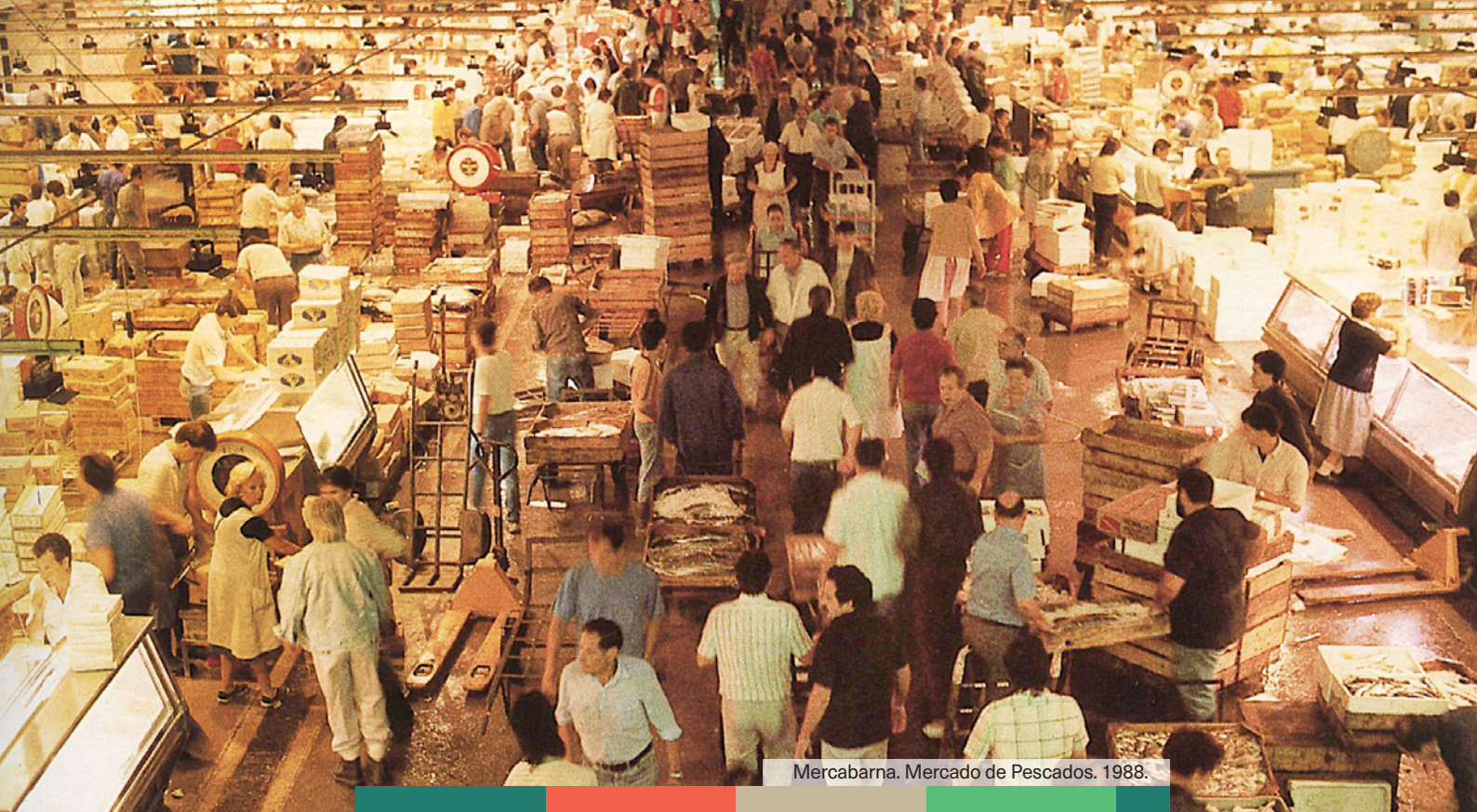




El hexágono **benigno** de Mercasa en sus sesenta años **de historia**

Javier Casares Ripol.
Catedrático emérito de la Universidad Complutense de Madrid.

Resumen: En este artículo se plantean algunas ideas sobre la evolución de Mercasa desde su creación en 1966 hasta la actualidad. El trabajo se plantea en tres grandes apartados y unas notas finales. La primera sección realiza un análisis de los principios, fines y medios de la política económica. Posteriormente se establecen los ríos por los que fluyen los citados aspectos en su aproximación a los mercados mayoristas públicos. Se confecciona y actualiza un hexágono benigno relativo al papel desempeñado por Mercasa. En el apartado segundo se estudian, con un mayor nivel de concreción, las principales huellas innovadoras de Mercasa. En la sección tercera se analizan las actuaciones de la empresa en sus diversos ámbitos de desenvolvimiento y, sobre todo, sus perspectivas para seguir constituyendo un elemento determinante de la distribución comercial española.

Palabras clave: *Mercasa. Mercas. Unidad Alimentaria. Comercio mayorista. Distribución minorista. Economía circular. Hexágono benigno.*



Siguendo los enfoques de la oratoria griega clásica se puede recurrir a la exhortación, la disuasión, la acusación, la vituperación, la apología y el encomio. En el caso de la apología se trata de establecer que no se ha cometido injusticia mientras que el encomio se basa en “decir solo bien”. Acudimos a esta cita intelectual con un propósito fundamentalmente encomiástico, aunque siempre aderezado con el mayor rigor posible en el ascenso que iniciamos por las escaleras espirituales de este artículo.

Habitar las palabras y frases sobre la evolución de Mercasa se va a concretar en la elaboración de una serie de apartados que permitan comprender el papel y funcionamiento de esta empresa pública durante seis décadas y sus perspectivas de futuro.

Sócrates habla de los cinceladores de palabras al referirse a los oradores. Qué decir, cómo y en qué orden. Recogiendo el desafío socrático, se trata de cincelar ideas para un decir en forma de escrito. Este artículo conecta con este planteamiento.

Principios y fines de la política económica. Una visión actualizada del hexágono benigno y de los enlaces

Desde una atalaya general de observación se puede señalar que los mercados pueden ser de autoejecución o de autoaplicación, que son los que surgen espontáneamente, y los creados socialmente que se nutren de disposiciones institucionales. Heródoto señala, en relación con la espontaneidad de los mercados, que los cartagineses tenían un lugar en Libia en el que llegaban con sus barcos de mercancías, desembarcaban la carga y encendían señales de humo. Los nativos se acercaban posteriormente, depositaban una cantidad de oro y se alejaban. Los cartagineses volvían a desembarcar y si creían justo el pago se iban, y si no dejaban nuevas señales de humo que inducían a los nativos a dejar más oro y de esa manera se realizaba la negociación.

La modernidad y crecimiento de los mercados no pueden sustentarse exclusivamente en mercados espontáneos y surgen mercados de creación social que permiten generar economías de escala, de alcance y de aglomeración, acompañadas de crecientes niveles de competencia. Los tipos de mercados necesarios para alcanzar la prosperidad requieren un marco institucional adecuado y unas infraestructuras acordes con la ampliación y profundización de los mercados.

Adviértase, sensu contrario, que el número de tiendas y vendedores en ciudades grandes y pobres –como Calcuta– es prácticamente incalculable porque la venta espontánea se convierte en un sistema de autoempleo y de pobreza por cuenta propia. Joan Robinson (1966), economista marxista, se muestra contundente al respecto: “La miseria de ser explotados por los capitalistas no es nada en comparación con la miseria de no ser explotados de ninguna forma”.

Avanzando en el estudio de las estructuras mercadológicas llegamos a los mercados mayoristas como forma avanzada de conexión entre la oferta de los productores, especialmente en los sectores vinculados con la alimentación, y la demanda de los comerciantes que venden al público.

La modernidad y crecimiento de los mercados no pueden sustentarse exclusivamente en mercados espontáneos y surgen mercados de creación social que permiten generar economías de escala, de alcance y de aglomeración, acompañadas de crecientes niveles de competencia. Los tipos de mercados necesarios para alcanzar la prosperidad requieren un marco institucional adecuado y unas infraestructuras acordes con la ampliación y profundización de los mercados.

Si realizamos una excursión intelectual, pequeña y breve, por el lenguaje de los relojeros podemos señalar que los mercados mayoristas se convierten en la rueda catalina que permite el funcionamiento de la distribución comercial alimentaria y, en consecuencia, de la economía y de la sociedad.

El Estado hace frente a procesos derivados de la existencia de los bienes y servicios públicos en los que funcionan los principios de no rivalidad en el consumo y de no exclusión; de la aparición de externalidades (seguridad alimentaria, salud, impacto medioambiental...); de cuestiones relativas a la redistribución de la renta; de limitación de prácticas monopolísticas o que vulneren la libre competencia y de otros aspectos encuadrados en los llamados fallos del mercado que justifican la intervención pública. Estos elementos se recogen, con breves comentarios aclaratorios, en el cuadro 1.

CUADRO 1

EL PAPEL DE LOS MERCADOS MAYORISTAS PÚBLICOS. DETERMINANTES FUNDAMENTALES	
Funciones	Factores y Consecuencias
Eje básico de la competencia en el canal.	La variedad de operadores ofrece transparencia en precios y cantidades.
Fuente de externalidades positivas (sobre los sistemas de transporte, la tecnología de conservación, la evolución de los espacios urbanos...).	Economías de aglomeración. Enlaces hacia delante y hacia atrás. Crecimiento económico y empleo.
Seguridad de abastecimiento.	Garantía de abastecimiento de productos básicos. Desarrollo de mercados reexpedidores.
Calidad.	Garantía de calidad en productos frescos. Fomento de la clasificación y normalización de productos. Liderazgo en trazabilidad.
Información.	Conocimientos de precios y calidades. Disminución del riesgo de información asimétrica.

Fuente. Elaboración propia.

La mano visible de la política económica

En el ámbito de los mercados mayoristas surge la mano visible de la política económica que favorece el equilibrio social y que completa la mano invisible del mercado de la que escribe Adam Smith. Esta actividad pública se articula en torno al papel de los mercados mayoristas en el desarrollo de los procesos de intercambio y de la cadena de valor en la sociedad.

Galbraith, en *La sociedad opulenta* (1973), plantea una teoría del equilibrio social orientada en torno a la necesidad creciente de bienes y servicios públicos como consecuencia del continuo aumento de la producción privada. Si aumenta el número de vehículos se requieren más carreteras, señales de tráfico, hospitales, etc. Si aumenta la producción de bienes cuidadosamente empaquetados se requieren más servicios municipales de limpieza... En esta línea argumentativa, el continuo aumento de productos alimentarios y la correspondiente demanda de la población justifica la aparición de mercados reguladores en los que se realizan las funciones básicas de la distribución comercial (seguridad de abastecimiento, arbitraje, especulación...).

