

José Ramón Sempere, presidente de Mercasa entre octubre de 2018 y abril de 2024

“Mercasa contribuye a impulsar procesos logísticos eficientes y sostenibles en la cadena alimentaria”

José Ramón Sempere, presidente de Mercasa entre octubre de 2018 y abril de 2024, ha liderado la gestión de la empresa y el servicio público que se presta, en colaboración con los Ayuntamientos respectivos, en el conjunto de las 24 Mercas que conforman la red Mercasa. Un periodo que se inició con el arrastre de los efectos y el daño reputacional para Mercasa de diferentes actuaciones judiciales, y que ha coincidido con momentos tan dramáticos y complejos como la pandemia de la Covid-19.

Ahora, seis años después, Mercasa presenta una realidad sustancialmente distinta. Se elaboró en 2019 y se ha cumplido un ambicioso plan estratégico, se ha reordenado el objeto del negocio y el servicio que presta Mercasa, con buenos resultados económicos y empresariales; incluido el reconocimiento del conjunto de la sociedad a la trascendencia de contar con estructuras sólidas y eficientes para garantizar el funcionamiento de la cadena alimentaria, como se puso de manifiesto durante la pandemia.

José Ramón Sempere llegó a la presidencia de Mercasa tras ser director general Adjunto de Mercamadrid, entre 2015 y 2018; y director general de Mercalicante, entre 2008 y 2015. Una amplia experiencia profesional y técnica vinculada a la gestión de Mercas que aportaba un valor relevante para asumir la responsabilidad en Mercasa.

En esta entrevista, José Ramón Sempere explica y valora los aspectos más relevantes de la evolución de Mercasa durante los últimos años, en los que se han sentado las bases para su proyección hacia el futuro.

¿Cómo fueron sus primeros momentos al frente de Mercasa?

En el otoño de 2018 nos encontramos con una empresa desestructurada, sin plan estratégico ni un proyecto claro. Con el máximo apoyo institucional de los accionistas de Mercasa, tanto del ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación, Luis Planas, como de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales, afrontamos un análisis de la situación de la empresa y compartimos objetivos y acciones a desarrollar.

Lo primero fue sacar de la gestión todo lo relacionado con actuaciones judiciales, que quedaron en manos de los abogados y dejaron de ser el centro de gravedad de la compañía.

En segundo lugar, el objetivo fue retomar el pulso del sentido de nuestra empresa y volver a poner en el foco en la red de Mercas, como nuestra principal tarea, y a partir de ahí construir una organización que permitiera cumplir con ese objetivo. Y eso incluía, entre otras cosas, desde pasar de un comité de Dirección de 12 personas a uno de 5; a dejar la actividad internacional y la consultoría externa.



Al ministro le presenté cuatro objetivos fundamentales que tenían que ver, en primer lugar, con reconstruir la casa; después con retomar el pulso a la red de Mercas, desarrollar la digitalización de la empresa y, finalmente, con generar compromiso, tanto en Mercasa como en las Mercas y las empresas que operan en sus instalaciones.

El que objetivo era que todo el mundo viera que nosotros, desde Mercasa, nos comprometíamos y esperábamos de ellos ese mismo compromiso.

¿Cuál ha sido la orientación de la empresa en los últimos años?

En estos años hemos reorientado la empresa volcada fundamentalmente a lo que era nuestra razón histórica, presente y de futuro: la red de 24 Mercas, en las que se comercializan cada año cerca de 9 millones de toneladas de alimentos, que albergan 23 mercados mayoristas de fruta y verdura, 16 de pescados y mariscos, 9 complejos cárnicos, 3 mercados de flores y 15 situados de productores, hasta alcanzar en conjunto cerca de 23.000 millones de euros de facturación.

Esa dimensión permite gestionar el 70% de las frutas y verduras consumidas en España, el 50% del pescado y el

marisco, y el 50% de la carne. En las 24 Mercas se ubican 3.260 empresas mayoristas y de servicios, y se producen más de 100.000 transacciones comerciales cada día, en una actividad que supone el 1,56% del Producto Interior Bruto (PIB) del país y genera 30.000 puestos de trabajo.

¿Cómo afrontó Mercasa la situación provocada por la pandemia?

Cuando ya estábamos arrancando el plan estratégico llegó la pandemia de la Covid-19, que nos pilló en pleno proceso de transformación digital, mejorando todos los sistemas informáticos de Mercasa, gracias a lo cual pudimos trabajar desde casa, dando el máximo servicio a la Red de Mercas, a nuestros accionistas y a la sociedad, en momentos tan difíciles.

Todo el sistema de la Red de Mercas funcionó a pleno rendimiento, en muchos casos a base de coraje, porque nosotros no podíamos pararnos a pensar qué hacer. No teníamos tiempo. Nuestro mandato estaba claro, éramos el último recurso del Estado para que no hubiera desabastecimiento de alimentos frescos. No hubo desabastecimiento ni siquiera en los peores momentos de la pandemia, que fueron las cuatro primeras semanas. Y lo único que no colapsó fue el pequeño y mediano comercio especializado, que se abastece en la Red de Mercas.

