



Cincuenta años de gestión del conocimiento en Mercasa

TOMÁS HORCHE TRUEBA. Jefe del Departamento de Estudios de Mercasa

RESUMEN

El antiguo y principal aforismo sobre el conocimiento, inscrito en el frontispicio del Templo de Apolo, en Delfos, traducido al latín como Nosce te ipsum, tiene hoy plena vigencia y sirve de base para el objetivo de este artículo, en el cual se determinan y caracterizan brevemente, en el recorrido histórico de los 50 años de Mercasa, las herramientas netamente empresariales de saber y actuar, relativas a la prestación del mejor servicio público, en materia de abastecimiento y distribución alimentarios, que han demostrado su utilidad y permanencia en el tiempo

PALABRAS CLAVE: Conocimiento, estudios, Mercasa, Mercas, distribución alimentaria, mercados mayoristas

Las herramientas del conocimiento de lo que puede denominarse como el *know-how mercasiano* incluyen aquellas actitudes y aptitudes de experiencia, capacidad humana y también profesional, asimiladas o autogeneradas, que se identifican en diferentes etapas con el personal de Mercasa y el de empresas e instituciones afines.

Estas herramientas fueron iniciadas desde algún tiempo antes de la creación de Mercasa, en concreto, en los Planes de Desarrollo de mediados de los años 60, en base a los estudios relacionados con la aprobación y puesta en marcha de dichos Planes, sucediéndose y actualizándose su *corpus experience* ininterrumpidamente hasta la actualidad.

En ese momento se inicia la expansión desarrollista en la España de los

años 1960-1970, posteriores a la etapa autárquica de la postguerra, que finalizó con el Plan de Estabilización de 1959, y que fue testigo de un profundo cambio espacial y morfológico en los núcleos y centros urbanos, incluyendo las nuevas dotaciones comerciales de alimentación de aquel entonces.

Así, las poblaciones, comarcas y regiones declaradas *polos de desarrollo* fueron forzadas a un beneficioso proceso de gran industrialización, con un incremento poblacional directamente proporcional al éxodo rural masivo hacia estas áreas industriales.

Las grandes ciudades y las de tamaño medio de 350.000 a 500.000 habitantes, se enfrentaron a problemas de vivienda habitacional, insuficiencia de transporte urbano y deficiente atención sanitaria, agravándose a niveles

altos, asimismo, la dotación de estructuras comerciales, especialmente las de abastecimiento alimentario en núcleos urbanos, que se revelaron como obsoletas e incapaces de cumplir con los cometidos administrativos oficiales, principalmente, el de seguridad de suministro alimentario a la población, que desde los años 1939-1941, tenían encomendadas, primero la CAT, Comisaría de Abastecimientos y Transportes, cuyos funcionarios profesionales fueron licenciados en Económicas y Derecho, Peritos Mercantiles, Ingenieros y algunos Mandos del Ejército, durante los tiempos del racionamiento alimentario, y después en los años 50 y primeros 60, las Comisiones de Abastos municipales, en coordinación con la mencionada CAT. Aquí se encuentra una primera y, por vetusta, olvidada, capacidad de conocimiento heredada por Mercasa: Articulación del sistema burocrático y logístico de racionamiento alimentario en España durante más de 25 años de postguerra civil, capacidad potencial, pero que no justificaría la actual ni futura existencia de Mercasa en el siglo XXI.

Para responder a esta problemática se creó Mercasa en el año 1966, como Empresa Nacional, en dependencia accionarial de la Comisaría de Abastecimientos y Transportes, pero de objeto social específicamente independiente de otros esfuerzos comerciales innovadores, como por ejemplo la creación de CABS, Compañía Auxiliar de Abastecimientos que llevó a cabo la apertura del primer supermercado público en España, en la ciudad de Madrid, en 1957. También en 1970 se creó, asimismo por el Gobierno de España, la Empresa Nacional Mercados en Origen (Mercorsa) que vino a incidir, fundamentalmente, en la mejora de la comercialización agraria, y que estuvo participada por Mercasa en un 49% de su accionariado.

