

01-030

### **Commercialization of horticultural products from the Working With People (WWP) model: case of the Mercamadrid food distribution platform**

Erick Oliver Romero Valverde; Felipe Andrés Buguño Echiburú; Ignacio De Los Ríos  
Carmenado

Universidad Politécnica de Madrid;

Wholesale markets are physical spaces, where sellers and buyers interact, making it the food supply source for the urban population. At international level markets are platforms that promote food quality and safety. In Madrid Mercasa fulfills the role of platforms with its 23 food networks. This makes Mercamadrid stand out as a local and international market. This study will investigate on the success factors of the management of Mercamadrid focusing on the fruit and vegetable sector as well as the management competencies of (International Project Management Association) IPMA projects. For this purpose the Working With People (WWP) model is used as a conceptual proposal for the integration of the parties involved in the management. In-depth interviews were conducted with stakeholders, including experts with experiences and knowledge. The results show the influence of the interactions between the stakeholders in the success of the market: Mercasa, Mercamadrid and the entrepreneurs. Likewise, disagreement among merchants is identified, reflecting the absence of certain elements within competencies in the planning model adopted by Mercamadrid. The research concludes that the guidelines of the WWP model could optimize and strengthen Mercamadrid's management

**Keywords:** "Horticultural products"; "Food units"; "Mercamadrid"; "Wholesale markets"; "Working With People"; "Project management competencies"

### **Comercialización de Productos Hortofrutícolas desde el Modelo Working With People (WWP): Caso de la Plataforma de Distribución Alimentaria de Mercamadrid**

Los mercados mayoristas son espacios físicos que permiten la interacción entre oferentes y demandantes; siendo fuente de aprovisionamiento de alimentos a la población urbana. A nivel internacional estos mercados actúan como plataformas de concentración, donde se promueve la calidad y seguridad alimentaria. En España dicho rol lo cumple Mercasa a través de su red mercas, constituida por 23 unidades alimentarias, donde destaca Mercamadrid referente local e internacional. En esta investigación se determinan los factores de éxito en la gestión de Mercamadrid, en el sector frutas y hortalizas, así como las competencias de dirección de proyectos IPMA. Para ello se utiliza el modelo WWP como propuesta conceptual para la integración de las partes implicadas en la gestión. Se realizaron entrevistas en profundidad con los stakeholders, integrando conocimiento experto y experimentado. Los resultados evidencian la influencia de las interacciones entre los agentes clave en el éxito del merca: Mercasa, Mercamadrid y los empresarios. Asimismo se determinan ciertas inconformidades entre los empresarios comercializadores, como reflejo de la ausencia de determinadas competencias en el modelo de planificación adoptado por Mercamadrid. Finalmente se concluye que los lineamientos del modelo WWP podrían optimizar y fortalecer la gestión de Mercamadrid.

**Palabras clave:** "Productos hortofrutícolas"; "Unidades alimentarias"; "Mercamadrid"; "Mercados mayoristas"; "Working With People"; "Competencias en dirección de proyectos"

Correspondencia: Erick Oliver Romero Valverde [romero.erick.14@gmail.com](mailto:romero.erick.14@gmail.com)

Agradecimientos: A Mercasa, Mercamadrid y Asomafрут por la información y apoyo brindado.



Este obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## 1. Introducción

Los mercados mayoristas son estructuras físicas donde se realizan transacciones comerciales entre oferentes y demandantes, quienes tienen por finalidad vender y comprar productos alimentarios frescos y/o transformados (FAO, 2010). Estos mercados siempre han sido importantes, debido al aprovisionamiento de alimentos a la población urbana; asimismo, institucionalmente son controlados y regulados, en su mayoría de casos, por la autoridad pública (Green, 2003). Además los mercados mayoristas son el principal punto de encuentro indirecto entre consumidores y pequeños agricultores. Estos últimos son, también, quienes abastecen a dichos mercados con una variedad de productos y de manera continua (Vorley, Del Pozo-V, & Barnett, 2013). Asimismo los ingresos generados por la venta de los productos agrícolas, constituyen una fuente de ingresos que permite a los agricultores un crecimiento económico, de tal forma que pueden mejorar su calidad de vida (FAO, 2016). Por tanto la agricultura y su vinculación con los mercados mayoristas de alimentos son instrumentos que permiten la reducción de la pobreza, generan empleos, garantizan la seguridad alimentaria y el desarrollo sostenible (World Bank, 2007).

