



Tal como éramos

JULIÁN ARÉVALO ARIAS
Presidente de SAECA



El año 1991, Pedro Solbes fue nombrado ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación. Su generosidad hizo que comprendiera las razones por las que, tras casi diez años siendo subsecretario en este mismo Departamento MAPA, primero como presidente del Fondo de Ordenación y Regulación de Producciones y Precios Agrarios –FORPPA- y después como subsecretario de línea, era aconsejable mi sustitución en el Ministerio.

El ministro aceptó mi propuesta y me nombró presidente de Mercasa, con un encargo específico: sanear la Entidad y racionalizar sus inversiones.

Mercasa era una entidad sólida, con un capital social suscrito y desembolsado de 22.571.244 millones de pesetas a 31 de diciembre de 1991, de los cuales casi el 60% lo constituía la participación del FORPPA. Durante los ejercicios precedentes, la Sociedad había llevado a cabo una política expansiva de diversificación de actividades que le condujo a estar presente en sectores como la producción alimentaria, la distribución minorista y la actividad inmobiliaria, aunque esta última incorporase normalmente un componente comercial.

La experiencia demostró que la cultura de empresa tradicional de Mercasa no era fácilmente compatible con las nuevas actuaciones emprendidas, que en general tendieron a afectar negativamente a los

resultados y a otros ratios e indicadores financieros de la empresa. Además, las inversiones inmobiliarias se vieron afectadas por la crisis del sector, iniciada a finales de 1989, con el comienzo de la fase depresiva del ciclo económico. Resultaba indispensable ajustar la empresa.

La creación de Mercasa en 1966 se debe al empeño del último gran comisario general de Abastecimientos y Transporte –CAT-, José García de Andoáin, sin duda el primer experto del país en estructuras comerciales de aquellos años. Su capacidad para adelantarse al futuro le llevó, por ejemplo, a la adquisición de los terrenos que hoy ocupa Mercamadrid, suficientemente holgados para permitir cualquier desarrollo futuro de esa entidad. La visión de García de Andoáin de Mercasa como Red de Mercados Centrales polivalentes que fueran ariete de la renovación comercial en nuestro país, constituyendo sociedades con los ayuntamientos, ha tenido plenamente éxito y hoy constituyen un nuevo referente de la ulterior renovación comercial. Para proyectar el modelo de la nueva Mercasa y cumplir las instrucciones del ministro, incorporé tres fichajes: Ángel Gil, primero como adjunto al presidente y luego responsable económico-financiero de la empresa; Josep Puxeu, al frente de los Centros Comerciales no mercas, y Ángel Juste, periodista excepcional y promotor cultural de primer orden. Salvo Josep Puxeu, llamado a más altos destinos, los



dos "ángeles" de Mercasa han permanecido desde entonces en la empresa, como su eje vertebrador, con independencia de los avatares de la Presidencia.

Casi inmediatamente se incorporó también Vidal Díez Tascón. La capacidad y dinamismo de Vidal, al frente de los Estudios y Relaciones Internacionales, continuó abriendo brecha para la internacionalización del modelo Mercasa. Los profesionales de la empresa, entre los que sería injusto no destacar a José Antonio Crespo, participaron decididamente en el proceso.

¿Cuál era el proyecto de la nueva Mercasa? Tres principios le informaron; bajo el criterio general de sanear la empresa, a saber: abandonar inversiones sin sentido y retornar al objeto social fundacional; recuperar los préstamos realizados y no pagados singularmente a los ayuntamientos y salir de la ratonera de la Villa Olímpica de Barcelona, donde Mercasa se había convertido, a través de Olimpic Moll, en empresa inmobiliaria, con un socio, la inmobiliaria sueca Arcona, que inmediatamente se mostró como escasamente recomendable.

Tras saldar contra reservas las pérdidas realmente existentes en 1990 –886 millones de pesetas–, de acuerdo con la autorización establecida por la Disposición Transitoria Primera del Decreto 1643/1990, para 1990, ejercicio de entrada en vigor del nuevo Plan General de Contabilidad, comenzó el proceso de la reconversión de la Sociedad.