En consecuencia, es relevante plantearse cuáles son los efectos positivos de los complejos mayoristas a la hora de articular la política económica por parte de los decisores políticos. El análisis se realiza de forma descendente desde los principios a los objetivos y subobjetivos de la política económica. Los principios son las reglas o normas de conducta que orientan las acciones de las personas. En ma-

teria de políticas públicas determinan las pautas de actuación de los gobiernos (en sentido lato) y de las empresas públicas. Desde su posición superior son los nutrientes de los fines y medios de las políticas y del sistema de gobernanza. Los principios considerados van a ser el progreso, la libertad y la justicia. Estos principios tienen en cuenta que las personas están guiadas por expectativas, normas, actitudes mentales y concepciones morales.

El progreso económico se vincula con los objetivos de crecimiento sostenible, distribución de la renta y calidad de vida en el marco del desenvolvimiento del capital social (redes de obligaciones y relaciones) y del capital confianza y de la seguridad. El progreso puede quedar frenado y disipado por la destrucción derivada de las guerras, el despilfarro y los proteccionismos lacerantes.

La libertad, en la vertiente económica, presenta connotaciones polisémicas. Ortega y Gasset manifiesta su inquietud respecto al uso del citado vocablo con la siguiente frase plena de vigor literario: “Desde 1780 se llamó en Europa libertad todo lo que enardecía y entusiasmaba, como los griegos llamaron “kalon” a las cosas más diversas con tal de que coincidiesen en su efecto alcohólico. El menestral de París moría tras la barricada gritando: “Libertad”, mientras en la catedral de Jena, a pocos metros del castillo donde Goethe trabajaba, Fichte gritaba “libertad” desde el fondo de su alma espléndida, incandescente, frenética... y la verdad es que ambos -el menestral y el meditador- se referían con el mismo rumor a cosas nada parientes entre sí”.



Concretando el estudio, se puede hablar de libre albedrío, libertad en ley moral, libertad de las necesidades y libertad de elección. En cualquier caso, la libertad económica presenta una frontera de posibilidades limitada por aspectos físicos (no se puede viajar a Marte...), sociales y legales (legislación laboral, restricciones de seguridad...) y económicas (disponibilidad de recursos...).

Cuestión de justicia

La justicia es la primera virtud de las instituciones sociales. En muchos casos está interrelacionada con la libertad. En líneas generales se puede distinguir entre:

- ✕ Justicia formal o comparativa. Se basa en dar un tratamiento similar a casos parecidos. La equidad supone tratar de forma igual a los iguales y de forma desigual a los desiguales. En esta línea de argumentación se trata de fomentar la *compensación* para las personas vulnerables y los miembros de la comunidad perjudicados por el desenvolvimiento económico de las sociedades. El derecho al bienestar de los ciudadanos debe tener en cuenta las circunstancias de orfandad, enfermedad, accidentes, incapacidad...
- ✕ Justicia sustantiva. Se centra en dar a cada persona sus derechos de propiedad, de trabajo, de cobijo en una vivienda...

Rawls (1986) combina la libertad con la justicia con sus principios de igual libertad de ciudadanía (amplio sistema de libertades iguales para todos que no perjudiquen a los demás) y principio de diferencia. Este último plantea que las desigualdades económicas y sociales deben articularse en beneficio de los más desfavorecidos (principio del *maximin*: lo máximo para los mínimos).

El siguiente paso consiste en construir los objetivos de política económica que constituyen el andamiaje teórico del desenvolvimiento de Mercasa. A continuación, se diseña un hexágono cuyos vértices representan los principales objetivos y subobjetivos de política económica en los que se observa una incidencia positiva de los mercados mayoristas. Estos seis vértices están ocupados por el crecimiento, la estabilidad de precios, el empleo, la calidad de vida, la seguridad de abastecimiento y la innovación creadora (véase gráfico 1). El planteamiento encuentra sus principales señas de identidad en las líneas de actuación futuras de Mercasa.

GRÁFICO 1



Fuente: Elaboración propia.



Peaje de acceso a Mercasalamanca. 2009.



La política de provisión de mercados mayoristas concurrenciales encaja como parte de una política sectorial, de comercio interior, que influye en los fines fundamentales de la política económica. Si elegimos un *enfoque lógico* de los fines, plantearemos que se puede hacer con la tarta de la renta. En primer lugar, se puede aumentar su tamaño (*objetivo crecimiento*). En segundo término, conseguir la estabilidad en su progresión (*objetivo estabilidad de precios y pleno empleo*). En tercer lugar, repartirla de forma adecuada (*objetivo distribución de la renta*) y, por último, incorporar nuevos ingredientes para que la mejoren (*objetivo calidad de vida*).

En el hexágono benigno, planteado en el gráfico 1, observamos la aparición de los objetivos de política económica propuestos, incorporando dos subobjetivos de especial relevancia: la seguridad de abastecimiento y la innovación creadora. Ambos son hontanares indispensables para el crecimiento, el empleo, la estabilidad de precios y la calidad de vida. En el plano teórico se pueden concretar los siguientes aspectos sobre cada uno de los vértices del hexágono:

Crecimiento

Se trata de un proceso acumulativo de aumento del Producto Interior Bruto (PIB) que permite la mejora del nivel de vida de la población. Los centros mayoristas alimentarios generan economías de escala y de alcance que contribuyen al crecimiento económico. Resulta especialmente destacable la importancia de los enlaces que se estudiarán posteriormente.

Las modernas teorías conceden gran importancia al crecimiento endógeno. Esto significa que en la función de producción los pilares fundamentales son el capital humano y la tecnología. En su momento se escribe acerca del “factor residual” para referirse a la tecnología y el capital humano. “Curioso residuo” cuando determina las tres cuartas partes del crecimiento económico en los tiempos actuales.

Ilustrando estas ideas hay que señalar que los premios Nobel de economía de 2025 corresponden a Mokyr, Aghion y Howitt.

Mokyr (2020) plantea la relevancia de la cultura del crecimiento. Analiza la importancia de la sociedad abierta, de la difusión del conocimiento y de la tolerancia en la adopción de lo nuevo.

Aghion y Howitt (2009) centran su atención investigadora en la destrucción creativa, con enlaces intelectuales schumpeterianos, la competencia en los mercados (que incentiva la producción, aunque no debe ser “excesiva”) y la protección a la innovación. Johan Norberg (2025) plantea interesantes ideas

sobre el auge y caída de las civilizaciones. La mente abierta para el comercio, la tecnología, la división de poderes, la creatividad y las nuevas ideas constituyen los componentes axiales para mejorar el crecimiento económico y la prosperidad.

Tucídides, historiador de la antigua Grecia, identifica dos mentalidades opuestas: la de los atenienses ansiosos por aventurarse por el mundo para adquirir nuevos conocimientos y técnicas y la de los espartanos que cerraron sus puertas al mundo para preservar lo que ya tenían. Todas las civilizaciones y países tienen que elegir si predomina el componente ateniense o el espartano.

El informe Draghi (2024) asume para la Unión Europea algunos de los planteamientos de estos autores sobre la vinculación entre las innovaciones tecnológicas, su protección y el crecimiento elevado y sostenido.

Empleo

El objetivo de pleno empleo se centra en la generación neta de puestos de trabajo para todos los miembros capacitados de la fuerza laboral disponible. El sector distributivo es intensivo en trabajo. Los complejos mayoristas generan un gran número de puestos de trabajo, directos e indirectos.

A título de ejemplo hay que resaltar que, en la Red de Mercas, en España, están operando actualmente algo más de 3.100 empresas de las que 2.000 corresponden a mayoristas de los mercados mientras que el resto desarrollan actividades complementarias y de servicios; en estas empresas trabajan unas 27.000 personas empleadas (incluyendo el personal de las Unidades Alimentarias y el de las empresas mayoristas y de servicios ubicadas en sus instalaciones).

Se puede afirmar que el trabajo humano no crea la materia, sino que la transforma (en la línea de lo formulado por Lavoisier).

Estabilidad de precios

Este objetivo se concreta en el mantenimiento del nivel general de precios o una tasa de inflación reducida. Hay que tener en cuenta que la inflación consiste en la elevación persistente del nivel general de precios de todos los artículos en términos de dinero. No hace referencia, por lo tanto, a un cambio en los precios relativos (la elevación del precio de las angulas en los últimos decenios o el abaratamiento relativo de la carne de pollo debe ser analizada en el marco de la cesta ponderada de todos los bienes y servicios).

Las unidades mayoristas constituyen elementos fundamentales en la estabilidad de precios teniendo en cuenta los siguientes puntos:



- ✕ Generan un aumento de la transparencia y competencia de los mercados ya que se constituyen en centros competenciales en los que se realizan las funciones de arbitraje y especulación (en su acepción prístina).
- ✕ Disminuyen los costes de transacción como consecuencia de la eficiencia en la asignación de recursos y la propia competencia desarrollada en los mercados.
- ✕ Reducen la información asimétrica existente en los mercados distributivos. El conocimiento de los precios y de las cantidades comercializadas evita abusos en la cadena de valor por parte de quienes disponen de más información.
- ✕ Aumentan la productividad de los operadores mayoristas que disponen de espacios adecuados, concentración de las ventas, tecnología avanzada...

Resumiendo, la conjugación de aumentos de productividad, disminución de costes y aumento de la competencia constituye la clave de bóveda para la contribución a la estabilidad de precios.

Seguridad de abastecimiento

La palabra *seguridad* utilizada en el ámbito alimentario tiene una considerable connotación polisémica. En los países con un alto porcentaje de población por debajo de la línea de la pobreza y con infraestructuras insuficientes se habla de seguridad en el sentido de garantizar el abastecimiento de la población. En los orígenes de los mercados mayoristas de los países avanzados esta concepción primigenia era asimismo hegemónica.

En las sociedades occidentales avanzadas, sin embargo, el término seguridad se vincula preferiblemente con las características de los productos y sus repercusiones cualitativas y salutíferas sobre la población. En este sentido, escribiremos acerca de la seguridad alimentaria en el apartado dedicado al objetivo calidad de vida.

Los orígenes de los mercados mayoristas se vinculan fundamentalmente con la seguridad de aprovisionamiento de la población. El desarrollo de las ciudades requiere la concentración de la oferta de productos alimentarios frescos. El mercado mayorista es un servicio público nutrido por las señas de identidad básicas del mismo. Es decir, la no rivalidad en el consumo, el principio de no exclusión y la imposibilidad de que las infraestructuras puedan ser desarrolladas por el sector privado.