Para que un mercado mayorista cumpla con su rol fundamental de abastecer alimentos es necesario que la comercialización de los productos sea eficiente, es decir, que se minimicen las pérdidas post cosecha, se reduzcan los riesgos para la salud y permita el abastecimiento oportuno de alimentos a las ciudades. Para ello es imprescindible contar con una infraestructura eficaz, que cuente con espacios adecuados y técnicamente equipados para la comercialización, manipulación y transacción (FAO, 2009).

La Unión Mundial de Mercados Mayoristas (UMMM) define un Mercado Mayorista de alimentos como un “espacio físico gestionado como un negocio alimentario por una autoridad de mercados, dentro de cuyos límites operan negocios alimentarios independientes que pueden compartir las instalaciones en las que los productos alimentarios son comercializados, almacenados, preparados o procesados” (UMMM, 2003, p. 6). En tal sentido dichos mercados, a nivel internacional, actúan como plataformas de concentración jugando un papel importante en la promoción de la calidad y seguridad alimentaria (UMMM, 2003).

En España el 50% del consumo nacional de productos hortofrutícolas se realiza a través de los grandes complejos de distribución mayorista que configuran la red de mercas de la empresa estatal Mercados Centrales de Abastecimiento S.A (Mercasa) (Mercasa, 2016). Esta institución fue creada en 1966 con el objetivo de construir, explotar y gestionar mercados de abasto. Asimismo “contribuir con su actuación al mejoramiento del ciclo de comercialización de los artículos alimenticios” (Real Decreto 975/1966, 1966, p. 4915). Su forma societaria es de sociedad anónima, lo que le permitió y permite actuar con libertad y agilidad dada su principal actividad comercial, es decir, sometido a un régimen de derecho privado, sin perjuicio de las correspondientes auditorías estatales (Real Decreto 975/1966, 1966). La creación de los mercas fue un importante aporte del Estado, puesto que a la infraestructura de distribución alimentaria obsoleta, en aquel entonces, se le debía sumar la ausencia de normalización y tipificación alimentaria, sobre todo en productos perecederos, por lo que era indispensable mejorar y optimizar la comercialización de estos productos. Asimismo generar sinergias con los empresarios de tal forma que los mercas puedan competir con el sector privado, que se desarrollaba destacadamente a través de los supermercados (Maixé-Atlés, 2009).

En la actualidad Mercasa, junto con los ayuntamientos correspondientes, cuenta con una red de mercas compuesta por 23 unidades alimentarias, ubicadas en zonas estratégicas. En el año 2015 toda la red comercializó 4,5 millones de toneladas de productos hortofrutícolas, de los cuales el 51% correspondió a frutas, 34% a hortalizas y 15% a patatas. En términos de valor dicha comercialización ascendió a 4.352 millones de euros (Mercasa, 2015).

Mercados Centrales de Abastecimiento de Madrid (Mercamadrid) forma parte de la red de mercas, y si bien su inicio de operaciones se remonta a 1982, operando a la fecha 13 unidades alimentarias, ha sido el merca que más ha destacado dentro del grupo. En el 2015 comercializó 1,5 millones de toneladas de productos hortofrutícolas, lo que representó una participación del 34% del total de la red, mientras que en términos de valor movilizó 1.588 millones de euros, obteniendo una participación de 31% de la red (Mercasa, 2015).

Por otro lado, el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (Magrama) (2016) determinó que el gasto total en alimentación y bebidas para el 2015 ascendió a 99.037 millones de euros, con una participación de los hogares de 68%, mientras que los establecimientos de hostelería y restauración alcanzaron un 32%. Por su parte la distribución del gasto en alimentación en los hogares se caracteriza por una alta demanda de carne (22%), frutas, hortalizas y patatas frescas (17%); y productos pesqueros (13%). En relación al consumo de productos hortofrutícolas debe destacarse que el consumo per cápita de frutas ascendió a 99 kg, seguido por hortalizas y patatas con 82 kg. Finalmente el gasto per cápita en frutas se ubicó en 133 € y 114 € para hortalizas, el cual incluye patatas (Magrama, 2016).