Mercasa tenía un doble objetivo desde el punto de vista del conocimiento y que consistía en la promoción y construcción de nuevos Mercados Centrales, modernizando el sistema de abastecimiento clásico mayorista implantado en ciudades españolas, con la aportación de nuevos e importantes diseños organizativos y funcionales – mercados mayoristas dotados de depósito, tipificación y lonja – obviamente, incluidos en el objeto social de Mercasa, para innovar el tratamiento y manipulación de los productos alimenticios perecederos, así como la mejora de comercialización – objetivo muy ambicioso pero poco definido-, introduciendo los conceptos de normalización, calidad, seguridad alimentaria e información de precios y cantidades comercializadas, lo que por otro lado, había conllevado la realización de previos y múltiples estudios coyunturales, realizados en el Gabinete de Estudios de la Comisaría Central del Plan de Desarrollo en el año 1962 y siguientes, sobre la producción de alimentos, y la distribución de los mismos en España y siguiendo para ello experiencias similares comparables, pero con una visión integral del circuito de comercialización, vigente ya entonces en otros países: Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña e incluso Italia.



Pero también el Gobierno de España, en los años siguientes, y desde las décadas de los años 70, 80 y 90, hasta los días actuales, confió y ha confiado en Mercasa la encomienda de gestión de activos físicos empresariales, relativos a nuevos mercados mayoristas, minoristas, y centros comerciales, como agente mediador inversionista público y promotor garante materializador de inversiones, constituyente participativo de la gestión empresarial mayorista, unas veces en unión con las corporaciones locales, y otras muchas con agentes e instituciones privados.

La realidad es que se ha venido implementando, siempre de acuerdo con la legislación vigente, un sistema de participación de Mercasa, en la construcción y gestión de la Red de Unidades Alimentarias, extendiéndose su *partnership* incluso a la promoción, construcción y gestión de otros equipamientos comerciales, minoristas y de origen, así como, con distinta fortuna, a la participación y gestión por Mercasa de sociedades en el comercio de alimentación.

Volviendo al conocimiento del ADN original, se debe resaltar la importancia de la experiencia francesa en mercados de alimentación, ya que Francia fue país de obligada referencia para España, en la postguerra mundial, por su incontestable auge económico en el período *Les Trente Glorieuses* (1945-1973). Podemos precisar que la experiencia francesa de conocimiento mercadotécnico mayorista, asimilada y mejorada por Mercasa, está basada y resumida en la nueva implantación y desarrollo de la terminología MIN (*Marché d'Intérêt National*), y en la MG France, (*Marché du Gros France*), consistente en agrupar la dotación de varios mercados mayoristas de diferentes productos, en un solo recinto estratégicamente situado, en cuanto su localización logística, y con una naturaleza de gestión público privada, incorporando las infraestructuras necesarias de otras actividades, incluso las

de industria agroalimentaria primaria, medioambientalmente protegidas de efectos contaminantes, por ejemplo mataderos cárnicos, y atendiendo colectividades poblacionales de ámbito supramunicipal, tipo región o similar.

También conviene destacar la aportación de la experiencia norteamericana en distribución alimentaria al conocimiento original de Mercasa. Estados Unidos posibilitó con sus ayudas tipo *Spanish lobby* – Pacto de Ayuda Mutua de Madrid, año 1953 – la etapa desarrollista en España, y aportó una visión novedosa de la distribución de la postguerra mundial, década de los años 50, que se dio en aquel país, y que se expresaba según el formato de cadena alimentaria privada *Groce Store*, junto a los *Food Distribution Center*, formato comercial entendido como distribución de alimentos a través de centrales de compra y distribución de naturaleza privada, íntimamente ligados a los puntos de venta – supermercados –, supliendo la tradicional presencia de algunos *Wholesale Markets*, en las ciudades norteamericanas, con la aplicación evolutiva de conceptos logísticos de transporte y normalización de productos de avanzadísima precisión tecnológica, casi militar, para aquellos tiempos. Conviene saber, como dato de conocimiento, que ya en el año 1965 el USDA (Departamento de Agricultura y Alimentación de EE.UU) disponía de datos de consumo de alimentos per cápita, a través de la confección anual de paneles de encuestas.

EL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO MERCASIANO. PRIMEROS AÑOS Y CONSOLIDACIÓN

Durante los diez años siguientes al de creación de Mercasa, la Dirección de Mercados y el Servicio de Estudios de esta empresa aglutinaron, practicaron e incrementaron el incipiente *know-how* mercasiano – el proveniente de la CAT y el aportado por la Comisaría del Plan de Desarrollo – marcando ya en clave propia, en 1976, y siguiendo lo dispuesto administrativamente en la Ley de Bases de Régimen Local de 1945 y 1953, sobre Empresas Mixtas y Reglamento de Corporaciones Locales de 1955, los hitos y experiencias relativos a la conceptualización, implantación y gestión de las Unidades Alimentarias de la Red Mercasa, llamadas coloquialmente “las Mercas”.