Los orígenes de los mercados mayoristas se vinculan fundamentalmente con la seguridad de aprovisionamiento de la población. El desarrollo de las ciudades requiere la concentración de la oferta de productos alimentarios frescos. El mercado mayorista es un servicio público nutrido por las señas de identidad básicas del mismo. Es decir, la no rivalidad en el consumo, el principio de no exclusión y la imposibilidad de que las infraestructuras puedan ser desarrolladas por el sector privado.

Este enfoque original se enraíza en la necesidad de dar salida a la producción del sector primario y la conveniencia de que los minoristas tengan acceso a una polivalente gama de productos alimentarios en centros concurrenciales adecuados.

En gran número de países africanos, hispanoamericanos y asiáticos este componente vertebrador de los mercados mayoristas –la seguridad de abastecimiento– continúa siendo el eje fundamental de desenvolvimiento de los mismos. Sin embargo, en los países occidentales avanzados la innovación creadora continua ha dado lugar a nuevas concepciones que determinan una nueva configuración de los mismos.

Innovación creadora continua

La innovación es esencialmente un proceso social que desborda los meros procesos intelectuales de la invención y la creación. Tiene, en consecuencia, componentes científicos, técnicos, económicos, financieros e incluso psicológicos. Su esencia fundamental es la creación de valor al optimizar la relación entre el grado de satisfacción de los clientes y los recursos utilizados.

Los patrones empresariales para el desarrollo de la innovación están evolucionando desde una perspectiva estática a enfoques dinámicos. En los tiempos actuales se ha superado la visión de la innovación como un factor exógeno fugitivo del control de los operadores económicos y la dirección empresarial.

Los enfoques modernos se centran en una visión dinámica del proceso de innovación que se sustenta en su carácter endógeno y controlable por los agentes sociales. En consecuencia, hay distintas características organizativas que estimulan la creatividad: la libertad de iniciativa de los partici-



pes en la empresa, el sistema de recompensas, la asignación de tiempo, la implantación de un sistema de comunicación que permita las conexiones adecuadas entre directivos y empleados...

La innovación se vincula con la economía. El cambio tecnológico genera una serie de interacciones económicas, sociales e institucionales. La “innovación sin economía” es un riesgo considerable (Molero, 2026). Recordando lo antes señalado sobre la importancia del crecimiento endógeno, podemos recurrir a las palabras de Freeman (1975): “Aun cuando la mayoría de los economistas han dado su respetuosa aprobación al cambio tecnológico, pocos son los que se han detenido a observarlo. Por lo general consideraban que el flujo de nuevos conocimientos, de inventos y de innovaciones caía fuera del marco de los modelos económicos o, expresado de forma más precisa, los concebían como variables exógenas”.

En función de estas argumentaciones, se puede construir el edificio intelectual que analice el papel de los mercados mayoristas en los países avanzados. El proceso de innovación creadora favorece el desarrollo de nuevas tecnologías (equipamiento frigorífico, sistemas de cobro y pago, informatización, sistemas de pesaje, transporte, almacenamiento...) y de nuevas concepciones empresariales que tienen en cuenta el creciente impacto del consumo institucional y del sector Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías), la importancia de los mercados reexpedidores, la instalación de zonas complementarias, la creciente relevancia de la logística, etc.

Las considerables reservas de suelo de las grandes Unidades Alimentarias de la Red Mercasa constituyen el paradigma de la capacidad previsional de los dirigentes para hacer frente a los desafíos derivados de la continua innovación desarrollada en el comercio mayorista. Se puede afirmar que las Mercas saben conectarse con el eslogan Siempre más, siempre nuevo que caracteriza el desenvolvimiento del consumo a partir de los años ochenta del siglo XX y que enraíza con la civilización del deseo. En definitiva, de la seguridad en el abastecimiento se pasa a la innovación creadora como factor clave del desenvolvimiento de los modernos mercados mayoristas.

Las considerables reservas de suelo de las grandes Unidades Alimentarias de la Red Mercasa constituyen el paradigma de la capacidad previsional de los dirigentes para hacer frente a los desafíos derivados de la continua innovación desarrollada en el comercio mayorista. Se puede afirmar que las Mercas saben conectarse con el eslogan Siempre más, siempre nuevo que caracteriza el desenvolvimiento del consumo a partir de los años ochenta del siglo XX y que enraíza con la civilización del deseo. En definitiva, de la segu-



Vista general de Mercabilbao. 2009.



ridad en el abastecimiento se pasa a la innovación creadora como factor clave del desenvolvimiento de los modernos mercados mayoristas.

Calidad de vida

En 1987 la Asamblea General de las Naciones Unidas adopta la resolución 40/179 sobre *Aspectos Cualitativos del Desarrollo*. A partir de ese momento, el objetivo calidad de vida, que ya había empezado a interesar a un número minoritario de estudiosos en los dos decenios anteriores, alcanza *licencia oficial* para existir en el ámbito de la política económica.

A pesar de la *invisibilidad* de este objetivo -por las carencias estadísticas y la difícil valoración social y económica de ciertos aspectos del bienestar- hay que destacar que su contenido es amplio, abarcando, por lo menos, los siguientes aspectos: calidad de los bienes y servicios consumidos, educación, salud, empleo y calidad del trabajo, utilización del tiempo y conservación del medio ambiente.

En el ámbito de la comercialización agraria, el interés por la seguridad alimentaria, la trazabilidad y la presentación de los productos constituyen las claves del desenvolvimiento de los mercados mayoristas. Esos aspectos repercuten en la calidad de los bienes consumidos (sabor, textura, tamaño, disminución de destríos, presentación...), en la educación (mejor conocimiento funcional de los productos, captación de nuevas variedades, desarrollo de nuevos mercados gastronómicos, etc.), en la salud (garantía de calidad, seguridad alimentaria...) y en la conservación del medio ambiente (abandono de los mercados centrales ubicados en zonas céntricas de las grandes ciudades y sometidos a condiciones de notable insalubridad e instalación de nuevos complejos que frenan la congestión del tráfico, con adecuada eliminación de residuos, con espacios de ocio, etc.).

Por otra parte, la sostenibilidad se vincula con la economía circular y con la reducción drástica del desperdicio alimentario. La ecuación de la alimentación mundial tiende al equilibrio, aunque amplias capas de la población siguen pasando hambre. La explicación de esta paradoja queda orientada por problemas logísticos y distributivos que se conectan con el despilfarro.

La *mano invisible* del mercado permite la armonía natural que lleva al pleno empleo en las sociedades. Sin embargo, y en función de las argumentaciones señaladas con anterioridad, también se requiere la *mano visible* de la política económica para hacer frente a los fallos del mercado: bienes

y servicios públicos, externalidades, información asimétrica, desequilibrios en los mercados...

En este contexto, surge impetuosamente la importancia de la acción pública en la provisión de mercados mayoristas competenciales. Al fin y al cabo, recordando la aportación del gran especialista en el sector público Luigi Einaudi (1968), el criterio central para la creación y sostenimiento de las empresas públicas es que el Estado entienda que está en mejores condiciones que los particulares para tutelar ciertos intereses públicos o para obtener una suma mayor de utilidad pública colectiva.

La teoría del crecimiento desequilibrado y los enlaces

Hirschman es uno de los principales impulsores de la teoría del crecimiento desequilibrado. Su tesis fundamental es que el Estado debe intervenir para generar un desequilibrio estratégico apoyando a los sectores que tengan efectos complementarios, es decir, que contribuyen al desarrollo de otras actividades. En la terminología de Hirschman, con ciertos aires marciales, se habla de *marcar el paso a la inversión adicional*. Uno de los elementos claves para desarrollar esta teoría es el de los enlaces, que posteriormente se desarrolla en diversos ámbitos del conocimiento económico.

Resumiendo, en las ideas sobre los enlaces (o eslabones en algunas traducciones de los *links* anglosajones) podemos distinguir entre enlaces de producción, de consumo, fiscales, internos y externos.

Enlaces de producción

Se refieren a las relaciones productivas. Los enlaces hacia delante de un sector tienen lugar cuando sus productos son utilizados por otros sectores. Por ejemplo, las plantas siderúrgicas favorecen el desarrollo de marcos metálicos de ventanas, las manufacturas metálicas... Los enlaces hacia atrás de una industria generan el desarrollo de actividades que la proveen de sus medios de producción. La fabricación de agua mineral, por ejemplo, genera enlaces hacia atrás al requerir botellas, envases, cajas, etc.

La cadena de valor de los productos agrarios permite obtener una gran variedad de enlaces hacia atrás y hacia delante. Hay que tener en cuenta que la distribución comercial *produce* servicios indispensables para la canalización de la producción hacia el consumo.

Entre los principales *enlaces hacia atrás* podemos destacar los siguientes:



- ✕ Producción agraria: semillas, abonado, riego, recolección, materiales, tecnología agrícola...
- ✕ Sector de la construcción y tecnologías: naves comerciales, zonas frigoríficas, cámaras de maduración, equipos de pesaje...
- ✕ Comercio mayorista en origen: transporte a almacén en origen, transporte a los mercados mayoristas de destino, sistemas de control de calidad, industrias de envasado y embalaje, actividades de separación de mermas y desechos, gestión de la trazabilidad, manipulación y preparación de los productos, actividades comerciales, sistemas de información de precios (teniendo en cuenta la capilaridad de los precios en origen), empresas de seguros, servicios de publicidad y promoción de ventas...
- ✕ Servicios comerciales y financieros vinculados a los procesos de intermediación.

En lo relativo a los *enlaces hacia delante* podemos señalar los siguientes:

- ✕ Comercio minorista: establecimientos especializados (fruterías, pescaderías, carnicerías...), grandes organizaciones (cadenas de supermercados, hipermercados...), mercados municipales...
- ✕ Clientes institucionales y sector Horeca: hospitales, escuelas, cuarteles, residencias, hoteles, restaurantes, cafeterías... Hay que destacar el impacto indirecto, pero muy relevante, que se produce sobre el turismo al disponer los servicios turísticos de una adecuada oferta (en servicio, calidad y precio) de productos agroalimentarios.
- ✕ Comercio exterior: los mercados mayoristas son puntos nodales de reexpedición hacia otros mercados nacionales y extranjeros. Son mercados de referencia en precios, calidades y localización y se establecen como elementos axiales de intercambios vinculados con el comercio internacional (importaciones y exportaciones).
- ✕ Transporte y logística: sistemas frigoríficos, camiones, almacenes, furgonetas...
- ✕ Envase y embalaje: gestión de envases y preparación del producto (troceado, eviscerado), actividades de etiquetado...
- ✕ Industrias vinculadas con el medio ambiente: gestión de residuos (puntos verdes), actividades de disminución de ruidos, humos, malos olores y otras deseconomías externas.
- ✕ Actividades de formación profesional y educación alimentaria. Se generan sinergias formativas al requerirse la adaptación cualitativa de manipuladores de alimentos, expertos en

logística, aplicación de nuevas tecnologías, etc. También son relevantes los procesos de educación alimentaria (libros, escuelas, programas de televisión y radio, periódicos y revistas...). La promoción de la dieta mediterránea, la importancia del consumo de omega-3, los beneficios para la salud de las frutas y verduras, etc. son aspectos relevantes que generan eslabones importantes y crecientes, cuantitativa y cualitativamente.