La presente investigación tiene como objetivos determinar los factores de éxito en la gestión de Mercamadrid que lo han llevado a posicionarse como referente a nivel local e internacional. Asimismo identificar las competencias en dirección de proyectos que posee Mercamadrid. Esto debido a la importancia y la necesidad de mejorar y optimizar la gestión de mercados mayoristas tradicionales (FAO, 2009).

## 2. Metodología

Para alcanzar los objetivos trazados se realizaron investigaciones de gabinete y campo.

**Investigación de gabinete:** consistió en la búsqueda de información pertinente en revistas, libros, artículos y otras investigaciones relacionadas con el objeto del presente estudio. Asimismo el trabajo se complementó con la recopilación, procesamiento y análisis de estadísticas de comercialización y consumo de productos hortofrutícolas en España. Cabe destacar que esta etapa trascendió la simple recopilación de información, por cuanto integró diversas perspectivas analíticas que describen la estructura comercial de Mercamadrid.

Con esta primera aproximación a la comercialización de productos hortofrutícolas, fue factible utilizar el modelo WWP desde sus tres componentes (político contextual, técnico empresarial y ético social) como propuesta conceptual de las partes implicadas (De los Ríos, Herrera, & Guillén, 2014). El objetivo de este modelo es integrar el conocimiento y la acción de un proyecto, poniendo en relevancia el valor de las personas y/o instituciones involucradas, donde todos los actores participan y generan un aprendizaje social mutuo como resultado de una interacción entre el conocimiento experimentado y el conocimiento experto (Cazorla, De los Ríos, & Salvo, 2013); sin embargo, debe recalarse que la participación no sólo es un medio para consultar a las partes involucradas, es mucho más que eso. Esta debe entenderse como una acción lógica y colectiva (Cernea, 1991), que permita el ingreso de conocimiento externo a las organizaciones de tal forma que se puedan analizar y cuestionar sus acciones con la finalidad de una mejora en la gestión (Auluck, 2002).

El modelo WWP incorpora las competencias en dirección de proyectos del International Project Management Association (IPMA) en cada uno de sus componentes (Cazorla, De los Ríos, & Salvo, 2013), por lo que este modelo permitirá medir las competencias que ostenta Mercamadrid. Se define competencia como “un compendio de conocimiento, actitud personal, destrezas y experiencia relevante, necesario para tener éxito en una determinada función” (Asociación Española de Ingeniería de Proyectos [AEIPRO] & IPMA, 2009, p. 27). Las bases para la competencia IPMA se sustentan en 46 elementos, divididos en competencias contextuales, de comportamiento y técnicas que todo director de proyectos debe poseer

(AEIPRO & IPMA, 2009). Además dichos elementos deben utilizarse complementariamente, de tal manera que se pueda aprender y dominar cada elemento individualmente, lo que conlleva a que los directores de proyectos puedan demostrar la adecuada combinación de elementos en cualquier circunstancia (Goff, 2011), dado que los proyectos son numerosos, complejos, de naturaleza variada y en contextos cambiantes (AEIPRO & IPMA, 2009).

**Investigación de campo:** Para la recopilación de información primaria se diseñó un muestreo cualitativo no probabilístico por conveniencia, es decir, la elección de los entrevistados no dependió de una probabilidad (Pimienta, 2000), sino de las características de las instituciones analizadas y criterios de selección asociados (Ver Tabla 1). Basándose en la profundidad del conocimiento del objeto de estudio por parte de los informantes (Mejía, 2000). La herramienta utilizada para el levantamiento de información fue las entrevistas en profundidad de tipo semiestructuradas, donde se realizaron una serie de preguntas, previamente determinadas en un cuestionario, tanto cerradas como abiertas (Blasco & Otera, 2008).