Asimismo, tuvo lugar por aquellas fechas la creación del Departamento Técnico y de Proyectos de Mercasa que junto a la Dirección y Servicio de Estudios citados, asumieron la mejora continua de la experiencia profesional de la plantilla del personal y el saber esencial de Mercasa.

Desde las primeras fechas de constitución de Mercabarna, Mercasevilla y Mercabilbao, coincidentes en el año 1967, y en razón a una gestión promotora y constructiva de cuatro años como término medio, entraron en funcionamiento básico en el año 1971, dichas Unidades Alimentarias, y posterior e ininterrumpidamente, las demás. Esto indica que, a excepción de Mercamadrid, constituida en 1973 y puesta en fun-

cionamiento en 1982, el plazo medio de puesta en marcha de una Unidad Alimentaria fue de 5-6 años como máximo, plazo estimado como periodo óptimo entre la conceptualización y la materialización de recursos de inversión.

A este respecto merece destacarse como herramienta característica y tradicional de Mercasa y “marca patentada” la capacidad de realización de estudios de viabilidad y factibilidad, así como los proyectos técnicos de diseño, básicos, constructivos y direcciones de obra, relativos a todas y cada una de las Unidades Alimentarias, que fueron tomando carta de naturaleza, según lo previsto en el ya citado Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales de 1955, a partir de la elaboración y aprobación de las Memorias de los Expedientes de Municipalización de las sociedades gestoras de “las Mercas”.

Dichos estudios y proyectos fueron redactados por los equipos profesionales pluridisciplinarios de Mercasa, en íntima colaboración con los servicios administrativos de los Ayuntamientos respectivos y varias consultorías privadas especializadas. Los equipos de Mercasa estaban formados, especialmente, por técnicos profesionales de Economía, Ingeniería y Arquitectura, Veterinaria y Derecho, encuadrados en sus Colegios Profesionales o bien en los Cuerpos de la Administración de Estado, lo que garantizaba una gran calidad normativa en la redacción de los informes, estudios y proyectos realizados. Ejemplo de lo anterior constituye el Estudio Básico y de Viabilidad realizado en el año 1971 en relación con el Expediente de Municipalización de Mercamadrid, que se conserva íntegro en la Jefatura de Estudios de Mercasa.

La experiencia del *know-how mercasiano* incluía como índices metodológicos principales, entre otros, los siguientes:

- Localización. Zonas geográficas de influencia. Aspectos socio-económicos.
- Población y evolución de la misma. Rentas de consumo y de alimentación.
- Producción. Caracterización de circuitos comerciales alimentarios. Consumo final.
- Transporte, almacenaje y conservación de productos alimenticios.
- Modificación de estructuras de comercio mayorista y minorista. Cuota de mercado.
- Dimensionamiento y proyecciones básicas. Sostenibilidad. Amortización empresarial.
- Diseño urbanístico y de instalaciones. Áreas temáticas por sectores de actividad. Funcionalidad.

La consideración y valoración de estos puntos conforman, en plena vigencia al día de hoy, siempre aplicando los adelantos tecnológicos correspondientes, la base de cualquier estudio de viabilidad realizado por Mercasa, así como los proyectos técnicos inherentes a cualquier infraestructura de equipamiento comercial.

En paralelo al incremento del *know-how mercasiano* en las materias expuestas, se avanzó en los años 70, previa-

mercaleón



mente validada por Mercasa, en la experiencia sobre asuntos conexos tales como la implantación en la *Red de Mercas* de distintos sistemas de sanidad, veterinaria, calidad comercial, normalización y clasificación, sobre las distintas tipologías de productos perecederos según se determinaba por la promulgación de sucesiva legislación vigente, en diferentes normativas de Reglamentaciones Técnico-Sanitarias, que afectaban para los productos alimenticios de referencia comercializados en las Unidades Alimentarias. Esta circunstancia aplicada y contrastada por la gestión diaria de los mercados de la Red de Mercas, e incorporada a todos los estudios y proyectos que realizaba Mercasa, propició una excelencia del saber técnico puntero de Mercasa, apreciado por todos los Ayuntamientos, sin igual en España, comenzándose a crear la referencia, nacional e internacional, de innovación y calidad técnica *mercasiána* en todas aquellas materias tratadas por Mercasa.