Enlaces de consumo

Se trata de los mecanismos indirectos mediante los cuales los productos básicos apoyados originan el desenvolvimiento de nuevas industrias basadas en la sustitución de importaciones. Los ingresos generados en la producción y exportación del bien básico pueden gastarse inicialmente en importaciones, pero si el mercado se ensancha estas importaciones podrán ser sustituidas por productos fabricados por industrias nacionales.

Las tendencias hacia la internacionalización y la globalización de la actividad económica merman el desenvolvimiento intelectual de los enlaces de consumo en su versión más proteccionista. Sin embargo, hay que resaltar que la mejora de los mercados mayoristas genera aumentos en la eficiencia económica que redundan en la cadena de valor agroalimentaria generando excedentes que pueden ser dedicados a la importación o al desarrollo de nuevas industrias. Desde esta perspectiva, dar salida a la producción agroalimentaria de los distintos países favorece la aparición de enlaces de consumo no necesariamente vinculados con la sustitución de importaciones. La conexión entre mercados mayoristas de diversos países favorece el desarrollo de la internacionalización de la economía (exportaciones, importaciones, inversiones en el extranjero).

Enlaces fiscales

Se basan en la capacidad del Estado para gravar la corriente de ingresos que generan los bienes básicos. Si el Estado canaliza la recaudación hacia nuevas inversiones productivas podremos hablar de enlaces fiscales.

Las actividades comerciales de los mercados mayoristas determinan la aparición de enlaces fiscales al estar gravadas por los gobiernos de las naciones, municipales, etc.

Enlaces internos y externos

Se generan enlaces internos cuando los operadores económicos establecidos en la actividad existente son impulsados a emprender las nuevas ac-



tividades y enlaces externos cuando las industrias adicionales son asumidas por operadores extranjeros o por el Estado.

La mayor parte de los eslabones generados por los mercados mayoristas son internos (asentadores, agentes comerciales, minoristas especializados, etc.) pero también se observa la irrupción de enlaces externos vinculados fundamentalmente con el desarrollo de empresas logísticas, de restauración, de actividades complementarias, etc.

Enlaces sociales o cooperativos

Junto a los enlaces analizados por la teoría económica aparecen nuevas concepciones vinculadas con el apoyo a las capas de la población perceptoras de rentas bajas. En este sentido, podemos hablar de *enlaces sociales o cooperativos*.

Distribución de la renta

La política de distribución de la renta puede centrarse en la equidad vertical o en la equidad categórica. En el primer caso se interesa por el reparto de la renta entre diversas decilas de la población. La

equidad categórica centra su atención en los grupos de población de rentas más bajas. Por lo tanto, se trata de evitar la pobreza extrema garantizando el consumo de unos estándares mínimos de bienes a los sectores de la población más desfavorecidos. La función social de los complejos mayoristas se vincula con la política de equidad categórica mediante el desarrollo de la ayuda alimentaria y de los Bancos de Alimentos en el ámbito nacional o internacional (piénsese, a título de ejemplo, en la relevante labor desarrollada, en esta materia, por las Unidades Alimentarias de Mercasa).

Se puede afirmar que la actividad social de los mercados mayoristas colabora en la disminución de la exclusión y ayuda a la integración de amplias capas de la población que pueden acceder, de esta manera, a bienes básicos de alimentación. Estas actividades vinculadas con el denominado *tercer sector* dan lugar a la aparición del enlace social o cooperativo que contribuye a mejorar las condiciones de vida de las capas de población más desfavorecidas. El apoyo en especie (alimentaria) a las entidades benéficas y caritativas se imbrica en la urdimbre de la política redistributiva en beneficio de los excluidos.

Del análisis realizado se deduce la importancia de los mercados mayoristas y de la inserción pública de los mismos en aras de la consecución de los objetivos de política económica y de la generación de enlaces. No hay que olvidar adicionalmente la contribución a la vertebración de las ciudades en las siguientes vertientes:

- ✕ Ciudad comercial. Se produce un relevante movimiento de mercancías en la ciudad.
- ✕ Ciudad industrial. Las actividades industriales se fortalecen en relación con el desarrollo de los grandes ejes comerciales receptores y reexpedidores de productos.

Al hilo de estas cuestiones urbanísticas hay que resaltar que hoy en día predominan las tendencias policéntricas en el desenvolvimiento comercial de las ciudades. Cada barrio o zona comercial se convierte en un microcosmos dotado comercialmente y con notable tendencia a la autonomía. La ciudad comercial concentrada pierde fuerza relativa y la diseminación y capilaridad del comercio favorece el desarrollo de las ciudades-dormitorio y de los enclaves residenciales vinculados con fenómenos de “conurbación” (unión entre municipios y áreas urbanas y rurales). El comercio impregna el espíritu de las urbes. Recuérdese, a este respecto, la bella aseveración de Ganivet cuando escribe: “La ciudad tiene espíritu, un espíritu que todo lo baña, lo modela y lo dignifica”.



Mercado Central de Carnes de Mercamadrid. 2013.



Huellas innovadoras de Mercasa

Resulta interesante plantearse cuáles son las principales claves de bóveda que permiten entender la prosperidad o el estancamiento o declinación relativa de las distintas sociedades. Resumiendo,

Se puede afirmar que la actividad social de los mercados mayoristas colabora en la disminución de la exclusión y ayuda a la integración de amplias capas de la población que pueden acceder, de esta manera, a bienes básicos de alimentación. Estas actividades vinculadas con el denominado tercer sector dan lugar a la aparición del enlace social o cooperativo que contribuye a mejorar las condiciones de vida de las capas de población más desfavorecidas.

se pueden señalar los siguientes factores básicos para interpretar los cambios en la prosperidad. El análisis sigue, en parte, a Acemoglu y Robinson (2012) en su interesante libro sobre las causas del fracaso histórico de los países:

- ✕ La existencia de instituciones inclusivas, que generan incentivos favorables a la producción y el empleo, o de instituciones extractivas, basadas en el reparto entre la elite de lo que se obtiene con un sistema fiscal (impuestos desmesurados) y regulador fundamentalmente extractor y saqueador de las rentas obtenidas.
- ✕ El marco favorable o contrario a la estabilidad y seguridad de las instituciones y de los derechos de propiedad.
- ✕ Gobernanza política basada en el pluralismo y la poliarquía y en gobiernos comprometidos con los servicios públicos, la educación y el respeto a las reglas del juego o en los círculos viciosos de la pobreza, la inexorable ley de hierro de la oligarquía y el saqueo de la ayuda externa con fuertes dosis de corrupción.
- ✕ Capacidad de desarrollar la *destrucción creativa*, clave en los planteamientos de los premios Nobel citados con anterioridad, de la que escribe Schumpeter con el correspondiente apoyo a los emprendedores e innovadores. Este autor escribe acerca de la “alegría de crear” como motor de la innovación permanente.

Hay que tener en cuenta que las instituciones inclusivas allanan el camino para los dos motores básicos de la prosperidad que son la tecnología y la educación.

Aclarando algunos conceptos se puede escribir acerca de la innovación y la difusión:

- ✕ Innovación. Implica el desarrollo de nuevas concepciones en productos o procesos.
- ✕ Difusión. Se centra en la extensión de los productos por el mercado.

Aunque hoy en día se habla de distintos modelos para analizar los procesos de innovación (lineales por empuje de la tecnología o por tirón de la demanda, modelos por etapas, departamentales, interactivos, integrales, en red...) la cuestión básica es la capacidad de poner en marcha la creatividad y desarrollar el proceso de expansión en el mercado sin trabas. Esta destrucción creadora es la que permite que el bolígrafo sustituya a la pluma, el ordenador a la máquina de escribir, el automóvil a la diligencia...

Históricamente, las limitaciones a la innovación creadora han conformado el desenvolvimiento económico y social de los pueblos hasta extremos que no somos capaces de discernir. Al fin y al cabo, nos enfrentamos, desde el punto de vista de la utilización del lenguaje, con una situación de *condicional contrafáctico*. Un ejemplo canónico al respecto puede ser la expresión: “Si Julio César no hubiera cruzado el Rubicón...”. Del mismo modo, si se hubiera innovado en tal o cual cuestión en el siglo II después de Cristo ¿qué habría sucedido?

La tesis fundamental de este artículo se centra en que Mercasa siempre ha dado el primer paso hacia delante en las distintas vertientes de la innovación creadora con las que ha tenido relación.

Desde una posición fugitiva de la autocomplacencia y la exhaustividad se han seleccionado diversas facetas en las que Mercasa ha marcado sus pisadas hacia delante en los procesos de innovación. Los aspectos analizados son los siguientes:

- ✕ Servicio público. Colaboración público-privada. Configuración de las ciudades.
- ✕ Distribución física y logística.
- ✕ Tecnología.
- ✕ Concepciones comerciales avanzadas.
- ✕ Gestión del conocimiento. Supermarca.
- ✕ Responsabilidad social y cuestiones éticas.

Lógicamente, hay una fuerte interrelación entre las seis vertientes analizadas cuya división hincra sus raíces en el afán pedagógico y en la búsqueda de la claridad sin pretender desarrollar ninguna visión de entomología social inevitablemente reduccionista.



Servicio público. Colaboración público-privada. Configuración de las ciudades

Lo primero que hay que señalar es que Mercasa nace y se desarrolla durante sesenta años utilizando como nutrientes esenciales los derivados de su concepción como servicio público.

Mercasa surge como Sociedad Anónima el 30 de abril de 1966 al amparo del Decreto 975/66 de 7 de abril, previo informe favorable del Ministerio de Hacienda y de la Comisaría del Plan de Desarrollo Económico y Social. La idea matriz es que una Empresa Nacional, aun siendo de filiación estatal, está sometida a las normas de derecho privado y tiene una mayor facilidad de actuación, lo cual resulta básico para el cumplimiento de sus objetivos y la necesaria colaboración público-privada en materia de mercados mayoristas.

Se puede hablar de ocho etapas en la evolución de Mercasa, incluyendo la iniciada con el Plan Estratégico 2025-2029.