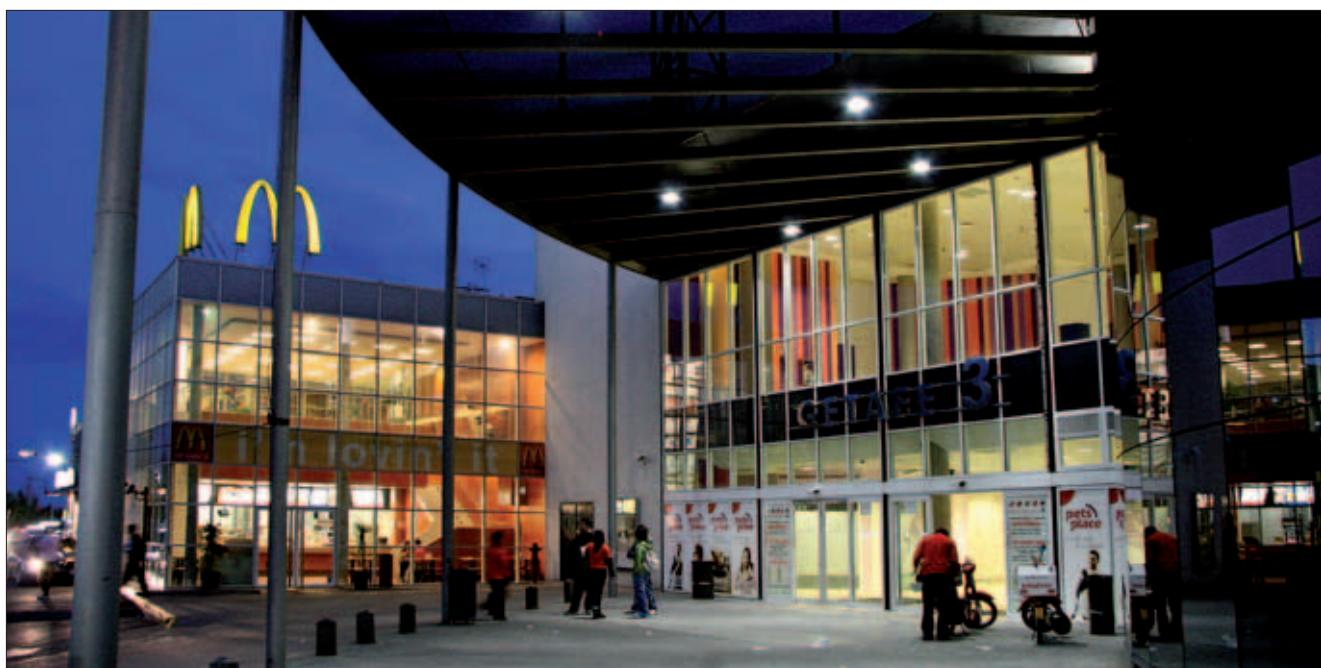
Se tuvo siempre presente la reducción durante ese año de cash flow, valor añadido y capital circulante, mientras que el endeudamiento se incrementaba significativamente. Los resultados del ajuste hacia su

objeto social tradicional y mejora de los procedimientos de gestión están a la vista. Mercasa procedió a desinvertir durante 1991 y 1992 en numerosas sociedades participadas. El beneficio antes de impuestos ascendió así durante 1991, a 98 millones de pesetas y a 320 millones en 1992, frente a las pérdidas habidas en 1990, y esto se logró merced a un comportamiento favorable de los resultados de explotación que, pese a la importante dotación de provisiones realizada, mejoraron en un 75% sobre las cifras de 1990.

Se rompió la tendencia de los dos ejercicios precedentes en cuanto a la disminución de cash flow de explotación, valor añadido y capital circulante, incrementándose los dos primeros en un 144,7% y un 22%, respectivamente; mientras que el fondo de maniobra se situaba, a 31 de diciembre de 1991, en 4.200 millones de pesetas, frente a 450 millones en 1990. El endeudamiento de la empresa disminuyó en un 42% durante 1991, hasta 2.847 millones de pesetas.