También, a partir de 1979 Mercasa afianzó el *know-how* de gestión de resultados positivos de cuentas de explotación y resultados financieros muy aceptables, alcanzando un equilibrio estable de la cuenta de explotación, en relación con la sostenibilidad de las tarifas y coste de los servicios prestados. Una realidad que se ha seguido perfeccionando con el paso del tiempo.

En el orden internacional, Mercasa ingresó, como miembro de pleno derecho, en la World Union of Wholesale Markets (WUWM) en el año 1969 y participó en ese mismo año en el Congreso de París, intercambiando conocimientos y experiencias. En consecuencia de su primera internacionalización, Mercasa trabajó desde 1971 hasta 1982 como Consultora Técnica en planeamientos de proyectos de mercados y estudios de formación de personal, en Argentina, Argelia, Brasil, Ecuador (Guayaquil) y Portugal, lo que permitió que se ampliara su conocimiento en mercadotecnia peculiares y diversas, y se empezara a conocer a nivel mundial.

En el año 1973, a partir del cual irrumpen en España las cadenas de Hipermercados (Pryca, Continente y Alcampo) y formas de *“cash and carry”* como Makro se crea por el Gobierno de España el IRESO (Instituto de Reforma de Estructuras Comerciales), organismo dependiente del Ministerio de Economía y Comercio y que vino a sustituir, en unión al FORPPA (Fondo de Ordenación y Regulación de Precios y Productos Agrarios) a la ya citada CAT en el accionariado de Mercasa, de tal manera que Mercasa pasó a ser brazo ejecutor de políticas públicas comerciales del IRESO especialmente en el escalón detallista-minorista, generando para ello un nuevo *know-how* en materia de modernos centros comerciales y mercados minoristas, incorporando experiencias de compañías de centros y formatos comerciales, franceses, británicos y alemanes.

Por otro lado, al tener Mercasa en ese momento el 49% de participación accionarial en Mercorsa, resultó imbricada en una posición de centralidad en todo el proceso comercial alimentario entre origen y destino, lo que permitió la



obtención de un conocimiento integral que pasó a ser referenciado en las encomiendas efectuadas por el Gobierno de España para la realización de todo tipo de programas y trabajos como, por ejemplo, y consecuencia de los Pactos de la Moncloa en 1977, del Programa de Reforma y Estructuras Comerciales de los años 1979-1981, aunque en el escalón de origen la regular experiencia de Mercorsa y sus comprometidas actuaciones comerciales aconsejaron un replanteamiento a nivel ministerial de su actividad empresarial, que terminó siendo privatizada posteriormente a finales de los años 80.

El IRESO se ocupó, a través de Mercasa, de la reforma de estructuras comerciales en España hasta 1985, año en el que resultó también suprimido, quedando Mercasa participada por el FORPPA y la Dirección General del Patrimonio del Ministerio de Hacienda, y parte de sus competencias en materia de comercio interior traspasadas a las Comunidades Autónomas, pero continuando, sin embargo, Mercasa sus actividades de conocimiento, promoción y servicios de consultoría, tanto en Centros Comerciales como en Mercados Minoristas. También en asuntos de industria agroalimentaria, Mercasa financió algunos proyectos estratégicos de inversión tecnológica en las Mercas (por ejemplo Frigorífico CEFRUSA, en Madrid) y en algunas regiones españolas, por ejemplo, en Andalucía, Aceites de Baena (ABASA), envasadora de la Denominación de Origen de Aceites de Baena.

En cuanto a la gestión y promoción ininterrumpidas de la Red de Mercas, en el periodo de los años 80, continuó la actividad básica de Mercasa, y cabe decir que, previamente, se promulgaron por el Gobierno de España en los años 1978 y 1979 las legislaciones básicas de canales alternativos de comercialización mayorista de productos alimenticios y perecederos, exceptuados de su paso por las Mercas.