La primera etapa, hasta la llegada del sistema democrático, tiene como gran objetivo la creación de infraestructuras comerciales. La Red tiene 12 instalaciones mayoristas en funcionamiento y seis en proyecto o construcción. Se persiguen los objetivos del Decreto fundacional de Mercasa articulados en torno a los siguientes puntos:

- ✕ La construcción, instalación y organización de una red de mercados mayoristas de ámbito nacional.
- ✕ La explotación y gestión de los mercados.
- ✕ El apoyo a la concurrencia en los mercados evitando las prácticas restrictivas y animando incluso a la participación activa de los productores y de sus asociaciones.
- ✕ La contribución a la mejora del ciclo de comercialización de los artículos alimentarios, favoreciendo la normalización de los productos, la transparencia del mercado y el desarrollo del comercio minorista polivalente.

Para la consecución de estos fines se admite la posibilidad de la constitución de sociedades mixtas con corporaciones públicas o con particulares.

La segunda etapa, desde 1976 hasta 1986, busca combinar la rentabilidad económica y social e iniciar el desenvolvimiento en el comercio minorista. En la tercera etapa, 1986-1991, se participa en diversas empresas de distribución minorista, como Erosmer o Jobac. La cuarta etapa, 1991-2004, pretende el saneamiento de la compañía, la consolidación de la Red de Mercas y la proyección internacional.

Entre 2004 y 2012, quinta etapa, se reafirma la idea de servicio público buscando la mayor coordinación con los organismos sectoriales y la participación en actividades vinculadas con la seguridad alimentaria, la trazabilidad... La sexta etapa, hasta 2018, se caracteriza por la búsqueda de servicios de elevado valor añadido y la adecuación de las Mercas como plataformas logísticas y de distribución.

La séptima etapa, 2019-2024, se centra en encontrar nuevos cauces para reforzar las estructuras y servicios de Mercasa (desde 2020 desempeña un papel extremadamente relevante ante la crisis sanitaria y económica). Con la incorporación de Mercasa al capital social de Mercaolid, en diciembre de 2020, la red se consolida con 24 Mercas distribuidas por toda España.

Desde 2024 se entra en la octava etapa, en la que el Plan Estratégico 2025-2029 constituye la punta de lanza.

Una adecuada rentabilidad social

En toda la actividad de Mercasa se pretende obtener la adecuada rentabilidad social. Si utilizamos la jerga del análisis coste-beneficio se puede afirmar que los proyectos de Mercasa siempre pretenden tener un Valor Actual Neto positivo teniendo en cuenta los costes y beneficios privados y sociales. El funcionamiento de Mercasa se vertebra, en lo relativo a las Unidades Alimentarias, mediante la constitución de sociedades mixtas en colaboración con las Corporaciones Locales y con los representantes de intereses comerciales (usuarios de los mercados, productores, consumidores locales...). Estas empresas mixtas se hacen cargo de la



En toda la actividad de Mercasa se pretende obtener la adecuada rentabilidad social. Si utilizamos la jerga del análisis coste-beneficio se puede afirmar que los proyectos de Mercasa siempre pretenden tener un Valor Actual Neto positivo teniendo en cuenta los costes y beneficios privados y sociales.

construcción de los nuevos equipamientos y, tras la municipalización de los servicios, de su explotación y gestión.

La participación de Mercasa se establece en un 26%, como mínimo, del capital, aunque en muchas ocasiones se aproxima al 49% para suplir las aportaciones no efectuadas por los usuarios. En algunas circunstancias, Mercasa también corrige las insuficientes aportaciones de capital de los Ayuntamientos.

En el expediente de municipalización de cada Mercas figura un Reglamento de Prestación del Servicio de la Unidad Alimentaria, en el que se contemplan las relaciones entre todos los agentes partícipes incluyendo los derechos y deberes de los usuarios. Hay que resaltar que los equipamientos comerciales minoristas de Mercasa también disponen de un proceso similar de regulación de las condiciones comerciales con los usuarios de los centros.

En todas las vertientes de actuación el papel de Mercasa es neutral en la formación de los precios. Estos quedan determinados por los principios de oligopolio y de libre competencia. La empresa propicia la concurrencia y la lucha contra los estrangulamientos. También intenta fomentar, como ya hemos señalado, la participación de los productores en la cadena de valor.

Por otra parte, las actividades de Mercasa responden plenamente a la concepción de los bienes y servicios públicos en las tres vertientes de análisis fundamentales. En primer lugar, responden al principio de no exclusión, puesto que los productores agrarios, los comerciantes mayoristas y minoristas, los prestatarios de servicios logísticos, las Corporaciones Locales... pueden colaborar con Mercasa si responden a los criterios públicos establecidos. En segundo término, funciona el concepto de no rivalidad en el consumo, ya que todo el mundo puede beneficiarse del consumo de sus servicios. En tercer lugar, no hay provisión por el sector privado debido a la magnitud de las inversiones, las consideraciones de rentabilidad social...

En cualquier caso, se trata de servicios públicos impuros puesto que están sometidos a una escala de tarifas, en las que subyace la concepción de los precios sombra.

También hay que señalar, estrechando los vínculos con la idea del servicio público, la continua aparición de externalidades positivas en relación con la distribución, la producción, el consumo, los servicios a las empresas (terciario avanzado), las infraestructuras de transportes y un largo etcétera. Estos aspectos se han analizado ampliamente al estudiar los enlaces.

La configuración de la ciudad comercial

Como último renglón analítico de este apartado hay que señalar la relevancia de Mercas en la configuración de la *ciudad comercial*. La calidad urbana de una ciudad se mide por el esplendor de sus calles comerciales y por el orden y adecuada localización de los diversos equipamientos comerciales. Las urbes crecen en torno a la provisión de servicios públicos y privados. A las tradicionales actividades públicas (hospitales, escuelas...) se suman nuevos servicios públicos (polideportivos, centros cívicos) con componentes más diversificados y lúdicos. También los servicios del terciario avanzado y los servicios a las familias se amplían y diversifican (ocio, peluquería y cuidado personal, gimnasio...). En este contexto, las actividades comerciales mayoristas y minoristas juegan un papel esencial en términos funcionales pero también en la ordenación elegante de las ciudades.

Las ciudades se convierten en parques comerciales de *características nodales* de los que van surgiendo relaciones económicas regionales, nacionales e internacionales. Piénsese en el papel de Mercabarna, Mercamadrid, Mercavalencia, Mercabilbao... como ejes de mercados reexpedidores, operaciones comerciales, centros logísticos, servicios externalizados y un largo etcétera que convierten a estas Unidades Alimentarias en el componente axial del gran parque comercial-ciudad.

Mercajerez. Aula de Formación. 2009.





Canales. Distribución física y logística

Los mercados mayoristas son imprescindibles para el abastecimiento de las ciudades medianas y grandes. En su versión antigua servían para el cometido funcional básico de la aglomeración de la oferta, pero su ubicación urbana y los desajustes logísticos e higiénicos favorecían su progresiva entrada en la obsolescencia. El reto de Mercasa, en consecuencia, es sustituir conceptos anticuados por modernos en el desenvolvimiento de la función mayorista de productos de alimentación.

En este campo, la *innovación continua* da ese paso adelante que caracteriza la acción de Mercasa. Esta nota se observa con holgura y plenitud en los sesenta años de existencia de la empresa.

Las Unidades Alimentarias se erigen como complejos comerciales que reúnen en un amplio recinto, bajo una única dirección, un conjunto de instalaciones especializadas. Los antiguos y obsoletos Mercados Centrales dan paso a instalaciones funcionales y modernas con una enorme capacidad adaptativa y con una oferta polivalente muy variada.

Las Unidades Alimentarias permiten superar la dicotomía canal corto-canal largo al dar cauce de participación a las instalaciones de los canales alternativos, incluyendo situados de productores. La polivalencia de la oferta se manifiesta en las diversas instalaciones que suele tener una Unidad Alimentaria entre las que destacan las siguientes:

- ✕ Mercado mayorista de frutas y hortalizas.
- ✕ Mercado mayorista de pescados.
- ✕ Pabellones para la venta de productos semiperecederos (lácteos, huevos, chacinería, bebidas...).
- ✕ Centro comercial y de servicios.
- ✕ Zona de actividades complementarias (ZAC) y plataformas logísticas. Espacios urbanizados y preparados para acoger iniciativas inducidas por el propio desenvolvimiento de los mercados.
- ✕ Matadero y/o mercado de carnes.
- ✕ Otros mercados especializados.

Los mercados mayoristas son imprescindibles para el abastecimiento de las ciudades medianas y grandes. En su versión antigua servían para el cometido funcional básico de la aglomeración de la oferta, pero su ubicación urbana y los desajustes logísticos e higiénicos favorecían su progresiva entrada en la obsolescencia. El reto de Mercasa, en consecuencia, es sustituir conceptos anticuados por modernos en el desenvolvimiento de la función mayorista de productos de alimentación.

El desenvolvimiento y adaptación competitiva de las Unidades Alimentarias se ha fraguado especialmente en el campo de la logística comercial. Nuevamente el pasito adelante, que incluye las actividades que permiten el flujo de bienes desde los puntos de origen hasta los lugares de consumo. En este sentido las instalaciones de Mercasa incorporan aspectos fundamentales en relación con:

- ✕ Servicios a los clientes.
- ✕ Control de inventarios y almacenes.
- ✕ Manejo de mercancías.
- ✕ Procesamiento de pedidos.
- ✕ Transporte.
- ✕ Tratamiento de mercancías devueltas.
- ✕ Recuperación y tratamiento de residuos.

La logística, de información y de mecanización, permite el desenvolvimiento de notables tareas de distribución física, como los sistemas de emisión de pedidos a proveedores, la preparación y expedición de pedidos, el transporte a los puntos de venta... Estos elementos del sistema de distribución física (en ocasiones desarrollados por prestatarios especializados) pueden ser de tres tipos:

- ✕ Elementos de servicio anteriores a las transacciones. Tratan de crear un entorno favorable. (Procedimientos de emisión y recepción de pedidos, devolución de mercancías defectuosas y tratamiento de mermas...).
- ✕ Elementos de servicio durante las transacciones. Son los directamente referidos a la entrega (tiempo, lotes mínimos, frecuencia...).
- ✕ Elementos de servicio posteriores a las transacciones. Son aquellos que solucionan las contingencias que puedan surgir en las operaciones comerciales (inexactitudes en las entregas, productos defectuosos...) y, además, sirven para terminar las operaciones (devolución de embalajes y paletas, reciclaje de envases, gestión de residuos...).

En todas estas vertientes logísticas el papel de las Mercas ha generado cambios sísmicos respecto a las situaciones precedentes. Las mejorías en términos de transporte, almacenamiento y posibilidad de desarrollar todos los servicios mencionados han generado importantes efectos sobre la productividad y el empleo en el comercio, y también ha originado relevantes externalidades vinculadas con la calidad de vida en aspectos tan importantes como el tráfico de vehículos, la contaminación por emanaciones y ruidos, la acumulación de residuos, la estética de las ciudades y un largo etcétera.

