción, publicidad y fomento de los mercados a través de convenios de colaboración. Por último, también anualmente, se destinarán a la promoción de los mercados otros recursos que no tienen

incidencia presupuestaria (como mobiliario urbano, medios de comunicación y otros), cuyo valor de mercado asciende a unos 900.000 euros.

Con el fin de asegurar el cumplimiento del Plan Estratégico y comprobar que se están alcanzando los objetivos incluidos en el mismo, serán esenciales el seguimiento y la evaluación. Este proceso implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y en su caso tomar medidas correctoras.

A los efectos se creará una comisión de seguimiento del Plan, cuyos miembros serán designados por la Delegada del Área de Equidad, Derechos Sociales y Empleo en el marco del Consejo de Comercio y, atendiendo a su carácter participativo, representantes de los principales actores implicados que no cuentan con representación en el Consejo de Comercio de la ciudad de Madrid y que ya han participado en la fase de consenso del documento definitivo.

Tabla Nº 10

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES RESULTADO
OBJETIVO 1	Atraer usuarios para conseguir la máxima ocupación de los locales del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de nuevas empresas instaladas</li> <li>Porcentaje de ocupación de los locales de los mercados</li> </ul>
	Atraer a la clientela para conseguir la máxima afluencia de público	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento en el número de clientes del mercado</li> </ul>
	Potenciar la dimensión turística de los mercados que poseen esa orientación y aumentar el número de mercados que pueden presentar esa condición	Inclusión de una ruta de “mercados tradicionales” en los recursos turísticos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES RESULTADO
OBJETIVO 2	Potenciar el papel del mercado como centro vital del barrio	• Número de mercados con actividades sociales
	Facilitar el servicio y el acceso al mercado a las personas con discapacidad	• % de mercados con accesibilidad universal
	Fomentar el empleo	• % de puestos de trabajo creados
	Identificar al mercado con la alimentación saludable	• Grado de identificación de la ciudadanía de ambos conceptos
	Fomentar el relevo generacional	• % de jóvenes profesionales incorporados al sector
OBJETIVO 3	Maximizar el número de mercados que ha renovado sus estructuras	• % de mercados rehabilitados
	Potenciar el uso de las TICs y los nuevos sistemas tecnológicos en la red de mercados	• Incremento en el número de mercados que han incorporado estos sistemas
OBJETIVO 4	Mejorar la eficiencia energética de los mercados	• % de mercados con actuaciones en este sentido
	Fomentar la responsabilidad de los usuarios de los mercados en el mantenimiento sostenible de los mismos	• % de usuarios que han incorporado acciones en este sentido
	Incentivar el aprovechamiento y reciclado de residuos	• % de mercados con actuaciones en este sentido
	Visibilizar y fomentar la lucha contra el desperdicio alimentario	• Grado de identificación de los ciudadanos de este aspecto en relación con los mercados municipales
OBJETIVO 5	Potenciar la marca Mercados de Madrid como signo de calidad	• Grado de identificación de la marca por la ciudadanía de Madrid
	Potenciar la imagen de calidad en el servicio (comerciantes)	• % de comerciantes que han incorporado sistemas de calidad
	Potenciar la imagen de calidad y originalidad entre las y los consumidores	• Grado de identificación de la marca por la ciudadanía de Madrid



Tabla Nº 11  
Resumen de objetivos, estrategias, acciones e indicadores.

**Objetivo 1. Viabilidad económica y fomento del empleo y el emprendimiento**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES PARA LOGRARLO	INDICADOR
<b>OBJETIVO 1</b> Viabilidad económica y fomento del empleo y el emprendimiento	Atraer usuarios para conseguir la máxima ocupación de los locales del mercado	Modificar la normativa para facilitar nuevos usos que aumenten el atractivo de los mercados.	Nº de iniciativas realizadas
		Incentivar mediante líneas de ayudas la renovación de locales	Binario
		Realizar campañas de promoción de locales disponibles en mercados para la instalación de nuevas empresas	Nº de campañas realizadas
		Promover la incorporación de nuevas actividades para hacer más atractiva la oferta y despertar el interés de un mayor número de emprendedores y emprendedoras	Nº de acciones realizadas
		Impulsar el desarrollo de estrategias comerciales conjuntas entre las distintas empresas del mercado	Nº de acciones realizadas
		Fomentar las relaciones e iniciativas conjuntas entre todos los mercados de Madrid fortaleciendo la imagen de marca, haciendo más interesante la inversión en los negocios ubicados en los mercados	Nº de iniciativas realizadas
		Aprobar bonificaciones fiscales que aumenten el atractivo de los mercados municipales para la implantación de nuevas actividades	Nº de iniciativas realizadas