**Tablas 1: Instituciones identificadas según el modelo WWP y criterios de selección de los componentes**

Competencias	Modelo WWP	Criterios de selección	Criterios analizados
<b>Político contextual</b>	Proporciona los elementos clave para insertar el proyecto en un determinado contexto.	<b>Mercasa</b> - Accionista de Mercamadrid - Soporte técnico de Mercamadrid - Nexo entre empresarios y Mercamadrid (Entrevistas en profundidad)	- Relaciones y negociación con las organizaciones políticas - Servicio a la sociedad mediante los mercados - Organismo flexible y cambiante a nuevos contextos - Influencia en la gestión de los mercados - Aprendizaje social
<b>Técnico empresarial</b>	Integra los elementos clave del proyecto, de tal manera que se conciba como una unidad de inversión.	<b>Mercamadrid</b> - Planificación, dirección y gestión de la unidad alimentaria <b>Asomafrut</b> - Representante de 113 empresas asociadas del sector frutas y hortalizas (Entrevistas en profundidad)	- Generación de flujo de bienes y servicios - Movilización de recursos públicos y privados - Involucramiento de las partes involucradas - Innovación y emprendedurismo - Obtención de beneficios tangibles e intangibles
<b>Ético social</b>	Considera las actitudes, valores y el comportamiento de las personas e instituciones que se interrelacionan.	<b>Consumidores finales</b> - Hogares españoles  (Análisis de información secundaria)	- Hábitos de consumo y tendencia de productos hortofrutícolas en la población

Se realizaron un total de 5 entrevistas, 1 a Mercasa, 2 a Mercamadrid y 2 a Asomafrut como representante de 113 empresas del sector hortofrutícolas de Mercamadrid, quienes ocupan 334 puestos de un total de 342 existentes en el sector hortofrutícola. La estructuración del cuestionario permitió determinar la existencia de un aprendizaje social a través del modelo WWP. Además incorporó un test que permitió valorar las competencias en la dirección de proyectos de Mercamadrid, a través de una escala de Likert que determinó las opiniones y percepciones acerca de la gestión de la institución analizada (Alaminos & Castejón, 2006).

Finalmente, de la mano de los resultados obtenidos en la investigación de gabinete y campo se procedió con la identificación y análisis de los factores de éxito en la gestión de Mercamadrid, así como la determinación de las competencias en dirección de proyectos.

### 3. Resultados

#### 3.1 Componente Ético-Social

En el componente ético-social confluyen las personas e instituciones que interactúan y dan vida a los mercados, es decir, los agricultores que abastecen de productos a dichos mercados, los consumidores intermedios (detallistas, tenderos, fruterías, bares, restaurantes entre otros) y los consumidores finales.

**Agricultores:** A nivel de Europa, España es el país que mayor superficie destinó, en el 2014, para el cultivo de frutas y hortalizas con un total de 1,6 millones de hectáreas, cuya producción superó los 27 millones de toneladas donde las hortalizas, cítricos, frutas no cítricas y patatas tuvieron una participación de 51%, 25%, 16% y 9%, respectivamente (Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación [Mapama], 2016). Por otro lado España se ha ganado el nombre de 'La huerta de Europa' (España Exportación e Inversión [ICEX], 2012), puesto que cuenta con diversas zonas productoras, oferta variada, amplio calendario de comercialización, diversidad climatológica y especialización en los cultivos (Mapama, 2004). Cabe destacar que la agricultura nacional suministra el 50% de frutas y hortalizas que se comercializan en Mercamadrid, el resto es importado de 30 países diferentes (Asomafrut, 2015, párr. 7).

**Consumidores intermedios:** Según Mercasa (2016), España contaba al 2014 con 585.932 establecimientos de comercio minorista y 115.374 establecimientos especializados en alimentación y bebidas, además de 21.705 en formato de grandes superficies. Los mercados mayoristas, sector hortofrutícola, son un gran eslabón para la pequeña empresa (consumidores intermedios) puesto que les abastece de una variedad de frutas y hortalizas que son comercializadas, frescas o procesadas, al consumidor final. Cabe resaltar que los principales canales de distribución, a nivel nacional, utilizados para demandar frutas y hortalizas, por parte de los consumidores finales fueron los establecimientos minoristas y especializados (35% en promedio); y grandes superficies (28%) (Magrama, 2016). Debe destacarse que la mayor parte de establecimientos minoristas y especializados son pequeñas empresas familiares que generan autoempleo y permiten darle dinamismo a la sociedad.

**Consumidores finales:** Los hábitos alimentarios, en los últimos años, han experimentado cambios importantes como consecuencia de nuevos estilos y condiciones de vida (Fundación Mapfre, 2015). El consumidor español refleja su preocupación por su alimentación al momento de adquirir determinados productos y marcas, prefiriendo productos catalogados como saludables. Es por ello que el 25% de españoles cuenta con algún tipo de dieta, donde el 46% lo hace por exceso de peso, mientras que un 34% para combatir alguna enfermedad; sin embargo, tanto aquellos que obedecen a una dieta como los que no prefieren evitar el consumo de alimentos percibidos como no saludable (Díaz-Mendez, 2016). Ante ello se opta y recomienda consumir frutas y hortalizas, puesto que son ricos en nutrientes y favorecen el estado de salud (Sociedad Española de Nutrición Parenteral y Enteral [SEMPE], 2016).