Centrando la atención en las iniciativas empresariales inducidas por las Mercas (y fundamentalmente



desarrolladas en las zonas de Actividades Complementarias) podemos citar las siguientes:

- ✕ Actividades auxiliares de los propios mercados centrales, vinculadas con la distribución física y la logística: plantas de normalización y clasificación de productos, cámaras de maduración de plátanos, fábricas de hielo, equipamientos frigoríficos, servicios complementarios al transporte...
- ✕ Actividades comerciales vinculadas con las rentas de situación y las economías externas generadas por las Unidades Alimentarias. Por ejemplo: salas de despiece, centrales de compra, centrales de manipulación y distribución, fábricas de embutido...
- ✕ Servicios polivalentes complementarios a los de los mercados usuales: almacenes frigoríficos para la venta de carnes, autoservicios mayoristas...

La madurez sostenida en el ciclo de vida del producto Unidad Alimentaria-Merca genera una confianza creciente entre los operadores privados, que permite el desarrollo de nuevas inversiones inducidas en los ámbitos señalados y en otros complementarios como los ubicados en la Zona de Locales Comerciales, en la que se instalan agentes diversos que agilizan las transacciones y favorecen las tareas de los usuarios, y los situados de productores en los que éstos comercializan directamente sus productos (especialmente hortalizas y algunas frutas).

Nótese que a partir de 1983 se produce un cambio generacional en las nuevas dotaciones de Unidades Alimentarias que atienden a zonas menos pobladas (piénsese en los casos de Mercasturias, Mercaleón, Mercacórdoba, Mercalgeciras...). En cualquier caso, los enfoques mercadológicos de la Red de Mercas se basan en el estudio de las áreas de atracción, incluyendo la consideración de su morfología y composición.

GRÁFICO 2



ESTRUCTURA Y OFERTA DE SERVICIOS DE LOS MERCAS



Fuente: Illescas, Bacho y Romero (2008), p. 158



Desde las primeras instalaciones se considera la población urbana estimada en las isócronas de una hora y la población total de hecho. En 1970 la relación es de 32,6 que tiende a subir ligeramente en sucesivas mediciones (34,1 en 1981; 35,2 en 1986...). Las áreas usualmente consideradas son las siguientes:

- ✕ Primaria. Se centra en el municipio en el que está ubicada la Unidad Alimentaria. De este municipio procede más del 50% de los compradores.
- ✕ Secundaria. Incluye los municipios que, aportando cada uno de ellos más del uno% del total de compradores, suponen al ser contiguos, una continuidad de procedencias.
- ✕ Terciaria. Llega hasta donde se pierde la continuidad de procedencias de minoristas, clientes de Horeca... creándose espacios vacíos.
- ✕ Cuaternaria. Incluye otras procedencias catalogables como "resto".

En cualquier caso, hay que resaltar que la creciente relevancia de las Unidades Alimentarias como mercados reexpedidores y de generación de nuevos servicios les confiere un papel catalizador como *puntos nodales* que favorecen el desenvolvimiento del sector primario y del terciario avanzado...

El gráfico 2 enriquece desde un análisis alternativo las ideas-clave sobre la oferta de servicios prestados por las Unidades Alimentarias.

Tecnología

Lo primero que hay que apuntar es que las fronteras entre el análisis de la distribución física y logística y el de la innovación tecnológica son considerablemente porosas. Las innovaciones presentan un plumaje tornasolado con manifestaciones variadas en el comercio, en lo relativo a la siguiente clasificación por el tipo de innovación:

- ✕ Innovación de productos. Introducción de un nuevo bien o servicio o con un alto grado de mejora. Ejemplos relevantes pueden ser los sistemas de tarjetas de clientes, el comercio electrónico, los productos ecológicos...
- ✕ Innovación de procesos. Generación de nuevos métodos de distribución. A título de ejemplo: selección automática de pedidos, los sistemas de información de gestión...
- ✕ Innovación de marketing. Desarrollo de un nuevo método de comercialización. Las estrategias de precios, de promociones o de publicidad en el lugar de venta son llamativas al respecto.
- ✕ Innovación organizativa. Utilización de nuevos sistemas de organización como pueden ser los derivados de la formación de los trabajadores, cooperación con otras empresas...

- ✕ Innovación ad hoc. Construcción interactiva de una solución a un problema. Cambios en la estrategia empresarial.

Por el grado de novedad en la innovación podemos escribir de:

- ✕ Innovación radical. Introducción de algo completamente nuevo. Ejemplos canónicos son los relativos a la introducción de la técnica de autoservicio, la generación de la marca del distribuidor...
- ✕ Innovaciones incrementales. Introducción de mejoras significativas en algo existente. Los casos de las tarjetas de fidelización, los modernos sistemas de pasaje, etc. son paradigmáticos al respecto.

En el marco de las ideas apuntadas puede afirmarse que Mercasa siempre ha dado un paso adelante en todos los frentes de la innovación tecnológica.

Sin rehuir la importancia de las tradiciones en el desenvolvimiento del comercio se plantea la conveniencia de desarrollar nuevos sistemas de tecnología, tangible e intangible, que mejoren la actividad comercial de productores, mayoristas y minoristas, en beneficio del consumidor.

Desde la maquinaria de pesaje y los sistemas de refrigeración hasta los métodos de información de precios, la empresa genera esa innovación adelantada que se vincula con los procesos schumpeterianos de la destrucción creadora.

A título de ejemplo hemos seleccionado algunas vertientes de progreso tecnológico en las que Mercasa ha tenido especial protagonismo en estos sesenta años, y que se resumen en el cuadro 2.



Terminal Marítima de Zaragoza (TMZ). 2008.

CUADRO 2

VERTIENTES DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE MERCASA
Vertientes de innovación tecnológica de Mercasa
1. Tecnología de almacenamiento y refrigeración de productos. Tecnología de preparación, clasificación y normalización de productos.
2. Tecnología de información de precios y cantidades.
3. Tecnología de preparación de pedidos, conexión entre oferta y demanda y suministro de productos.
4. Tecnología en puntos de venta (mercados municipales y centros comerciales).

Fuente. Elaboración propia.

Tecnología de almacenamiento y refrigeración de productos

Uno de los grandes problemas de la alimentación mundial es la sobreexplotación de los recursos y la creación de unos excedentes que favorecen el despilfarro. Desde los primeros vestigios de la humanidad, en que se dejaba pudrir la carne de los mamuts, hasta los excesos en algunas regiones de Canadá (el célebre “potlach”) se han generado enormes cantidades de alimentos desperdiciados.

Los problemas en el almacenamiento y conservación de los productos alimentarios constituyen un “lugar clásico” en la literatura económica que, en cierta medida, se pueden combatir en los tiempos actuales por el desarrollo de nuevas tecnologías de conservación y almacenamientos de productos, que pueden limitar las mermas, destríos y pérdidas masivas de productos en el proceso de comercialización de los mismos.

La tragedia de los comunes plantea el problema de la sobreexplotación de recursos comunes en perjuicio de todos y sus derivaciones en el campo de los productos alimentarios son muy variadas. A título de ejemplo se pueden citar los casos de residuos de la sobreproducción, los desperdicios de establecimientos mayoristas, minoristas y de los restaurantes, las cosechas dilapidadas, los desechos vinculados con los requisitos estéticos de frutas y hortalizas, los descartes de la pesca y un largo etcétera.

Sin embargo, parte de los problemas señalados se corrigen con el desarrollo de la tecnología innovadora en materia de refrigeración y almacenamiento que genera innumerables sinergias positivas para el mantenimiento de los productos de alimentación.

Esta argumentación se imbrica en el estudio de la relevancia de la urdimbre tecnológica en conservación como elemento locomotor de la mejoría de los

canales comerciales y, por ende, de la seguridad de abastecimiento alimentaria. En el caso español, el papel de Mercasa es determinante en la creación y modernización de una red de almacenes y de equipamientos frigoríficos que modifica radicalmente la propia concepción del producto fresco y perecedero, y limita las pérdidas posteriores a la obtención agropecuaria y pesquera de los productos de alimentación.

Las 24 Mercas de la Red Mercasa se caracterizan por su tecnología avanzada en materia de almacenamiento y conservación de los productos comercializados.

Tecnología de información de precios y cantidades. Mercasa, a partir de la información recibida de las Mercas, desarrolla una actividad pionera, y de valor añadido, para el conocimiento de los flujos de cantidades y precios en las diversas Unidades Alimentarias.

Tecnología de preparación de pedidos, conexión entre oferta y demanda y suministro de productos. Las 24 Mercas de la Red Mercasa alcanzan una superficie global de unos 8 millones de metros cuadrados, en los que desarrollan su actividad unas 3.200 empresas, de las que en torno a 1.800 son empresas mayoristas instaladas en los Mercados de Frutas y Hortalizas, Pescados, Carnes y Flores y el resto se dedican a actividades complementarias.

Las Mercas y las empresas operadoras se caracterizan por la utilización de tecnologías avanzadas para la preparación de los pedidos y la conexión entre la oferta y la demanda.

El comercio presencial es fundamental. En la actualidad, transitan anualmente en el conjunto de Mercas alrededor de 16 millones de vehículos con una afluencia de 18,5 millones de usuarios (70.000 al



día). Se mueven más de 9 millones de toneladas de productos, con un valor económico de 25.000 millones de euros (1,5% del Producto Interior Bruto). Mercasa advierte los cambios en la comercialización y en la gestión empresarial con una innegable visión de futuro. Adviértase que la formación de equipos directivos es una tarea básica y de continua actualización de las herramientas de gestión. En esta línea de proyección al futuro y de gestión de calidad hay que poner de manifiesto que Mercasa obtiene en 2011 la Certificación en ISO 9001:2008 que logra renovar posteriormente.

Tecnología en puntos de venta

Aunque posteriormente se comentan las principales líneas de actuación en el comercio minorista, se puede realizar un apunte iniciático señalando que Mercasa siempre orienta sus actividades con tecnologías innovadoras tanto tangibles como intangibles. Desde el sistema de autoservicio a los centros comerciales de barrio, pasando por las primeras escaleras automáticas en un mercado municipal, los sistemas de pesaje electrónico, etc.

Concepciones comerciales avanzadas

De acuerdo con la teoría del *helicóptero de soluciones* (Casares et alii, 2022) la adaptación de las formas comerciales es continua. Se produce una reacomodación y transformación tecnológica y organizativa de las formas comerciales existentes para competir con los nuevos formatos.

En el marco señalado, se observa cómo los formatos comerciales apoyados por Mercasa adoptan cambios generacionales para estar en la primera línea de la innovación comercial. En el caso de los mercados

mayoristas ya hemos escrito acerca de la acomodación de las Unidades Alimentarias y el cambio generacional que supone en los años ochenta la creación de nuevas Mercas adaptadas a ámbitos poblacionales más reducidos.