**OBJETIVO      ESTRATEGIA      ACCIONES PARA LOGRARLO      INDICADOR**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES PARA LOGRARLO	INDICADOR
<b>OBJETIVO 1</b> Viabilidad económica y fomento del empleo el y emprendimiento	Atraer al cliente para conseguir la máxima afluencia de público	Analizar la afluencia de público a los mercados estableciendo un sistema de cuantificación que permita conocer la situación de partida y la valoración de los resultados	Binario
		Realizar campañas de comunicación y publicidad de mercados en medios, considerando la “brecha digital” de tal forma que la comunicación llegue a toda la potencial clientela de los distintos grupos de edad	Nº de campañas realizadas
		Ejecutar acciones de fidelización la clientela	Nº de acciones realizadas
		Incentivar la incorporación de nuevos servicios al mercado (wifi, carros, servicio guardería, compra centralizada y domicilio)	Nº de mercados con servicios nuevos
		Ampliar la oferta comercial teniendo en cuenta las nuevas tendencias en el interés de las/los consumidores	Incremento del nº de mercados con nuevas actividades
		Fomentar la adaptación del horario comercial a las necesidades de cada mercado	Nº de mercados
		Incentivar la incorporación de nuevos servicios mediante las líneas de ayudas existentes	Binario
		Fomentar la compra en los mercados de Madrid por parte de la hostelería del entorno correspondiente	Nº de campañas realizadas
		Promocionar los mercados entre las asociaciones de consumidores buscando su colaboración en la publicidad de los mismos	Nº de campañas realizadas



OBJETIVO      ESTRATEGIA      ACCIONES PARA LOGRARLO      INDICADOR

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES PARA LOGRARLO	INDICADOR	
<b>OBJETIVO 1</b> Viabilidad económica y fomento del empleo el y emprendimiento	Potenciar la dimensión turística de los mercados que poseen esa orientación y aumentar el número de mercados que pueden presentar esa condición.	Fomentar la participación de los mercados en los eventos de ocio y turísticos	Nº de eventos en que participan	
		Diseñar planes de promoción específica entre el turismo para los mercados más adecuados a esta orientación	Nº de planes diseñados	
		Colaborar con el organismo responsable de turismo del ayuntamiento para la promoción de los mercados y ejes comerciales	Binario	
	Fomentar un modelo de gestión competitiva de los mercados	Realizar cursos de formación dirigidos a la gerencia y comerciantes		Nº de cursos realizados
			Establecer los cauces que permitan el acceso a la información y conocimiento actualizado de todas las innovaciones en el sector de alimentación	Binario

**Objetivo 2. Responsabilidad social. Potenciar la función social de los mercados como centros de convivencia vecinal**

**OBJETIVO      ESTRATEGIA      ACCIONES PARA LOGRARLO      INDICADOR**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES PARA LOGRARLO	INDICADOR
<b>OBJETIVO 2</b> Responsabilidad social. Potenciar la función social de los mercados como centros de convivencia vecinal	Potenciar el papel del mercado como centro vital del barrio	Realizar actividades culturales y de animación destinadas a servir de punto de encuentro vecinal	Nº de actividades realizadas
		Habilitar en los mercados un espacio para la difusión e información a los vecinos de eventos, novedades y cualquier tema de interés para el barrio y sus gentes	Nº de mercados con espacios reservados para este fin
		Promover el desarrollo de acciones comerciales, promocionales y sociales de carácter efímero	Nº de acciones
	Facilitar el servicio y el acceso al mercado a todo tipo de grupos con discapacidad	Supresión total de barreras arquitectónicas	Binario
		Incorporación de la accesibilidad total	Nº de mercados con accesibilidad universal
		Incentivar la implantación de un sistema de voluntariado para facilitar la compra a ciertos colectivos	Nº de mercados con actuaciones en este sentido
		Incorporar los mercados municipales a la red de espacios cardiosaludables.	Nº de mercados con desfibriladores.
	Fomentar el empleo entre parados de larga duración y grupos en situación de riesgo de exclusión laboral	Realizar un análisis de las especialidades profesionales más demandadas en el sector de la distribución minorista de alimento	Binario
		Promover la colaboración de los profesionales de las empresas del mercado en la formación de los oficios más demandados	Nº de profesionales implicados