Junto a ello, el desarrollo estructurado del Estado de las Autonomías con sus transferencias de competencias administrativas, y, finalmente, la aplicación de la Ley de Bases de Régimen Local de 1985 y el Texto Refundido por RD



781/1986, conformaron un nuevo escenario político, económico y social al que Mercasa y las Mercas necesariamente tuvieron que acoplarse. Dado que el tercer Plan de Desarrollo habría aprobado la implementación de equipamientos mayoristas en poblaciones de más de 150.000 habitantes, Mercasa, en consonancia con lo anterior, promocionó la implantación de nuevas, aunque secundarias en importancia, Unidades Alimentarias.

En el año 1982, ya anunciado por las elecciones municipales de 1979, se verificó un importante cambio político en el Gobierno de España con la formulación y puesta en marcha de un nuevo Plan de Reforma y Estructuras Comerciales para los años 1982-1984, que unido a una nueva visión integral de la distribución agroalimentaria formulada en 1983 por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, justamente intentando solventar la problemática comercialización agraria no resuelta por la actividad de Mercorsa, marcó la vocación y estrategia de Mercasa, para la década de los años 80 y primeros años 90, que se cumplió en general con éxito empresarial, no exento de alguna excepción desafortunada acaecida en 1989-1990 en cuanto a participación societaria privada de Mercasa en el sector de las compañías de Distribución Comercial, rápidamente reconducida en el transcurso del periodo de los años siguientes hasta 1996.

Así, en los años 80, en el ámbito de gestión de conocimiento y activos en el escalón comercial detallista promociona, financia y realiza, incluso con asistencia en comercialización y gestión de los Equipamientos Minoristas construidos y/o remodelados en toda España, los siguientes:

- En 1982, 5 Centros Comerciales, con un total de superficie construida de 27.178 m².
- En 1983, 7 Centros Comerciales y Mercados Minoristas, con un total de superficie construida de 31.250 m².
- En 1984, 9 Centros Comerciales y Mercados Minoristas, con un total de superficie construida de 38.792 m².
- En 1985, 7 Centros Comerciales y Mercados Minoristas, con un total de superficie construida de 45.983 m².

- En 1986, 10 Centros Comerciales y Mercados Minoristas, con un total de superficie construida de 58.589 m².

A ello, hay que añadir en 1986 que Mercasa tenía en cartera de trabajos 16 Centros Comerciales en fase de construcción y comercialización, con un total de superficie de 77.973 m² y 16 proyectos de Equipamientos Detallistas en fase de promoción de 53.827 m² de superficie.

A tales efectos, las fórmulas *mercasianas* de colaboración público-privada con ayuntamientos, instituciones y compañías privadas incluían una prestación de asistencia técnica y servicios financieros, con empleo por Mercasa de un capital circulante para inversiones, de forma cíclica y auto-sostenible, que llegaba a incluir la comercialización, incluso la gestión, de los equipamientos detallistas, mercados y centros comerciales, promocionados, construidos o bien rehabilitados por Mercasa, contando para ello con equipos profesionales de economistas, arquitectos y abogados, pertenecientes a la plantilla de Mercasa o bien a Estudios de arquitectura y consultoras especializadas. En cuanto a los necesarios servicios financieros, se establecieron convenios con Comunidades Autónomas, Diputaciones y Banco de Crédito Local.

Las peticiones de asistencia técnica y financiera para Mercasa se sucedieron en los años 80, bien en forma de peticiones municipales para implantar Centros Comerciales de barriada en áreas insuficientemente dotadas o bien solicitando asistencia técnico-económica para rehabilitar y/o modernizar Mercados Minoristas cuya actividad estaba siendo amenazada por las nuevas formas de comercio: cadenas de hipermercados y supermercados, que se expandían con rapidez por toda la geografía española.

También en 1986, año de integración de España en la CEE, Mercasa firma un convenio de colaboración con los Ministerios de Obras Públicas y Transportes y de Cultura, con el fin de rehabilitar edificios histórico-artísticos que tuvieran actividades comerciales en base a establecer las condiciones técnico-económicas y comerciales de las rehabilitaciones seleccionadas. Los equipos profesionales empleados fueron seleccionados con la participación de Mercasa por el mencionado Ministerio, según concurso público en cada una de las actuaciones.

