

En el 50 aniversario de Mercasa: definiendo la Merca del futuro

Pablo González

Director de Estrategia y Operaciones de Mercasa

Es incuestionable que, a estas alturas del siglo XXI, el modelo español de distribución alimentaria en general y de los productos frescos en particular es un modelo consolidado de éxito e internacionalmente reconocido. Tampoco existe duda alguna sobre el papel que Mercasa ha venido jugando en todo este proceso de consolidación. En su inicio, como catalizador de las ideas que desde todos los ámbitos de la economía surgían respecto al modelo a definir; posteriormente, como ejecutor de los planes definidos y de los que salieron unas infraestructuras que aún hoy, cincuenta años después, rinden a plena satisfacción; en los últimos tiempos, como garante de un sistema de distribución reconocido por todos los que componen la cadena de valor de la distribución alimentaria en España.

Este modelo se ha basado en tres pilares indispensables para su creación, desarrollo y consolidación a través de estos cincuenta años de existencia:

El *marco jurídico*, que ha permitido ordenar un sistema de distribución inicialmente anárquico, que ha garantizado el abastecimiento de la población en condiciones sanitarias óptimas y que ha evitado la especulación, el abuso y el fraude que, de no haber existido, podría haberse producido. Este marco jurídico se ha articulado a nivel local con la participación de las corporaciones locales y a nivel nacional con la participación directa del Estado a través de Mercasa.

El *marco económico*, mediante el cual han confluído en el modelo todos los actores que componen la cadena de valor desde el productor hasta el consumidor final. Ello ha permitido el desarrollo económico y la creación de riqueza de una manera justa y equilibrada evitando, como ya se ha mencionado, abusos y especulaciones.

El *marco social*, al ser un modelo orientado a dar servicio a la gran mayoría social de la población

española sin exclusiones. Este modelo ha permitido poner a disposición de la más amplia mayoría de la población toda la gama de productos que componen la base de nuestra alimentación.

Sin embargo, el paso del tiempo obliga a la revisión de este modelo para adaptarlo a las necesidades de nuestro tiempo. Mercasa se ha propuesto llevarlo a cabo, igual que participó en su creación y consolidación. Existen factores que hay que considerar y que, sin duda, van a influir en el futuro más inmediato. Un mundo más competitivo y más global, las nuevas tecnologías que han irrumpido con fuerza transformando los hábitos de consumo, nuevos modelos de negocio más directos y con nuevos actores, etc., hacen que tenga que reconfigurarse nuestro modelo para mantener su vigencia y solvencia.

Si el modelo inicial tenía como objetivo garantizar el abastecimiento de la población resaltando su vocación de servicio público, el nuevo modelo debe basarse, sin perder de vista los tres pilares señalados (jurídico, económico y social), en una vocación de *servicio, calidad y especialización*.

Así, la Merca tal y como fue concebida se sustentaba básicamente de los mercados mayoristas y de un área adyacente en la que se desarrollaron las industrias de transformación de los productos frescos, a las que se llamó zonas de actividades complementarias (ZAC). Inicialmente el gran negocio de las Mercas se desarrollaba en los mercados mayoristas para ir, con el paso del tiempo, repartiéndose con el negocio generado en las ZAC. Hoy podemos decir que se genera negocio a la par, con clara tendencia a ser superior el negocio generado en la ZAC.

La aparición de nuevos formatos de distribución alimentaria como las grandes superficies, las centrales de compras o las asociaciones en cooperativas de productores, por ejemplo, han hecho que el modelo deba modificarse para adaptarse a estos cambios.

En consecuencia, la Merca debe transformarse para adaptarse a los nuevos tiempos en los que los mercados mayoristas jugarán un papel importante basado en la *calidad* de sus productos y no en la necesidad de abastecimiento de la población. Es probable que ello obligue a una concentración de mayoristas y, en consecuencia, a una concentración de la oferta.

La nueva Merca debe crear, desarrollar y potenciar las zonas de actividades complementarias, potenciando así su especialización en el desarrollo de las industrias auxiliares y transformadoras del sector alimentario.

Para potenciar este valor de «especialización» se han de desarrollar en torno a las actividades mayoristas y transformadoras una serie de servicios de alto valor añadido que diferencie las instalaciones de la nueva Merca de instalaciones generalistas sin especialización alguna. Nos estamos refiriendo en concreto a aquellos servicios inherentes a una actividad industrial como la que nos ocupa: la logística, el frío, el

almacenamiento, las facilidades para la importación y exportación, el aprovechamiento de economías de escala, etc.

Mención especial merece, como hecho relevante en la estrategia para definir la Merca del futuro, el objetivo último al que debemos dirigir todos nuestros esfuerzos. Si concebimos la cadena de valor de la distribución alimentaria como la compuesta por *productor – mayorista – distribución – canal – consumidor final*, el objetivo de nuestro modelo debe ser el de estar presente en cuantos más eslabones de la misma sea posible.

La Merca tradicional, tal como la tenemos actualmente configurada, participa de forma más o menos intensa en el productor, en el mayorista, de forma muy modesta en la distribución, pero en absoluto en el resto de los eslabones de la cadena.

La nueva Merca debe fijarse como objetivo desarrollar cuantos mecanismos sean necesarios para participar en todos los eslabones de la cadena, potenciando incluso su presencia en aquellos en los que ya actúa.

Para que ello sea posible debe producirse un cambio de actitud que Mercasa está propiciando con su nueva concepción de las Mercas anteriormente descrita: la nueva Merca ha de ser una empresa que cambie su forma de presentarse ante su competencia, pasando de tener una actitud de «estar a la demanda» a pasar a una actitud de «estar a la oferta».

La Merca tradicional ha estado a la espera de que los diferentes actores de la distribución alimentaria acudieran a sus instalaciones para desarrollar en ellas su actividad. Esta posición de espera (o de estar a la demanda) ha sido posible durante estos años en los que la competencia no era tan intensa como lo es ahora.

Los nuevos tiempos, marcados por la globalización, han desarrollado en todos los órdenes de la actividad económica (y la distribución alimentaria no podía ser una excepción) una competencia que sin duda redundará en beneficio de los consumidores.

La nueva Merca no puede ser ajena a ello y tiene que modificar su actitud pasando de una situación de espera a una de búsqueda (estar a la demanda). Debe cambiar su actitud y salir a buscar a los actores del sector para que desarrollen su actividad en estas instalaciones.

Por último hay que señalar que es un factor vital para el desarrollo de la Merca del futuro la incorporación de las nuevas tecnologías como instrumento facilitador y diferenciador de la situación actual. Estas tecnologías, sin duda, ayudarán a conseguir los objetivos de transformación que Mercasa está poniendo ya en marcha para la construcción de la Merca del futuro y que garantizarán, al menos, otros cincuenta años de éxitos.