OBJETIVO      ESTRATEGIA      ACCIONES PARA LOGRARLO      INDICADOR

<b>OBJETIVO 2</b> <b>Responsabilidad social.</b> <b>Potenciar la función social de los mercados como centros de convivencia vecinal</b>	Identificar al mercado con la alimentación saludable	Realización de campañas publicitarias que insistan en el papel protagonista de los mercados por cuanto se refiere a la alimentación saludable	Nº de campañas realizadas
		Desarrollar campañas de promoción de la dieta mediterránea	Nº de campañas realizadas
		Colaborar con las distintas campañas del sector primario	Nº de campañas realizadas
		Desarrollar campañas específicas diseñadas específicamente a la infancia y juventud	Nº de campañas realizadas
		Promover el acercamiento de asociaciones de colectivos que agrupan a consumidores y consumidoras con alguna patología relacionada con la alimentación	Nº de acciones realizadas
	Fomentar el relevo generacional	Promover la formación profesional	Nº de actividades formativas
		Promocionar una imagen moderna de los profesionales de la distribución de alimentaria basada en la calidad y las oportunidades de futuro del sector	Nº acciones realizadas

**Objetivo 3. Consolidar la renovación de las infraestructuras de los mercados e incrementar la modernización tecnológica**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES PARA LOGRARLO	INDICADOR
<b>OBJETIVO 3</b> Consolidar la renovación de las infraestructuras de los mercados e incrementar la modernización tecnológica	Maximizar el número de mercados que ha renovado sus estructuras	Estudiar las iniciativas más adecuadas para los mercados que no han renovado sus instalaciones	Nº de actividades realizadas
		Incentivar la inversión privada en la remodelación estructural de los mercados	Nº de acciones en ese sentido
	Potenciación del uso de las TICs y los nuevos sistemas tecnológicos en la red de mercados	Fomentar la participación de los comerciantes de los mercados en plataformas conjuntas de comercio electrónico.	Nº de comerciantes que se han incorporado a las plataformas
		Fomentar las redes sociales y otras herramientas para la promoción de los mercados de Madrid	Nº de medios de comunicación donde se promocionan mercados



## Objetivo 4. Responsabilidad medioambiental

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES PARA LOGRARLO	INDICADOR
OBJETIVO 4 Responsabilidad medioambiental	Mejorar la eficiencia energética de los mercados	Promover la realización de auditorías energéticas para detectar las debilidades y oportunidades de ahorro	Nº de auditorías realizadas
		Incentivar la inversión en elementos y tecnología que consigan una reducción del consumo energético	Nº de acciones en este sentido
	Fomentar la responsabilidad de los usuarios de los mercados en el mantenimiento sostenible de los mismos	Fomentar la formación entre los comerciantes en buenas prácticas	Nº de acciones formativas en este sentido
		Incentivar la inversión de los usuarios en la modernización de sus instalaciones	Nº de acciones en este sentido
	Incentivar el aprovechamiento y reciclado de residuos	Fomentar la implementación de un modelo de gestión de residuos orgánicos	Nº de acciones en este sentido
		Posicionar los mercados como punto de referencia para favorecer el reciclado y la separación de residuos por los consumidores	Nº de actividades realizadas en este sentido
	Visibilizar y fomentar la lucha contra el desperdicio alimentario	Colaborar con las políticas de solidaridad facilitando canales de participación y comunicación con bancos de alimentos, organizaciones no gubernamentales y de voluntariado social	Nº de acciones en este sentido
		Propiciar la creación y explotación de nuevos recursos y oportunidades comerciales ligadas al aprovechamiento eficiente de los restos de alimentos	Nº de acciones en este sentido
		Contribuir a la disminución del desperdicio fomentando la realización de ofertas para la comercialización de productos devaluados comercialmente o de fecha de consumo preferente o caducidad próxima	Nº de acciones en este sentido