En los años siguientes, comenzando en 1986 y hasta 1991, además de las tradicionales actividades de gestión y afianzamiento de las líneas de actividad de Unidades Alimentarias, Centros Comerciales y Mercados detallistas que se estabilizaron, el Departamento Técnico de Mercasa fue externalizado en 1988 constituyendo una empresa denominada TARSIS y también, en parte debido a lo anterior, las Unidades Alimentarias más importantes comenzaron a crear sus propios Departamentos Técnicos. En paralelo, Mercasa comenzó a actuar como socio partícipe y adquirente de compañías privadas de distribución alimentarias, tales como Erosmer (Eroski-Mercasa) en Madrid-Elorrio, Red de Áreas Parque en Madrid-Alcor-

cón y Supermercados Jobac en Valencia, así como el 27% de Aceites Elosua, para disponer de un observatorio experimental directo y con la posibilidad de intervención también directa, en el sector de la distribución comercial, circunstancia no bien comprendida ni compartida por los organismos, instituciones y/o asociaciones con los que se relacionaba Mercasa, pues ya existían y, desde luego, ya existen en la actualidad, en la Administración Pública española órganos competentes para reglar y reconducir los efectos perniciosos de las malas prácticas en la distribución comercial.

Mercasa llevó a cabo un esfuerzo inversor puntual en este tipo de sociedades, sin precedentes, incluso vendiendo para ello el edificio de su sede social, lo que unido a la última actuación llevada a cabo por Mercasa en los años 1990 y 1991, en la que colaboró al buen fin de las Olimpiadas de Barcelona, con la promoción, construcción y gestión directa de la Sociedad Olímpic Moll "El Centre de la Vila", necesitó reconducir su actividad empresarial y de gestión de conocimiento junto a la gestión de activos materiales, a los parámetros tradicionales más exitosos y conocidos de Mercasa, actuación que se realizó entre 1991 y 1996, consiguiéndose, por desinversión en las participaciones de las empresas referidas, estabilizar la empresa y adquirir la actual sede social.

Precisamente, en diciembre de 1991, fechas cercanas al 25 Aniversario de creación de Mercasa, se publicó la primera edición de la revista Distribución y Consumo de Mercasa, que vino a significar, con su publicación ininterrumpida hasta la actualidad, el retorno a la gestión del *conocimiento mercasiano*, debiéndose articular siempre, a través del mismo, la gestión de activos empresariales de Mercasa.

En 1996 y constituido el accionariado de Mercasa por el FEGA (Fondo Español de Garantía Agraria) sustituto del FORPPA y por la Dirección General del Patrimonio del Ministerio de Hacienda, entró en vigor la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista y, contem-

poráneamente, Mercasa siguiendo instrucciones concretas del Ministerio de Agricultura tomó, con carácter excepcional, participación accionarial en Azucarera Española, con objeto de preservar el carácter nacional de dicha compañía, lo que unido al saneamiento de la inversión en Olímpic Moll frenó el programa de inversiones en Centros Comerciales y Mercados Minoristas.

También en los años inmediatamente siguientes y finales de los años 90, Mercasa continuó y amplió su actividad clásica en la consolidación de la Red de Unidades Alimentarias, terminando el siglo XX con la creación y puesta en marcha de Mercalgeciras (inaugurada en 2002), maximizando en los primeros años de la década 2000, la gestión económica de la red, con la potenciación público-privada final de las Zonas Actividades Complementarias, instalaciones frigoríficas, mercados de carne, centrales de distribución, etc., lo que se materializó en un importante aumento de la cuenta de resultados y, por lo tanto, de reparto de dividendos en la Red de Unidades Alimentarias. Al mismo tiempo, Mercasa resultó elegida como Mejor Práctica Europea de Mercados en el año 2000 y como consultor especializado de la Federación Española de Municipios y Provincias, promoviendo y protagonizando eventos tales como el I Encuentro Nacional de Mercados Municipales Minoristas en 1998 en Sevilla. Al mismo tiempo, los resultados económicos de gestión en Centros Comerciales alcanzaron muy buenos resultados.

Por otra parte, atendiendo al interés público suscitado por el comportamiento de los consumidores y para conocer con mayor exactitud sus hábitos, Mercasa coparticipó asumiendo la Gerencia de la U.T.E. (Unión Temporal de Empresas) en el año 1997 en el Relanzamiento del Panel de Consumo Alimentario de Hogar y Extrahogar, realizado a expensas del MAPA.

En el año 2003, el Ministerio de Agricultura crea el Observatorio de Precios y Productos en el Sector de la Distribu-



ción. integrándose y participando activamente Mercasa en dicho Observatorio hasta la actualidad.