Quienes nos sucedieron al frente de la empresa, de uno u otro partido y con alguna excepción, no han abandonado esa senda que ha llevado a Mercasa a la brillante situación en que hoy se encuentra.

Mientras tanto, en la economía real se acentuaba la crisis del comercio minorista tradicional superespecializado –huevero, frutero, lechero, etc.– y otras realidades más evolucionadas como el pequeño autoservicio, en lo cual había tenido mucho que ver la racionalización de la estructura comercial mayorista en destino emprendida por Mercasa que irradió hacia delante, creando una nueva distribución minorista polivalente, basada en última instancia en el supermercado. También vertebró la cadena comercial en su fase de origen, que hubo de adaptarse a los nuevos Mercas.



DESARROLLO ECONÓMICO Y MODERNIZACIÓN COMERCIAL

Al calor del desarrollo económico de finales de los 60, nuevas realidades comerciales apuntaban en el horizonte inmediato. Aparecían por Madrid y visitaban al comisario y a su director técnico de Consumo, Manolo Hermenegildo, gigantes de la distribución como Ahold o Makro, para tantear el terreno.

Después llegarían las grandes superficies, internacionales o españolas –Eroski, El Corte Inglés– y los modernos Centros Comerciales, que pusieron a nuestro país en la posición de vanguardia que hoy ocupa.

Este importantísimo proceso de transición entre comercio tradicional y nuevas realidades apenas generó reflexiones teóricas, pese a que en la Universidad los estudios comerciales, realizados mayoritariamente por jóvenes brillantes ilusionados con el tema, comenzaban a vivir una auténtica edad de oro. Los investigadores y jóvenes profesionales egresados carecían de plataformas de exposición para las nuevas ideas, cercenando muchas de sus posibilidades.

Para dar respuesta a esa necesidad nació *Distribución y Consumo*, cuyo aniversario celebramos estos días. Era un proyecto cultural que, en mi caso, se vinculaba directamente con la experiencia durante casi diez años como subsecretario en el MAPA, donde tuvo lugar, bajo la inspiración del ministro Carlos Romero, una eclosión de publicaciones y estudios de alto rigor y calidad, que todavía permanecen como ejemplo de política cultural y profesional.

Con mayor modestia, pero sin menor nivel, *Distribución y Consumo*, cuyo primer artículo lo firmó el ministro Solbes –“La aldea global agroalimentaria”–, nació efectivamente en diciembre de 1991, fecha de la publicación del número 1.

El núcleo de dirección de la revista tenía los nombres que han dado continuidad y altura a *Distribución y Consumo* hasta nuestros días:

dos excelentes profesionales de la Universidad, Javier Casares y Alfonso Rebollo, como coordinadores y un director de lujo, Ángel Juste, cuya capacidad e imaginación me siguen sorprendiendo todos los días. Estos tres nombres, tres amigos ilusionados con la tarea, llevaron la Revista al alto nivel profesional y académico en que ahora se encuentra. Suyo es todo el mérito.

Hoy, diecisiete años después, puede decirse que *Distribución y Consumo* ha cumplido los objetivos para los que fue creada, constituyéndose quizás en la más importante plataforma del país para la información y reflexión teórica sobre la problemática de la distribución y el consumo.

Permitáseme, para finalizar, que señale una posible línea de avance hacia el futuro. Las sociedades avanzadas, como España, son ante todo sociedades de servicios, cada vez más diversificados e interrelacionados. Sería interesante prever la publicación periódica de una revista de los servicios no sólo comerciales. Algo se ha hecho ya por *Distribución y Consumo* en algún número.

La tarea es difícil, pero la capacidad y preparación del núcleo dirigente de la revista hacen posible imaginarse un nuevo final feliz. ■

NOTA DE LA REDACCIÓN

Julián Arévalo Arias, presidente de SAECA desde 2004, era presidente de Mercasa en diciembre de 1991, cuando comenzó a editarse *Distribución y Consumo*. Su visión de las cosas, su facilidad para formar equipos, su capacidad intelectual y su demostrada habilidad de mecenazgo cultural fueron determinantes para sentar las bases sobre las que ha discursado el devenir de la revista hasta su número 100.