En lo relativo al papel de Mercasa en el comercio minorista podemos distinguir entre las actuaciones con los mercados municipales y las realizadas con los centros comerciales.

Mercados municipales

Los mercados municipales están constituidos por un conjunto de establecimientos minoristas, en los que predomina la alimentación fresca, agrupados en un edificio (en ocasiones de gran interés histórico-artístico) y que presentan una gestión unitaria (controlada por un Ayuntamiento, en la mayor parte de los casos).

Teniendo en cuenta que la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local consagra las competencias de las Corporaciones Locales en materia de mercados minoristas como centros comerciales de proximidad, se plantean una serie de retos para mantener a esta forma comercial en la fase de madurez sostenida evitando la caída en la temida fase de declinación, ante el fragor competitivo de otros formatos y los cambios en los consumidores.

Para conseguir este objetivo los ayuntamientos encontraron en Mercasa no sólo una empresa propulsora de proyectos llave en mano de creación y remodelación de edificios sino también una empresa con capacidad para colaborar en cuestiones de comercialización de las instalaciones y en la organización y regulación de las actividades comerciales.



Mercado Sur de Burgos. 2008.



También hay que destacar el papel desempeñado por Mercasa en el estudio de la revitalización y creación de zonas comerciales peatonales. En este sentido hay que señalar que los modernos centros comerciales abiertos hincan sus raíces en el humus de los antiguos centros comerciales naturales que responden a los patrones clásicos de los forum latinos, las stoas griegas, los zocos árabes, los mercados medievales... A fortiori de esta argumentación resulta curiosa la observación de las sinergias existentes entre los centros comerciales naturales y los artificiales. Mercasa contribuye de forma directa a la potenciación de los mercados minoristas. Sus programas de remodelación de mercados municipales minoristas han sido la clave de bóveda de la transformación y modernización de este formato comercial que se mantiene en la madurez sostenida en su ciclo de vida, evitando la fase de declinación.

Centros comerciales

Los centros comerciales creados y gestionados por Mercasa constituyen un claro ejemplo de innovación. Se trata de una red de centros comerciales de proximidad que amplía la concepción del mercado municipal con galería de tiendas polivalentes para erigirse en motores de la actividad comercial de la zona. El centro cívico-comercial Getafe-3 es el segundo centro comercial construido en España (en 1985) y supone una apuesta relevante, en la línea de la colaboración público-privada antes citada, de proyecto de modernización del comercio, no solamente por los servicios comerciales prestados sino como guía de por dónde pueden evolucionar las formas comerciales.

La evolución de los centros comerciales en España viene determinada por una serie de variables económicas, demográficas, sociales, culturales e institucionales.

Mercasa, en el marco de estas variables evolutivas, refuerza con su aportación pública en materia de centros comerciales, también de mercados municipales, la importancia de los esfuerzos modernizadores de los operadores privados. Se trata de lanzar señales al mercado sobre algunas vías de cambio y modernización, especialmente recomendables para los pequeños y medianos comerciantes que quieren “ayudarse a sí mismos”. La mayor parte de los Centros Comerciales de Mercasa se configuran como centros comerciales de barrio.

Gestión del conocimiento. Supermarca.

Como ya hemos apuntado, el paso de un mercado dominado por la oferta a un mercado dominado por la demanda, aunque funcione la trama invertida, es una de las grandes características de la evolución de la

actividad económica en estas últimas décadas. Uno de los más sobresalientes corolarios de esta situación es que vender es más difícil que producir. Saber producir y saber vender son dos caras de la moneda, de la seguridad de abastecimiento y de la limitación de los problemas de acceso a los productos básicos. En este campo, la *gestión del conocimiento* es uno de los pilares fundamentales de la creación de servicios comerciales modernos. Mercasa, una vez más, gestiona una tecnología innovadora en materia de mercados mayoristas y minoristas que le ha permitido desbordar las fronteras nacionales y convertirse en una marca internacional con fuerte impacto reputacional. Su saber hacer y sus conocimientos, en la misma línea de argumentación, le permiten participar en los principales foros y observatorios vinculados con la evolución del comercio y el consumo en España.

En el ámbito nacional la marca Mercasa genera notables acciones que contribuyen al conocimiento del sector, al seguimiento de series de precios y cantidades, la evolución de los sectores y de la cadena de valor agroalimentaria, al análisis de los paneles de consumo y, en general, al estudio de las pautas y procesos de evolución de los canales de distribución y de la demanda final.

Todas estas actuaciones se han visto iluminadas con el potente reflector de la revista *Distribución y Consumo*, creada por Mercasa en 1991, que se convierte en el espejo de papel, posteriormente también electrónico, de todas las innovaciones que experimenta el comercio y el consumo en España y en otros países.

Responsabilidad social y cuestiones éticas. Ciudadanía alimentaria

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tiene sus orígenes en el Pacto Mundial de la ONU (2000) y el Libro Verde de la Comisión Europea (2001). Este concepto enlaza fundamentalmente con la contribución al crecimiento sostenible, la realización de actividades responsables a lo largo de la cadena de valor y la promoción de la ciudadanía corporativa global.

La noción de ciudadanía alimentaria incluye los tres elementos básicos de la teoría de la ciudadanía: la pertenencia, los derechos y deberes y la participación. La implicación pública y privada de los ciudadanos alimentarios en el análisis de las consecuencias sociales, económicas y de calidad de vida de sus acciones. Se trata de fomentar las buenas prácticas alimentarias.

La ciudadanía alimentaria penetra por todos los intersticios de la seguridad alimentaria y de la calidad de vida. Mercasa ejerce un papel fundamental para la mejora de los canales de comercialización desde el origen hasta el destino final, contribuyen-



do al desenvolvimiento fáctico de los factores determinantes de la ciudadanía alimentaria. Desde la provisión segura de los productos a la información pasando por el fomento de las buenas prácticas alimentarias. Ningún aspecto le resulta ajeno en el desarrollo de sus tareas empresariales y de responsabilidad social.

Concretando las actuaciones de Mercasa en materia de medio ambiente, sostenibilidad y responsabilidad social se pueden citar las siguientes:

- ✕ Optimización de la gestión del sistema de recogida y gestión de residuos, así como su reducción y fragmentación selectiva para su posterior reciclaje y reutilización. Todas las Unidades Alimentarias desarrollan relevantes actividades en materia de residuos comerciales e industriales. Algunas de ellas, renuevan con éxito la certificación de Calidad Medioambiental ISO 14001.
- ✕ Reducción del desperdicio alimentario y apoyo a los Bancos de Alimentos y otras organizaciones sociales, en una actividad de corresponsabilidad entre Mercasa, las Mercas y las empresas mayoristas.
- ✕ Mejora continua de la eficiencia energética, apoyo a las fuentes de energías renovables y la utilización de vehículos eléctricos, etc.
- ✕ Impulso a nuevos procesos de gestión logística y transporte de mercancías, favoreciendo la intermodalidad entre transporte con carretera y ferrocarril; así como en la distribución urbana en la denominada “última milla”, especialmente en los centros históricos de las ciudades.
- ✕ Acciones dirigidas a la difusión de la educación alimentaria y del consumo saludable. La contribución de Mercasa en las campañas por una alimentación saludable es muy notable, tanto en la difusión y promoción de los productos de la dieta mediterránea, como en la colaboración en eventos sociales que promueven la vida saludable. También la revista *Distribución y Consumo* apoya estas concepciones con artículos científicos y divulgativos sobre productos y hábitos de consumo.
- ✕ Organización creciente en todas las Mercas de talleres de alimentación saludable, campañas educativas, programas nutricionales, visitas de escolares, etc.

En definitiva, se puede asegurar que Mercasa presenta un notable balance en materia de responsabilidades sociales y cuestiones éticas, perfilando una vez más el paso adelante en cuestión de sostenibilidad, eficiencia energética, calidad de vida, educación y configuración de la ciudadanía alimentaria.

Retos del futuro. Líneas maestras de actuación.

El Plan Estratégico 2025-2029 apuntala la tradición de Mercasa con un horizonte de innovación. La idea básica es el impulso continuo.

Las líneas básicas estratégicas de cara al futuro son las siguientes: fortalecimiento del modelo de negocio, sostenibilidad, excelencia en la gestión, desarrollo digital, posicionamiento corporativo e institucional y gestión del talento empresarial.

Adviértase que el informe de McKinsey y Eurocommerce (2026) (basado en una encuesta a 24 empresas de gran nivel en la actividad distributiva) coincide en la importancia de la sostenibilidad, la digitalización y la gestión del talento como motores de la transformación del comercio en los próximos años.

Además, como se podrá observar, todos estos ejes estratégicos se vinculan e incardinan en el planteamiento realizado de principios, fines y medios que definen la trayectoria de Mercasa a lo largo de su historia.

Fortalecimiento del modelo de negocio

Este planteamiento fundamental se vincula con el objetivo de proporcionar a la población una alimentación saludable con una cadena alimentaria competitiva, sostenible y eficiente. Esta idea da lugar a una serie de objetivos específicos e indicadores. Los mismos se establecen en torno a los siguientes puntos:

- ✕ Permanencia de Mercasa en las Mercas. Observando la evolución de los límites temporales.
- ✕ Optimización de la red de centros comerciales.
- ✕ Mejora en las infraestructuras logísticas (ampliación de terrenos, inversiones...).
- ✕ Análisis de nuevas líneas de negocio que incorporen valor.

Estas actuaciones se vinculan preferentemente con los objetivos de crecimiento y estabilidad de precios anteriormente señalados en el marco de los principios de progreso y justicia.

Sostenibilidad

Se trata de fomentar la sostenibilidad favoreciendo la movilidad sostenible, los planes de descarbonización, la economía circular, el compromiso social y comunitario y la integración de criterios ESG.

Estos objetivos estratégicos derivan en una serie de indicadores como son: número de puntos de carga, optimización de espacios, aprovechamiento de residuos orgánicos, optimización de recursos hídricos, colaboración con el tercer sector, creación de un Comité ESG...



La economía circular es reparadora y regenerativa. Pretende conseguir que los productos, componentes y recursos mantengan su utilidad y valor en todo momento. La economía se desenvuelve mediante un ciclo continuo de desarrollo positivo que optimiza el uso de los recursos y minimiza los riesgos del sistema al gestionar una cantidad finita de existencias y unos flujos renovables.

La descarbonización se imbrica en el desenvolvimiento de las herramientas diseñadas para simplificar y gestionar las emisiones que inciden en la huella de carbono. El cálculo de emisiones en tiempo real y el establecimiento de sistemas de alerta sobre el impacto son fundamentales al respecto (Skarupa, 2024).