En la actividad internacional, Mercasa realizó durante el año 2000 un nuevo impulso a su trayectoria, con los estudios de nuevos proyectos de consultoría y formación, así como la creación de una infraestructura mayorista en América Latina (República Dominicana, Mercado de Santo Domingo), y comenzó los primeros contactos para el proyecto del CLOD de Luanda (Angola) y sentando las bases de otras posteriores intervenciones del Consorcio Mercasa-INCATEMA. En los años 2000 a 2004, Mercasa ostentó, por vez primera, la Presidencia de la Unión Mundial de Mercados Mayoristas.

Durante el año 2003 y por acuerdo del Gobierno de España, se produjo un cambio accionarial en los organismos públicos participantes accionistas de Mercasa, pasando a ostentar la Sociedad Estatal de Participaciones Estatales el 51% de participación accionarial y el referido F.E.G.A. el 49% restante, no obstante, atribuir al MAPA el carácter de tutela respecto a Mercasa.

EVOLUCIÓN ACTUAL Y FUTURA DEL CONOCIMIENTO MERCASIANO 2004-2016

En el año 2004, y hasta 2007, tras un nuevo cambio de Gobierno en España, Mercasa se enfrenta a la problemática suscitada por la madurez empresarial respecto a la actividad económica, la obsolescencia técnica de instalaciones y urbanización de terrenos y plazos correspondientes a la vida útil empresarial que presentan las Mercas.

Una situación derivada, por múltiples motivos, bien por la trasposición de normativas europeas sobre comercio, que vienen a modificar sustancialmente la Legislación de Régimen Local que regulaba las Unidades Alimentarias, bien por las peculiaridades cambiantes de los hábitos de consumo alimentario y su repercusión en los circuitos de distribución comercial. Ante esto, Mercasa conceptualiza y promueve un plan estratégico para la adaptación a todo lo anterior del modelo administrativo y funcional de Unidad Alimentaria, actuando especialmente sobre la seguridad alimentaria, la trazabilidad de los productos, la transparencia comercial y la información de precios.

En consecuencia de todo lo anterior, en el año 2009, se produce la Resolución de la Comisión Mixta Gubernamental de relaciones con las Cortes, de fecha 29 de abril de dicho año, en la que se insta al Gobierno de España a que, de acuerdo con las previsiones de la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público, realice todas las actuaciones oportunas, junto con los ayuntamientos para la conversión de las actuales empresas mixtas (Mercas), gestoras de los servicios públicos de Mercados Mayoristas, de duración temporalmente limitada, en sociedades de duración indefinida. El empeño de Mercasa en esta cuestión se viene sucediendo con éxito, no totalmente consolidado, desde dicha fecha hasta el momento actual.



Fruto del esfuerzo de *conocimiento mercasiano* sobre los productos alimenticios comercializados en las Unidades Alimentarias, se redacta y edita en sucesivas entregas entre los años 2006 a 2010 la Guía Técnico Comercial de Productos Alimenticios realizada íntegramente en Mercasa.

También, durante los 12 años siguientes al año 2004, hasta la actualidad la actividad internacional directa de Mercasa, a pesar de la complejidad de actuaciones, debido a la aplicación de diferentes legislaciones correspondientes a distintos países, ha dado fructíferos resultados, por aplicación del *know-how* a la realización de estudios, proyectos y cursos de formación en varios países: El Salvador, Argelia, Países del Este de Europa, etc. Se pueden citar como ejemplo, los servicios de consultoría directamente prestados en Panamá y México, y los servicios realizados a través del Consorcio Mercasa-INCATEMA, participado accionarialmente al 50% por ambas sociedades, como por ejemplo, se considera la ejecución de la Fase I CLOD de Luanda en Angola, desarrollado en los años 2009-2010 en aquel país.

En el ámbito interno empresarial, Mercasa, en el año 2010 implantó con éxito los procesos internos de acredita-

ción, tanto en la normativa ISO 9000, como en EFQM (European Foundation For Quality Management).

En el año 2010, se promulga el Decreto 200/2010 por el que se modifica el RD 1882/1978, sobre canales de comercialización de productos agropecuarios y pesqueros para la alimentación, así como el RD 225/2006, que preveía la creación del registro de empresa de venta a distancia. Este Real Decreto, en lo concerniente a Mercados Mayoristas, está actualmente en aplicación en la red de Mercas.

