

Entrevista a Silvia Llerena, directora de Desarrollo de Negocio de Mercasa



"Me ilusiona trabajar en un sector con propósito, que tiene un impacto directo en la vida de las personas"

Toda una vida dedicada a garantizar el abastecimiento alimentario en España. Silvia Llerena, actual directora de Desarrollo de Negocio de Mercasa, describe en esta entrevista cómo ha vivido la evolución del sector, el papel de la mujer en un mundo laboral muy masculinizado y qué retos habrá que afrontar en los próximos años. Desde una visión integral, Llerena destaca la importancia del modelo público español, que garantiza la seguridad a toda la ciudadanía y la vertebración y solidaridad de los territorios.

¿Qué te llevó a optar por este sector?

Desde mis años de formación en la Universidad Politécnica de Madrid sentí una gran admiración por la actividad de Mercasa. Sus publicaciones eran una referencia constante en nuestros trabajos académicos sobre la cadena alimentaria y me fascinaba su papel estratégico en el sistema agroalimentario español. Me atraía especialmente su capacidad de generar impacto positivo, tanto en el sector productor como en el consumidor, actuando como un eslabón clave en la mitad de la cadena de valor.

Por eso, en cuanto finalicé mi proyecto de fin de carrera, no dudé en optar a un puesto en esta empresa. Desde entonces he desarrollado toda mi trayectoria profesional en Mercasa, con la convicción de que contribuyo cada día a un modelo que garantiza el acceso de la población a los productos frescos, fomenta formación de precios en competencia y contribuye a la cohesión territorial.

¿Cómo has vivido la evolución del sector en estos años?

La Red de Mercas ha actuado como eje vertebrador del sistema alimentario español, adaptándose con agilidad a los cambios del mercado, la tecnología y las políticas públicas.

Durante la primera década del siglo XXI, las Mercas se consolidaron como el principal canal de distribución mayorista de productos frescos. Las 24 Unidades Alimentarias se convirtieron en nodos logísticos clave en España. Entre 2010 y 2020, el auge de la distribución organizada y los formatos de proximidad modificaron la cadena de valor. Las grandes superficies comenzaron a comprar directamente a productores, lo que redujo la dependencia de los mercados mayoristas. A pesar de ello, las Mercas mantuvieron su relevancia gracias a su eficiencia logística y capacidad de concentración de operadores.

En los últimos años, la transformación digital, la sostenibilidad y la resiliencia han marcado el rumbo. La pandemia aceleró la digitalización, la logística de última milla y la conciencia medioambiental. Las Mercas se han posicionado como infraestructuras estratégicas para garantizar el acceso de la población a los productos frescos, con proyectos de ampliación, modernización y transición energética.

¿En qué aspectos crees que ha mejorado?

La Red de Mercas ha mejorado en múltiples aspectos. Hoy contamos con sistemas de gestión más ágiles y una mayor capacidad de adaptación a las necesidades del

mercado. Además, la expansión de las unidades alimentarias es un objetivo estratégico de Mercasa, pues es esencial para poder dar respuesta a las necesidades de espacio de los operadores.

¿Qué se ha perdido en el camino?

Uno de los impactos más visibles de la evolución del sector ha sido la pérdida de un número significativo de establecimientos detallistas de alimentación fresca, especialmente pescaderías. Esta tendencia se ha intensificado en los últimos años, con una caída del consumo de pescado fresco en los hogares.

La falta de relevo generacional, la competencia de las grandes superficies y la percepción de que el pescado es caro o difícil de preparar han contribuido a esta erosión.

¿Cómo ves el relevo generacional? ¿Hay más mujeres interesadas por un sector tan masculinizado?

Afortunadamente cada vez hay más mujeres interesadas en el sector agroalimentario, aunque sigue siendo un entorno muy masculinizado. El relevo generacional está llegando con perfiles más diversos, más digitales y más comprometidos con la sostenibilidad. Es fundamental seguir fomentando vocaciones desde la Universidad y visibilizar referentes femeninos en todos los niveles.

En la Red de Mercas el horario de la mayoría de los mercados supone una importante barrera para garantizar el relevo generacional y la retención del talento y es algo en lo que es necesario trabajar buscando el consenso de todos los agentes implicados.

¿Qué crees que aporta la mirada y el liderazgo femenino dentro de la Red?

El liderazgo femenino dentro de la Red aporta una visión integradora y una forma colaborativa de trabajar, que complementa diferentes enfoques de liderazgo. La presencia de mujeres en puestos de responsabilidad demuestra que la diversidad en la toma de decisiones fortalece las estrategias y contribuye a los resultados. Promover distintos enfoques y experiencias en los equipos contribuye a una Red más equilibrada y efectiva. En definitiva, la diversidad en los equipos enriquece la toma de decisiones y mejora los resultados.

¿Qué crees que se debería hacer para que haya más mujeres que se sientan atraídas por la cadena agroalimentaria?

Es clave trabajar desde la educación, mostrar que este sector ofrece oportunidades reales de desarrollo profesional y personal. También es importante que las

empresas fomenten políticas de igualdad, conciliación y visibilidad. Las mujeres deben verse reflejadas en los liderazgos del sector para sentirse parte de él.

¿Qué tiene como incentivo este sector?

Es un sector con propósito, que garantiza el acceso a la alimentación fresca, que conecta con el territorio y que tiene un impacto directo en la vida de las personas. Además, ofrece retos constantes: innovación, logística, sostenibilidad, digitalización... Es un entorno dinámico, estratégico y con mucho futuro.

¿Cuál destacarías como tu mayor logro desde tu incorporación a Mercasa?

Los logros nunca son individuales, sino fruto del trabajo en equipo. Me siento profundamente orgullosa del equipo que me acompaña y del conjunto de profesionales que forman parte de las 24 Mercas de la Red.