##### 3.1.1 Factores de éxito

**Fiabilidad como base de la ética empresarial:** A Mercamadrid sólo pueden acudir, en calidad de compradores, aquellas personas, empresas o instituciones debidamente autorizadas y acreditadas por la empresa mixta, es decir, que hayan sustentado el destino de los productos adquiridos. Esta restricción es clave pues de no existir se desvirtuaría el mercado mayorista y afectaría drásticamente al comercio minorista, ya que las personas

naturales, en busca de precios bajos, acudirían directamente a los mercados mayoristas dejando de lado a las tiendas tradicionales y poniendo en riesgo la existencia de los mismos.

**Dieta mediterránea como hábito de alimentación:** Consiste en el consumo de alimentos, principalmente, vegetales como las frutas, hortalizas, legumbres, entre otros. Así como derivados de los cereales y productos lácteos; y un consumo moderado de carnes rojas. Por su parte España posee una tradición milenaria en lo que respecta a producción y consumo de alimentos saludables y nutritivos, donde los productos hortofrutícolas son un elemento cultural el cual ocupa un lugar muy importante en la pirámide nutricional (Castells, 2008). Dado lo anterior es preciso recalcar que en el 2015 el consumo per cápita de frutas ascendió a 99 kg, siendo la naranja (21 kg), el plátano (11 kg) y la sandía (9 kg) los más preferidos. Por otro lado la ingesta media de hortalizas ascendió a 60 kg, destacando el consumo de tomates (14 kg) y cebollas (7 kg), mientras que el consumo de patatas se ubicó en 22 kg (Magrama, 2016).

### 3.2 Componente Político-Contextual:

Mercasa es una entidad pública cuyos accionistas son el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, a través del Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA) y la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI). Su génesis se remonta a 1966 donde luego de varios estudios preparativos y planes de desarrollo se crea dicha institución, con el objetivo de generar canales directos entre productores y consumidores, así como “contribuir con su actuación al mejoramiento del ciclo de comercialización de los artículos alimenticios” (Real Decreto 975/1966, 1966, p. 4915). Dados estos objetivos y conscientes de la infraestructura de distribución alimentaria obsoleta en aquel entonces, Mercasa inaugura en 1971 las primeras unidades alimentarias en Barcelona, Sevilla y Bilbao (Mercasa, 2016).

En 1982 Mercasa crea Mercamadrid con el objetivo de suprimir las falencias de infraestructura que por aquel entonces experimentaban los mercados de frutas y hortalizas; y pescados ubicados en Plaza Legazpi y en el Matadero de Toledo, respectivamente (Mercamadrid, 2017, párr. 18-19).

En 1986, de la mano del ayuntamiento de Madrid, se inaugura una nave de plátanos, un año después una nave de polivalencia. Posteriormente se pone en operación nuevos pabellones, hasta que en 1990 se instaura un frigorífico general. En 1999 empieza a operar el mercado de carnes (Mercamadrid, 2017, párr. 21).

En el periodo 2004-2012 Mercasa elabora y presenta un plan estratégico para la readaptación de las unidades alimentarias a nuevos tiempos y contextos, poniéndose énfasis en la seguridad y sanidad alimentaria, así como a la transparencia y el acceso a información comercial. Este plan involucró a los principales organismos sectoriales (agricultura, alimentación y comercio), de manera que se pueda hacer frente a la evolución en la comercialización de productos frescos, a través de políticas e inversiones en infraestructura y equipamiento que permita el óptimo desenvolvimiento de los empresarios (Mercasa, 2016).

#### 3.2.1 Factores de éxito

**Sólida estructura jurídica:** Mercamadrid, empresa mixta tipo sociedad anónima, tiene como accionistas al Ayuntamiento de Madrid (51,13%), Mercasa (48,63%) y otros (0,24%). Esta estructura ha permitido que exista un equilibrio político para la toma de decisiones estratégicas e importantes, incluido el nombramiento o la censura de la gestión, puesto que se requiere la presencia de al menos las cuatro quintas partes del capital suscrito con derecho a voto, es decir, si bien el Ayuntamiento cuenta con una participación mayoritaria no puede decidir de forma unilateral, requiere llegar a un consenso con Mercasa. Este contrapeso ha permitido que a lo largo de los años no existan grandes vaivenes políticos, lo que ha generado estabilidad dentro del mercado. Asimismo la mayoría reforzada fomenta la profesionalización de la empresa pública, al estar presente Mercasa como entidad técnica.