¿Qué ventajas conlleva la cooperación institucional entre Mercasa y los Ayuntamientos para la gestión de las Mercas?

Mercasa aporta a los Ayuntamientos confianza y fiabilidad. Experiencia y conocimiento técnico y de gestión, con criterios de eficiencia empresarial y solvencia contrastada por el éxito que significa gestionar la mayor red de mercados públicos del mundo durante tanto tiempo.

Y a los operadores, las empresas que operan dentro de la red, les permite contar con un interlocutor único en relación con las 24 Mercas, las mismas posibilidades replicadas en cualquier punto del territorio, con los mismos niveles de estandarización, de calidad, de servicios, de unicidad de prácticas... Por ejemplo, todas las empresas que están en alguna Merca cuando se quieren expandir a un nuevo territorio siempre piensan ir a otra Merca, nunca se plantean ir fuera.

Por su parte, a los minoristas, que existan Mercasa y la Red de Mercas les da una mayor ventaja competitiva porque les aporta igualdad de condiciones para abastecerse. El servicio que ofrecen las Mercas es la mejor garantía de viabilidad y futuro para el pequeño comercio especializado. Y a los consumidores, la oferta de las empresas que operan en las Mercas les aporta la mayor variedad y calidad de productos frescos.

Todo ello, teniendo en cuenta que estamos muy cerca de un 90% de ocupación media en el total de la red. Y eso demuestra que el modelo está vivo y es adaptativo.

¿Qué puede aportar la experiencia de Mercasa a la mejora de la cadena alimentaria?

La experiencia acumulada por Mercasa incluye un conocimiento amplio y transversal sobre el funcionamiento de la cadena alimentaria y los procesos comerciales. Por ello, podemos aportar ideas y soluciones para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria en la logística de alimentos frescos; la movilidad sostenible en las ciudades; la gestión

de la distribución capilar a los comercios detallistas y la restauración, de manera especial en los centros históricos de las ciudades; la reducción del desperdicio alimentario; el reciclado de envases..., entre otros muchos aspectos.

En el caso concreto de la distribución de última milla, esta es una demanda creciente de los ayuntamientos y ahí pueden estar Mercasa y las Mercas apoyando en esa adaptación. No hay que olvidar que en la red de Mercas se mueven 16,5 millones de vehículos al año.

En definitiva, Mercasa contribuye, y cada vez lo hará más en el futuro, a impulsar procesos logísticos eficientes y sostenibles en la cadena alimentaria.

¿Qué ejemplos más destacables valora en la gestión?

Hay que valorar que Mercasa actúa como vaso comunicante para compartir conocimiento y buenas prácticas entre toda la Red de Mercas. Algunas tan exitosas como la terminal marítima de Zaragoza, que forma parte de Mercaragoza y aprovecha los tráficos ferroviarios desde el puerto de Barcelona hasta la capital aragonesa, lo que ha supuesto 100.000 camiones menos en 2023. Y que se hayan hecho ya dos ampliaciones de la merca sin que eso suponga el bloqueo por exceso de tráfico.

Podemos llegar a plantearnos un futuro no muy lejano en el que las mercancías que entran en las mercas lleguen por ferrocarril, y sería interesante por movilidad, contaminación, logística, planificación...

También quiero destacar el esfuerzo realizado estos últimos años para consolidar nuestro modelo de gestión, que es el EFQM, el modelo europeo de excelencia. Con la experiencia de haberlo implantado en Mercamadrid, Mercalicante y Mercasturias, sabemos que es un modelo que garantiza el cumplimiento homogéneo de las necesidades y expectativas de todos tus grupos de interés. En nuestro caso nos ha ayudado a dar solidez a la empresa. En 2023 tuvimos 400 puntos plus en la entidad que nos valora, y nuestra meta es llegar a 500 o 600, que nos calificarían como una organización sobresaliente.

¿Hacia dónde va el futuro de Mercasa y las Mercas?

La evolución de las Mercas apunta hacia un futuro en el que la actividad de los mercados tienda a compensarse con el crecimiento de las zonas de actividades complementarias.

Las Mercas son, cada vez más, centros logísticos puros de aproximación a la ciudad. Lo que ahora se conoce como la última milla. Las 24 Mercas están en unas posiciones estratégicas que ya quisieran plataformas de distribución de cualquier sector. Y el reto es aprovechar al máximo esa buena ubicación para la distribución de última milla de distribución alimentaria.

Además, hay que afrontar los problemas de relevo generacional en las empresas mayoristas, avanzar en la ordenación de horarios para que no sean una barrera de entrada, y ampliar y mejorar los servicios. En definitiva, estar a la altura de los tiempos presentes y futuros para responder a las necesidades de todos los actores de la cadena alimentaria.

Unos retos que José Miñones, nuevo presidente de Mercasa, asumirá con firmeza e impulso renovado, a partir de su propia experiencia, al frente de un equipo técnico de reconocida solvencia, tanto en la propia Mercasa como en el conjunto de Mercas. ■