De manera conjunta hemos conseguido poner en valor la importancia de contar con una red estatal de mercados mayoristas capaz de garantizar el acceso de la población a los productos frescos en cualquier circunstancia: desde la pandemia hasta fenómenos meteorológicos extremos como Filomena o la DANA, pasando por los paros del transporte.

Además, en los últimos ejercicios, hemos alcanzado hitos históricos para la compañía, como los avances en los procesos de eliminación del límite temporal de muchas de las participadas, un aspecto clave dentro de la estrategia de Mercasa, que nos permite reforzar la Red.

También trabajamos intensamente en la expansión de las Mercas, respondiendo a una creciente demanda de espacio por parte de los operadores. Este proceso no solo implica crecimiento físico, sino también modernización, sostenibilidad y adaptación a los nuevos retos logísticos y tecnológicos.

En definitiva, creo que el mayor logro ha sido contribuir a que Mercasa y su Red de Mercas se consoliden como infraestructuras estratégicas para el sistema alimentario español, con una visión de futuro, resiliente y comprometida con la sociedad.

¿Qué ventajas tiene el modelo español de la Red de Mercas?

Mercasa impulsa y vertebra la mayor Red pública de unidades alimentarias del mundo que, integrada por 24 Mercas, cubre toda la geografía española. Un modelo del que, como país, podemos sentir mucho orgullo, ya que supone un referente absoluto a nivel mundial.

Se trata de empresas de capital eminentemente público, con una responsabilidad compartida con las entidades

locales, en su composición y gestión, que forman la Red de Mercas.

El servicio público de Mercasa y la Red de Mercas se concreta en poner a disposición de los operadores (mayoristas, minoristas, HORECA, distribuidores, etc.) los espacios, las infraestructuras y los servicios necesarios para que sus transacciones comerciales puedan realizarse con eficiencia, transparencia, seguridad y sostenibilidad.

Un modelo que supone un referente a nivel mundial debido a la actividad desarrollada en las 24 Mercas de la Red que genera más de 30.000 empleos y acoge más de 3.100 empresas en el año 2024, canalizando 9,1 millones de toneladas de productos frescos. Esta actividad económica ha generado un valor de más de 24.000 millones de euros, lo que equivale, aproximadamente, al 1,51% del PIB.

Pero quizá la cifra que a mí más me sigue sobrecogiendo es la de los 30 millones de personas que alimentamos cada día a través de nuestra Red de Mercas.

La Red de Mercas de Mercasa es también un referente por su aportación de valor al conjunto de la cadena de distribución de productos frescos.

Respecto al eslabón productivo, la Red es esencial para la comercialización de la producción agraria, la especialización, la calidad y la logística. Cabe destacar que cerca del 70% de las frutas y verduras, el 80% de las carnes y el 65% de los pescados y mariscos que se venden en la Red de Mercas son de origen nacional, favoreciendo así la comercialización de la producción agrícola, ganadera y pesquera en España.

En lo que afecta al eslabón detallista, la Red de Mercas es la central de compras para el comercio minorista especializado, permitiendo al consumidor elegir entre varios formatos comerciales. Todo ello contribuye a la generación de tejido comercial, empleo y, por tanto, a un modelo de ciudad más habitable y sostenible.

Finalmente, con seguridad, lo más importante es valorar las aportaciones al conjunto de la población. Las estructuras de la Red de Mercas garantizan capacidad de elección de las y los consumidores, con diversidad de productos y competencia de formatos comerciales.

Esta Red convierte a España en el primer país del mundo en cuanto a variedad de consumo de productos de la pesca y la acuicultura, frutas, hortalizas y carnes.

¿Cómo se viven situaciones de crisis como la pandemia del COVID-19, la DANA o huelgas de transporte en la Red de Mercas? ¿Qué aprendizaje sacaste?

Se viven con mucha responsabilidad, coordinación y trabajo en equipo. Las Mercas han demostrado ser infraestructuras capaces de garantizar el acceso de la población a los productos frescos incluso en los momentos más difíciles.

“La Red de Mercas actúa como eje vertebrador del sistema alimentario español, adaptándose a los cambios de mercado, tecnología y políticas públicas”

El aprendizaje principal es que la planificación, la resiliencia y la colaboración son claves. También que debemos seguir invirtiendo en modernización y eficiencia operativa.

Mercasa cumple 60 años en 2026 ¿Qué desafíos crees que tendrá que afrontar en los próximos años?

Los principales desafíos son la sostenibilidad, la digitalización, la adaptación a nuevos hábitos de consumo y la expansión de nuestras infraestructuras.

Me hacen especial ilusión los proyectos de integración de la Red de Mercas en los corredores Atlántico y Mediterráneo, así como el hecho de seguir avanzando para conseguir una distribución de última milla eficiente y sostenible.

Estoy convencida de que la energía será determinante para el desarrollo de las empresas instaladas en nuestra Red, por eso estamos trabajando en proyectos de autoconsumo colectivo.

También me parece muy importante seguir reforzando nuestra visibilidad institucional y social y consolidar nuestro papel como actor estratégico en la cadena agroalimentaria.

El futuro pasa por ser más eficientes, más sostenibles y estar más conectados.

¿Qué es para ti el éxito profesional?

Es contribuir a un proyecto colectivo que tenga impacto positivo en la sociedad. Es crecer profesionalmente sin perder la vocación de servicio público. Es formar parte de un equipo que comparte valores, objetivos y compromiso. Y, sobre todo, es sentir que lo que haces tiene sentido.

¿Algún deseo por cumplir en el ámbito laboral?

Seguir impulsando la transformación de Mercasa y de la Red de Mercas, consolidar su papel estratégico y lograr que se reconozca su valor en todos los ámbitos. ■