Objetivo 5. Garantía de máxima calidad en la distribución alimentaria

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES PARA LOGRARLO	INDICADOR
OBJETIVO 5 Garantía de máxima calidad en la distribución alimentaria	Potenciar la marca Mercados de Madrid como signo de calidad	Realizar campañas promocionales en este sentido, fomentando la aparición de la marca en acciones relacionadas con la calidad y la alimentación saludable	Nº de campañas realizadas
		Actualizar la imagen de la marca mercados de madrid	Binario
	Potenciar la imagen de calidad en el servicio (comerciantes)	Fomentar la formación entre los comerciantes en buenas prácticas y calidad	Nº de acciones formativas en este sentido
		Reforzar entre las empresas de los mercados la idea de la fortaleza del concepto calidad en sus negocios	Nº de acciones en ese sentido
	Potenciar la imagen de calidad y originalidad entre los consumidores	Realizar campañas orientadas al consumidor difundiendo la identidad entre mercado, alimentación mediterránea y alimentación saludable	Nº de campañas realizadas
		Incorporar iniciativas nuevas que generen valor añadido en la experiencia de compra	Nº de actividades realizadas
		Incentivar en los mercados la presencia de una amplia gama de productos de valor añadido: artesanos, ecológicos, vinotecas, de IV y V gama	% de este tipo de establecimientos en mercados



**MERCADO**

Mercado San Cristobal

MADRID

mercados de madrid

## 8. BIBLIOGRAFÍA

MERCADO



SANTA MARIA DE LA CABEZA



## 8. BIBLIOGRAFÍA

ANUARIO ECONÓMICO DE ESPAÑA

La Caixa (2013).

Disponible en <http://anuarieco.lacaixa.comunicacion.com>.

ARRANZ, J.I. (2013).

Cambios de hábitos de compra y consumo.

Asociación Valenciana de Consumidores y Usuarios, en línea

Disponible en [www.forointeralimentario.org/](http://www.forointeralimentario.org/).

Consultado el 10 de mayo de 2016.

AYUNTAMIENTO DE MADRID.

Portal de Datos Abiertos.

Censo de locales, sus actividades y terrazas de hostelería y restauración (2017).

Disponible en <http://datos.madrid.es/portal/site/egob/menuitem>.

BRYSON, J.M. (1995).

Strategic Planning for Public and non\_profit Organizations.

Jossey-Bass, San Francisco.

FAHEY L. & V.K. NARAYANAN (1986).

Macroenvironmental Analysis for Strategic Management  
(The West Series in Strategic Management).

St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2014).

El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías.

Compras por internet, en línea,

Disponible en [www.ine.es/](http://www.ine.es/)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2016).

Encuesta sobre el equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en los hogares, en línea.

Disponible en [www.ine.es/prensa/np991.pdf](http://www.ine.es/prensa/np991.pdf).

Consultado en mayo de 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2016).

Encuesta sobre el equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en las empresas, en línea.

Disponible en [www.ine.es](http://www.ine.es)

Consultado en mayo de 2017.

INFORME DEL BARÓMETRO DE CONSUMO. 2012.

Observatorio Económico.

Ayuntamiento de Madrid.



INFORME NIELSEN 360º, en línea.  
Disponible en [www.acotex.org/](http://www.acotex.org/)  
Consultado en abril 2016.

JOHNSTON, R.J., D. GREGORY, D. SMITH, (2000).  
Diccionario Akal de Geografía Humana.  
Madrid: Akal.

MERCASA. (2015).  
Informe sobre Producción, Industria, Distribución y Consumo de Alimentación en España.  
Disponible en [www.mercasa.es](http://www.mercasa.es).  
Consultado el 28 de marzo de 2016.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE.  
INFORME DEL CONSUMO DE ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA. 2016. En línea.  
Disponible en [www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es)  
Consultado en mayo 2017

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y TURISMO ESTUDIO SOBRE COMERCIO ELECTRÓNICO B2C. 2015 (edición 2016).  
OBSERVATORIO NACIONAL DE LAS TELECOMUNICACIONES Y DE LA SI.  
Consultado en línea, mayo 2017.  
Disponible en [www.ontsi.red.es](http://www.ontsi.red.es)

MONTOLIÚ, P. (1985).  
Once siglos de Mercado Madrileño.  
Ayuntamiento de Madrid.

PORTER, M.E. (2009).  
“Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia”, en Ser competitivo.  
Ed. Deusto S.A. (31-68).

RAMOS B. y C. SANCHEZ. (2013).  
La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española. INAP, Madrid.

RODRIGUEZ-PONGA, E. (2013)  
“Actividad Comercial”, en Estructura Económica de la Ciudad de Madrid.  
Ayuntamiento de Madrid.

Ayuntamiento de Madrid  
Área de Equidad, Derechos Sociales y Empleo  
DG. de Comercio y Emprendimiento  
c/ Príncipe de Vergara, 140- 1ª Planta – 28002 - Madrid



equidad, derechos  
sociales y empleo

MADRID