La economía circular es reparadora y regenerativa. Pretende conseguir que los productos, componentes y recursos mantengan su utilidad y valor en todo momento. La economía se desenvuelve mediante un ciclo continuo de desarrollo positivo que optimiza el uso de los recursos y minimiza los riesgos del sistema al gestionar una cantidad finita de existencias y unos flujos renovables.

Rossé, Stutchey y Vanthournhout (2016) señalan seis áreas de actuación de las empresas involucradas en los procesos de circularidad económica: regenerar, repartir, optimizar, circular, fomentar la actividad virtual y cambiar los materiales viejos por renovables avanzados. Nuevas formas de producción y reciclaje como de la cuna a la cuna, el reciclaje hacia arriba, la minería urbana, la biomímesis y la logística inversa alcanzan nuevas dimensiones y reorientan los procesos productivos y distributivos. Los productos cumplen su vida útil para los consumidores y usuarios y se reincorporan a las cadenas de suministro.

Lógicamente estas líneas de actuación inciden drásticamente en el objetivo de disminución del desperdicio alimentario. Las sinergias con los Bancos de Alimentos y la capacidad para hacer frente a grandes crisis (COVID, crisis climáticas...) justiprecian el papel social y económico de Mercasa.

Este planteamiento hincra sus raíces en los objetivos de crecimiento y calidad de vida en el marco de los principios de progreso y justicia.

Excelencia en la gestión

El objetivo fundamental en esta rúbrica consiste en continuar y mejorar la adopción del modelo EFQM. Se debe alcanzar un sello 600 dentro de EFQM y



Flota de vehículos eléctricos en Mercamadrid. 2019.

alcanzar un Grupo Tractor y un Grupo Avanzado de Compromiso. Adicionalmente se pretende desarrollar un plan integral de auditoría interna.

La política de última milla y la gestión de la cadena de frío y del suministro son elementos clave en la adecuada gestión de la empresa Mercasa y de todas las unidades alimentarias y centros comerciales. También hay un campo importante en el cumplimiento de la normativa

Desarrollo digital

Las actuaciones en este campo generan una serie de indicadores como el desarrollo del Módulo Real Estate, del modelo Mercasa DATA y el plan de preparación para certificación ENS (en el plano de la ciberseguridad).

Hay que tener en cuenta que la tecnología avanzada y la inteligencia artificial plantean nuevos retos en relación con cuestiones logísticas como la automatización de inventarios, la optimización de las rutas, la minimización de las pérdidas y mermas y la robotización. Las Mercas, como garantes de la seguridad alimentaria y plataformas del desenvolvimiento del sector primario, tienen que adoptar modelos directos al consumidor (DTC) que afronten los problemas de la volatilidad existente en la cadena alimentaria. La columna vertebral digital es un gran reto del futuro para todos los actores de la citada cadena.

Posicionamiento corporativo e institucional

Se trata de afianzar y desarrollar la marca Mercasa y consolidar el sentido de pertenencia. Este objetivo se vincula con diversos indicadores relativos a la comunicación, a los acuerdos institucionales y alianzas, la participación en eventos...

Captación y gestión del talento

Este objetivo marca el paso a una serie de actuaciones, y los correspondientes indicadores, en captación del talento, formación, impulso de la participación destacada de las mujeres...

En relación con el papel de la mujer en la cadena alimentaria puede ser interesante consultar los artícu-



los de Briz *et al.* (2025), Casares (2025) y Langreo *et al.* (2025) que alimentan y alientan la consideración académica sobre su función determinante en el desenvolvimiento del sector primario y la distribución alimentaria.

Uno de los grandes problemas en los próximos años es el impacto de la robotización y de la inteligencia artificial en el empleo. Las máquinas pueden equiparar o superar el rendimiento humano en una gran gama de actividades laborales incluyendo las que requieren competencias cognitivas (Casares, 2020). La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que el 65% de la población infantil actual cuando llegue a la edad adulta realizará trabajos que no existen en estos momentos. El progreso exponencial de las nuevas tecnologías es el cómitre de la galera que avanza a gran velocidad y que puede llevar a una relevante distopía por la disminución de la participación del trabajo en la renta nacional y la notable polarización del mercado de trabajo.

A los efectos de la generación y gestión del talento en Mercasa hay que tener en cuenta que se están creando nuevas habilidades, nuevas tareas y ocupaciones junto con la automatización. La Directora-Gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), Kristalina Georgieva (2026), se muestra contundente al respecto: “Una de cada diez ofertas de empleo en economías avanzadas y una de cada veinte en economías emergentes requieren ahora, al menos, una nueva habilidad”. En definitiva, el planteamiento futurista de Mercasa en relación con el cuidado de los conocimientos, habilidades y talentos está en línea con las recomendaciones de las altas instancias internacionales para mejorar el bienestar y la prosperidad.

Progreso, justicia y libertad

Los cuatro últimos puntos señalados se conectan fundamentalmente con los objetivos de crecimiento, empleo y distribución de la renta bajo la matriz dominante de los principios de progreso, justicia y libertad.

El papel de Mercasa es especialmente relevante en el marco de una economía metaindustrial en la que los servicios avanzados son la clave de bóveda del desenvolvimiento económico. La terciarización no debe suponer el abandono de los sectores primario y secundario, sino que estos sectores puedan externalizar parte de sus actividades disponiendo de una potente red de servicios completamente integrados en las cadenas de producción y consumo. El desarrollo de la cadena alimentaria en España, con Mercasa como elemento impulsor, es elocuente al respecto.

El “milagro” de los servicios no puede hacernos olvidar la importancia de las complementariedades y sinergias entre todos los sectores productivos. Las palabras de Heilbroner (1964) son maravillosamente elocuentes sobre el papel de los servicios en las economías modernas, pero siempre deben quedar orientadas por las citadas vinculaciones: “cuando los hombres no trabajan ya hombro con hombro en las tareas relacionadas directamente con la supervivencia –en realidad, cuando la mitad o más de la población no toca jamás la tierra de labor, no entra en las minas, ni construye con sus propias manos, ni entra siquiera en una fábrica- la perpetuación del animal humano constituye una extraordinaria hazaña social”.





Un apasionante viaje intelectual

En este viaje intelectual se han analizado las huellas de Mercasa en sus sesenta años de existencia. Resulta difícil de entender la situación actual del sistema de distribución comercial y del consumo en España sin introducir en el análisis la palabra Mercasa. Se ha intentado en este artículo habitar esta palabra. El esfuerzo es arduo porque la realidad supera con creces la capacidad literaria para cincelar estas líneas.

Las últimas palabras de este artículo, en el que fluyen arterias encomiásticas, pueden permitir recordar a Cantón que, cuando hablaba en el Senado romano de cualquier tema, desde el precio del trigo al cambio de costumbres en la vestimenta, terminaba sus elocuciones diciendo: “Y, además, hay que destruir Cartago (delenda est Carthago)”.

Con ánimos y pretensiones bien distantes y distintas (y absolutamente ajenas a la belicosidad) nos atrevemos a decir que la actividad comercial es fundamental para el crecimiento económico, el empleo, la calidad de vida, la estabilidad de precios, las relaciones sociales y la vitalidad de las ciudades, y que Mercasa ha contribuido, contribuye y, con toda seguridad, seguirá contribuyendo en la cimentación y construcción de una distribución comercial moderna y eficiente. Sin tratar de establecer un himno lírico al proceso comercial, hay que señalar su relevancia contributiva a la mejora de la sociedad.

Referencias bibliográficas.

- Acemoglu, D. y Robinson, J. (2012): *Por qué fracasan los países*, Ediciones Deusto, Barcelona.
- Aghion, P. y Howitt P. (2009): *The Economics of Growth*, Massachusetts Institute of Technology.
- Briz, J. et al. (2025): “Mujeres en la cadena alimentaria. Estrategias para superar las barreras estructurales de género”, *Distribución y consumo*, número 184, Vol.4.
- Casares, J. (2011): *Ética, economía y política*, Esic.
- Casares, J. (2021): *Historia del comercio*, Mercasa.
- Casares, J. (2020): *La sociedad vulnerable. Prohibido envejecer*, Editorial Círculo Rojo.
- Casares, J. et alii (2022): *Distribución comercial*, Quinta edición, Civitas.
- Casares, J. (2025): “Mujeres en la cadena alimentaria. Una mirada desde las sombras de la Historia”, *Distribución y consumo*, número 184, Vol. 4.
- Einaudi, L. (1968): *Principios de Hacienda Pública*, Editorial Aguilar.
- Freeman, Ch. (1977): “Economics of Research and Development”, en Spiegel-Rosing and Price: *Science, Technology and Society*, Sage, London.
- Galbraith J.K. (1973): *La sociedad opulenta*, Editorial Ariel.
- Georgieva, K. (2026): *Las nuevas habilidades y la IA están transformando el futuro del mercado de trabajo*, Fondo Monetario Internacional. Enero.
- Heilbroner, R. (1964): *Vida y doctrina de los grandes economistas*, Editorial Aguilar.



Mercairuña. Mercado de Frutas y Verduras. 2010.

- Illescas, Bacho y Romero (2008): “Mercasa y la Red de Mercas. Al servicio de la cadena alimentaria”, *Distribución y consumo*, número 100, julio-agosto.
- Illescas, J.L. (2026): “Mercasa y la red de Mercas. Sesenta años al servicio de la cadena alimentaria”, *Distribución y consumo*, número 186.
- Informe Draghi (2024): *El futuro de la competitividad europea*, Comisión Europea.
- Langreo, A. et al. (2025): “La posición de las mujeres en el sistema alimentario”, *Distribución y consumo*, número 184, Vol.4.
- McKinsey y EuroCommerce (2026): *Transforming the E.U. retail and wholesale sector*, McKinsey y EuroCommerce.
- Mercasa (2016): *Mercasa. 50 años*, Mercasa.
- Mercasa (2025): *Plan estratégico 2025-2029*, Mercasa.
- Molero, J. (2026): *Vigencia de la teoría evolucionista de la innovación*, Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- Mokyr, J. (2020): *La culture de la croissance: les origines de l'économie moderne*, Gallimard.
- Norberg, J. (2025): *Peak Human. What we can learn from the Rise and Fall of Golden Ages*, Atlantic Books.
- Rawls, J (1986) : *Justicia como equidad*, Tecnos, Madrid.
- Robinson (1966): *Filosofía económica*, Editorial Gredos.
- Rossé, Stuchey y Vonthournout (2016): *The circular economy. Moving from theory to practice*, McKinsey Center for Business and Environment.
- Skarupa, C. (2024): “La economía circular en el sector logístico”, *Sostenibilidad empresarial*, 28 de octubre.