**Soporte técnico y benchmarking:** Mercasa no sólo forma parte del consejo directivo de cada uno de los 23 mercas, sino que también cuenta con coordinadores que están en pleno contacto con los equipos directivos de los mercas brindando asesoría técnica en el ámbito comercial, jurídico, estratégico, entre otros. Asimismo realiza un seguimiento continuo de la evolución comercial y del volumen de ventas, lo que permite identificar oportunidades y riesgos para cada merca. Indicadores sumamente importantes para la elaboración de un benchmarking y poder trasladar conocimiento y experiencia de un merca a otro.

**Red de mercas como prototipo internacional:** Mercamadrid pertenece a una red que no es muy usual a nivel mundial, puesto que desde su génesis y con la experiencia de Mercasa en la creación y gestión de mercas estableció un sólido marco jurídico, así como diseños, estructuras, reglamentos y estatutos que han permitido el buen actuar de Mercamadrid; además de contar con un consejo directivo que gestiona bajo criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental. Mercasa ha establecido un modelo prototipo que es reconocido a nivel internacional, razón por la que muchas delegaciones de diversos países visitan la red de mercas, en especial Mercamadrid dado su tamaño, volumen comercializado y diversidad de oferta, no sólo con la intención de replicar el modelo en sus países, sino también con la finalidad de hacer negocios con los empresarios comercializadores.

### 3.2.2 Oportunidades de mejora

Si bien se han destacado los factores de éxito vinculado al componente político contextual, es preciso remarcar que en la actualidad los empresarios de Mercamadrid se encuentran en la incertidumbre, puesto que para el año 2032 finaliza la concesión de Mercamadrid; y aún no se ha logrado prolongar la ampliación. Esto pone en riesgo las inversiones que los empresarios pretendan realizar, dado que la recuperación de las mismas es a largo plazo y en lo que resta del tiempo de concesión sería inviable. Por tanto es necesario buscar soluciones prontas y eficaces que permitan la ampliación de la concesión, de tal manera que se genere confianza entre los inversionistas y se garantice el dinamismo de Mercamadrid

### 3.3 Componente técnico-empresarial

Mercamadrid, fundada en 1982, tiene como objetivo “la promoción, construcción y gestión de los mercados mayoristas (...), así como de las actividades complementarias que sean convenientes para la mejor eficacia del servicio y atención a los usuarios” (Estatuto Mercamadrid, 1984, p. 1). Asimismo mejorar sus servicios y modernizar la infraestructura de modo que pueda optimizarse el ciclo de la comercialización de alimentos (Estatuto Mercamadrid, 1984). En sus 35 años de existencia Mercamadrid se ha consolidado como el mayor centro de distribución hortofrutícola de España y referente mundial, con una participación del 31% del total de la red, comercializando 45% más que Mercabarna, en términos de volumen, y 10% más en términos de valor.

Mercamadrid posee 2,2 millones de m<sup>2</sup>, lo que representa el 29% del área total de la red (7,8 millones de m<sup>2</sup>). El sector hortofrutícola ocupa 124 mil m<sup>2</sup>, superior en 44 mil m<sup>2</sup> al espacio que Mercabarna destina a esta actividad. Asimismo, al 2015, Mercamadrid albergaba 160 empresas comercializadoras de frutas y hortalizas, representando el 43% del total de firmas del sector comercial (hortofrutícola, carnes y pescados) del merca.

Mercamadrid ha recibido diversos premios, entre ellos el “Premio Madrid a la Iniciativa Empresarial” que reconoce su labor como el mayor centro de alimentación en España. Asimismo, en marzo de 2017, recibió el premio “5 al día” por promover los buenos hábitos en la alimentación, entre la población escolar, a través del programa “Aprende a comer sano”. Estos reconocimientos muestran el compromiso de la empresa por el cumplimiento de sus objetivos y su responsabilidad social. Por otro lado Mercamadrid está buscando acercarse a la

ciudadanía a su plataforma de distribución alimentaria mediante programas de visitas guiadas al cual han denominado “Conoce Mercamadrid” y la maratón anual “10K Mercamadrid”.

