

Gestión de activos y de conocimiento

Ignacio Cruz Roche

Presidente de Mercasa. 2008-2012

Mis años de presidente de Mercasa (enero de 2008 a enero de 2012) coincidieron con los primeros años de la crisis económica y, sin embargo, fueron años muy positivos para la empresa, que alcanzó unos resultados antes de impuestos entre 8,3 y 5,2 millones de euros y unos ingresos de explotación entre 24,1 y 22,1 millones de euros. Estas cifras, las mejores de la historia de Mercasa, fueron posibles porque la empresa evolucionó como se fijaba en el plan estratégico, de ser «una empresa de gestión de activos en distribución comercial de productos frescos a una empresa de gestión de conocimientos en distribución».

Cuando Mercasa se constituyó como sociedad anónima de capital público, el 30 de abril de 1966, al amparo del Decreto 975/1966, de 7 de abril, el objeto social era «por imperativos de alto interés nacional como es el mejoramiento del abastecimiento y su red de distribución..., la construcción e instalación de mercados centrales, dotados de depósito, tipificación y lonja, explotación y gestión de los construidos e instalados, así como contribuir con su actuación al mejoramiento del ciclo de comercialización de los artículos alimenticios». Es decir, desde la perspectiva de la economía intervencionista del franquismo, realizar las inversiones inmobiliarias precisas (mercados mayoristas, pero también centros comerciales y cadenas de supermercados) para impulsar la modernización de la distribución comercial en España.

Y realmente Mercasa contribuyó de forma muy activa a la modernización de la distribución comercial en España: diseñó la red de mercados mayoristas de productos de alimentación frescos que permitió modernizar y sacar de las ciudades los mercados de abastos y mataderos, pero también fue pionera en la creación de centros comerciales y de una red de supermercados.

Cincuenta años después, la pregunta es si tiene sentido la presencia del sector público en un sector tan moderno y competitivo como es la distribución comercial actual. La respuesta depende del sector de actividad y de la función a desempeñar, dada la amplia variedad de las actividades de Mercasa.

En el sector de comercio minorista, Mercasa llegó a ser propietaria de una cadena de supermercados y en la actualidad gestiona una decena de centros comerciales. La razón por la que se invirtió en este sector fue la modernización del mismo, ya que en la década de los setenta era necesario impulsar mediante capital público la modernización de la distribución comercial creando centros comerciales y supermercados. En los tiempos actuales, en unos sectores tan competitivos y con tanta rivalidad como son los supermercados y con una de las mayores densidades de centros comerciales por habitante de Europa, parece razonable proceder a la desinversión del sector público (como se hizo con los supermercados) y abandonar de forma progresiva la participación en la gestión y la propiedad de los centros comerciales.

En el comercio mayorista de alimentación fresca es donde la presencia de Mercasa y del capital público tienen plena justificación. Mientras que la distribución de alimentación envasada ha experimentado un proceso de transformación muy intenso caracterizado por una gran mejora de su eficiencia y productividad, estos avances no han sido similares en la distribución de productos frescos. La distribución de estos productos se realiza a través de un conjunto fuertemente atomizado de intermediarios mayoristas y minoristas, que operan mediante unos procesos que no permiten las ganancias de eficiencia y productividad propias de los productos envasados.

La dispersión de los surtidos que recogen una amplia variedad de productos, denominaciones, calibres, etc., complica la definición de un surtido que satisfaga a un conjunto de consumidores muy diversos y a la vez que sea lo suficientemente reducido para acceder a las economías de gestión de tienda. Además, las características culturales y emocionales de los productos frescos hacen muy difícil la estandarización, ya que son diferentes en cada ciudad y territorio. Para manejar surtidos reducidos, cantidades medianas y ajuste a una demanda local poco uniforme son más eficientes formatos de menor tamaño que muestran más flexibilidad.

Pero estas pequeñas y medianas empresas necesitan un efecto de aglomeración que atraigan a los posibles compradores, para lo que han de situarse en una zona próxima, y un conjunto de inversiones en infraestructuras de acceso y medioambientales. Todo ello supone unas inversiones cuantiosas para equipar a las pequeñas y medianas empresas y unas estructuras de distribución que permitan la adquisición de menores cantidades que las requeridas por las grandes cadenas.

La inversión pública tanto estatal como local permite generar estas estructuras necesarias para que las

empresas mayoristas puedan realizar su cometido. Estas inversiones, que tienen un fuerte componente inmobiliario (terrenos) y de infraestructura (viales y aparcamientos), es poco probable que sean realizadas por la iniciativa privada dada la reducida capacidad de pago de las pequeñas empresas mayoristas. Aunque en España hay más de veinte mercados de capital privado o ajenos a la Red de Mercasa, su tamaño e importancia comercial son reducidos y sus resultados económicos por lo general mínimos.

El éxito del modelo de Mercas viene dado por su cuota de mercado (próxima al 50% de la alimentación fresca), su impacto positivo en el mantenimiento de un comercio especializado de proximidad, y su efecto favorable sobre el nivel de precios de alimentación en España (el nivel de precios de la alimentación en España es inferior al que nos correspondería en la Unión Europea por nuestro nivel de renta).

La Red de Mercas tiene que abordar la necesaria adaptación a los nuevos tiempos. La mejora de las comunicaciones y los medios de transporte han ampliado el área de influencia comercial de las Mercas, haciendo innecesarias algunas instalaciones de pequeño tamaño y demanda. Pero también es necesario que los mayoristas ganen tamaño, tengan presencia en mayor número de Mercas, y que añadan valor a sus productos mediante la transformación.

La relación entre Mercasa y las Mercas no debe ser únicamente una participación accionarial y un control de los resultados, sino que ha de contribuir de forma positiva a una mayor creación de valor en cada una de ellas. Actividades como la gestión conjunta de la publicidad en las Mercas que permita incorporar ingresos adicionales; la contratación conjunta de los suministros en todas las Mercas que se adhirieran voluntariamente con reducciones importantes en los gastos de telecomunicaciones, energía, seguridad, limpieza y otros insumos; la creación de una plataforma para el desarrollo del comercio electrónico; el intercambio de buenas prácticas de gestión entre las Mercas; los procesos de acreditación de la calidad (ISO y EFQM), y la participación de los especialistas de las Mercas en los contratos de asistencia técnica internacional son algunos exponentes de estas políticas.

Mercasa, como proveedora de talento en distribución comercial, está siendo solicitada en procesos de reforma de mercados minoristas y mayoristas, tanto en España como en el extranjero. El poder mostrar un modelo de mercados en funcionamiento y con una rentabilidad económica y social positiva es el mejor reclamo para los clientes internacionales. Para ello es fundamental una política de recursos humanos que permita conservar y promover el talento que atesoran las personas que trabajan en la empresa y que es su principal activo.