En el año 2012 Mercasa celebró el 7º Encuentro Mercados Minoristas Municipales en Zaragoza, refrendando su vocación de servicio público en los trabajos de consultoría en este escalón comercial y, realizando desde esa fecha, estudios encomendados a tal efecto por la Dirección General de Comercio, del Ministerio de Economía y Competitividad.

En el año 2013, el Consorcio Mercasa-Incatema consigue la adjudicación por el Gobierno de Angola de la construcción de la nueva Fase CLOD de Luanda, actualmente en ejecución.

Desde el año 2014 y hasta el momento actual, la gestión del conocimiento mercasiano se encuentra en un proceso de I+D+I y redefinición en sus líneas futuras de actividad, para adecuarse al cambiante entorno que presenta la distribución comercial alimentaria en España, por lo que se están introduciendo prácticas de investigación, en varios sentidos, uno de ellos, el más importante, el de adecuación a la transformación virtual del mercado, es decir, la realización de procesos de distribución alimentaria vía digital, con el mínimo coste en gasto y soporte físico y logístico y de almacenaje, lo que se ha intentado como experiencia piloto en el año 2010 con la puesta en marcha del Proyecto Mercachef, experiencia que está siendo replanteada en la actualidad.

Retomando lo expuesto sobre la evolución de la gestión del conocimiento en el apartado introductorio de este artículo, podría considerarse la tesis enunciada al principio de éste artículo, que el futuro de la gestión del conocimiento mercasiano, de las personas, únicamente puede manifestarse en su versión empresarial, íntimamente ligado a la gestión de activos de naturaleza material, activos que se utilizan y condicionan en el ejercicio de la actividad empresarial pero siempre con vocación ordenada al cumplimiento del servicio público del objeto social de Mercasa.

La revolución tecnológica en base a la transmisión digital de datos, que se ha incorporado en el comercio y la distribución alimentaria actual, marca indefectiblemente cualquier propuesta de innovación, que pueda concebirse e instrumentarse para la mejora de los servicios empresariales de Mercasa, y debe extenderse a todas y cada una de las etapas que integran los escalones del circuito de distribución comercial de productos alimenticios, desde la producción hasta el consumo.

En el primer escalón comercial considerado que es el productivo, además de las especies comerciales más perecederas, como frutas hortalizas y pescados y carnes, sería menester completar la tipología de alimentos perecederos



a comercializar y/o distribuir, con la incorporación y tratamiento de alimentos semi-perecederos y no perecederos, incrementando la calidad y cantidad de los servicios que se vienen prestando, a tal efecto, en la Red de Unidades Alimentarias de Mercasa, incluso facilitando promociones comerciales en terceros países.

De esta manera, se concibe en Mercasa el proyecto Mercaorigen, que está en fase de promoción, con la propuesta de experiencia piloto para llevar a cabo la exhibición, muestra, degustación y venta, con carácter permanente durante todo el año, de una selección representativa de Productos de Denominaciones de Origen, Certificados Labels de Calidad y Productos de Calidad Diferenciada, en un edificio singular punto estratégico de la Red de Mercas, experiencia piloto que pudiera replicarse en varios otros puntos geográficos de ubicación de Unidades Alimentarias.

De esta manera, la plataforma mayorista virtual permanente Mercachef se combinaría con la muestra física de productos y venta vía telemática de los mismos al sector detallista y de restauración, que fueren comercializados lo más directamente desde el sector producción a través de Mercaorigen.

Finalmente, Mercasa ha concebido la experiencia de franquicia tienda especializada y detallista del proyecto Mercafresh, que se está desarrollando en la actualidad en Madrid, como punto de venta singular y cuya red de franquicias vendría a diversificar y complementar con venta directa al consumidor final los Proyectos de Mercaorigen y Mercafresh. El desarrollo en sinergia combinada de los tres proyectos podría representar el éxito individual de cada uno de ellos.

Finalmente, como conclusión de este artículo, cabe resaltar que desde 1966, aunque con altibajos, la actividad pública de Mercasa, tutelada por los sucesivos Gobiernos de España, ha salido siempre adelante con nuevos resurgimientos de prestación de servicios competitivos, aún en las situaciones más complicadas, y por tanto, los empleados profesionales y compañeros de Mercasa debemos otorgarnos la confianza de que con trabajo, innovación y adecuación, también será así en el futuro. ■