Con una inversión superior a 300 millones de euros, Mercamadrid, incorporará 435 mil m<sup>2</sup>, a su área existente, donde se ubicarán empresas dedicadas a los rubros de lácteos, vinos, licores y flores (Ayuntamiento de Madrid, 2007, párr. 1-4). A la fecha se ha logrado concesionar una de las parcelas y se espera seguir captando más inversiones.

Por otro lado, Mercamadrid adaptándose a los nuevos contextos y a solicitud de los empresarios ha iniciado una modernización tecnológica, la cual permitirá a los clientes minoristas consultar la disponibilidad de productos en el recinto, la empresa ofertante, precios, tráfico vehicular, entre otros. A su vez permitirá realizar solicitudes administrativas en tiempo real, siendo un canal activo para la presentación de quejas y sugerencias. En la actualidad ha modernizado la página web y se encuentra trabajando en la creación de un aplicativo móvil que estará disponible en versión IOs y Android.

**Asomafrut** asocia a 113 empresas que ocupan 334 puestos de un total de 342 existentes en el sector de frutas y hortalizas. Donde la estructura jurídica de estas son sociedades anónimas y limitadas. Asimismo más del 90% de ellas son micro y pequeñas empresas, predominantemente familiares (Asomafrut, 2015, párr. 1). Esta asociación tiene como objetivo principal la representación y defensa de los intereses de sus miembros, en lo referente al ámbito económico, social, profesional y laboral (Asomafrut, 2017, párr. 4).

Si bien Asomafrut tiene un compromiso marcado con sus asociados también lo tiene con la sociedad, puesto que ha contribuido de manera activa con la donación de frutas y hortalizas a los proyectos del Banco de Alimentos de Madrid, conjuntamente con otras asociaciones destacando la participación de empresas como ARC Eurobanan, Palacios Roca, entre otras, recaudándose 44 mil kilos de productos hortofrutícolas (Asomafrut, 2017, párr. 2,3).

### 3.3.1 Factores de éxito

**Ubicación estratégica:** Mercamadrid es el foco de atención en España, más aún porque Madrid se encuentra en el centro de la Península Ibérica. Esto ha permitido que productos, por ejemplo, generados en Murcia, Levante y Almería, pasen por Mercamadrid antes de llegar a su destino final (Europa y mercado local), debido a la importancia que cobra los factores logísticos y a su cercanía con la capital. Cabe destacar que, si bien Mercamadrid goza de una ubicación privilegiada, no existe competencia entre mercas, sino que se complementan. Esto por motivos geográficos y comerciales que limitan su influencia.

**Amplio ámbito de influencia:** Se estima que el ámbito de influencia de Mercamadrid es de 500 km, lo que representa 12 millones de consumidores, permitiendo atender a la Comunidad de Madrid, Castilla León, Castilla La Mancha, Extremadura e incluso Andalucía y Aragón. Por su parte el Ayuntamiento de Madrid (2014) estimó que el 47% de lo comercializado por Mercamadrid, sector frutas y hortalizas, es consumido por la Comunidad de Madrid, mientras que el 53% restante por las comunidades autónomas antes mencionadas.

**Diversidad de productos ofertados:** Los empresarios comercializadores de Mercamadrid, ofrecen una amplia y variada oferta de frutas y hortalizas, punto clave y diferenciador con el resto de mercas, de los cuales la agricultura nacional provee de un 50% de dichos productos y el resto es importado de 30 países diferentes, donde destacan las frutas exóticas y tropicales. En el 2015 Mercamadrid comercializó 1,5 millones de toneladas, de ellos el 55% corresponde a frutas, 33% a hortalizas y 12% a patatas, lo que representó una comercialización diaria de 4,2 millones de kilos, superando en 45% a Mercabarna, segundo en el ranking de Mercasa.

**Dinamismo empresarial:** Los empresarios de Mercamadrid, sector hortofrutícola, se caracterizan por la innovación y emprendedurismo, puesto que constantemente buscan



ampliar su portafolio de productos, es decir, no sólo se centran en la comercialización tradicional, sino también le otorgan una importante relevancia a la Investigación, Desarrollo e Inversión (I+D+i) de nuevos productos alimenticios como los de IV Gama, que consta de frutas y hortalizas lavadas, cortadas y envasadas, de tal manera que mantengan sus propiedades naturales y estén listas para consumir. Asimismo productos como zumos naturales, cremas, ensaladas, patés, entre otros. Por otro lado los empresarios han asumido riesgos y tomado un rol más activo en la producción de productos hortofrutícolas, asociándose con agricultores y rentando parcelas para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes.

### **3.3.2 Oportunidades de mejora**

Se han identificado tres factores de éxito desde el componente técnico-empresarial; sin embargo, es importante considerar que Mercamadrid es una entidad independiente que ante los ojos de los empresarios ha tenido, y aún persiste, una marcada planificación, top-down, es decir, las decisiones y todo tipo de proyectos se originaban y originan en el consejo directivo, conjuntamente con Mercasa, con muy pocas o nulas posibilidades de variación ante la solicitud de los empresarios. Asimismo los Estatutos Sociales y el Reglamento de Funcionamiento del Mercado fijan claramente las funciones de la empresa mixta; y los empresarios reconocen las acciones de Mercamadrid puesto que de alguna manera sus intervenciones generan valor; empero, dichas acciones, al no considerar a los involucrados, frecuentemente son perjudiciales por las omisiones.

Asomafrut como representante de los empresarios solicitó de manera formal, en el 2015, al Ayuntamiento de Madrid, en su calidad de titular del servicio público, una serie de requerimientos en la que se precisaba que las instalaciones se encontraban obsoletas y que no se estaba brindando un buen servicio en lo que respecta, principalmente, a limpieza, seguridad y accesos a la unidad alimentaria. Asimismo se notificó que los problemas identificados son causales de la falta de reinversión por parte de la empresa mixta, lo que se contrapone con los fines y objetivos con los cuales fue creada. En lo que respecta a los primeros requerimientos, en la actualidad, Mercamadrid ha logrado avanzar; sin embargo, aún persisten los problemas mencionados. En relación a la reinversión en el sector hortofrutícola, se ha mejorado los bajo muelles, se ha pintado las paredes y se ha cambiado el pavimento, aunque este último será nuevamente refaccionado por la contratista ya que en corto tiempo se ha deteriorado. Si bien se han llevado a cabo algunas obras los empresarios esperan que en los próximos meses se pueda modernizar la nave y realizar obras más concretas.

Cabe destacar que Mercamadrid a pesar de ser el centro de distribución más grande de España carecía de un Plan Estratégico motivo por el cual con la llegada de David Chica, como director general se puso en marcha su elaboración para el periodo 2017-2019. Esto evidencia una falta de planificación en las gestiones anteriores para llevar las riendas de una entidad tan importante como Mercamadrid, por lo que se requiere una adecuada planificación, control y seguimiento de cada uno de los planes y proyectos que Mercamadrid pretenda desarrollar.

Dado lo anterior es necesario que Mercamadrid muestre una apertura a los empresarios y puedan trabajar en conjunto, para que de esta forma puedan solucionar el déficit de gestiones anteriores. Finalmente los empresarios requieren mayores esfuerzos para seguir posicionando a Mercamadrid en la sociedad, como un ente imprescindible en el eslabón comercial de productos frescos. Asimismo generar estrategias para atraer mayores inversiones privadas tanto en el polígono existente como en el área de ampliación del merca.

### **3.4 Competencias técnicas en la dirección de proyectos**

Los resultados de la evaluación de las competencias en dirección de proyectos IPMA que posee Mercamadrid, como resultado global, evidencia que la mayor cantidad de respuestas elegidas por los entrevistados se localizaron en las categorías 'Ni de acuerdo ni en

desacuerdo' (34%), seguido por 'De acuerdo' (33%) y 'Muy de acuerdo' (14%) (Ver Tabla N°2). Precisamente estas dos últimas, en conjunto, poseen 47 puntos porcentuales lo que refleja que existen grandes oportunidades de mejora, sobre todo por cambiar la percepción y actitud de los involucrados en relación a la dirección y gestión de Mercamadrid. Lo anterior guarda relación con lo descrito en cada uno de los componentes del modelo WWP, donde se describe las acciones que debería tomar la empresa mixta para optimizar su gestión.

Mercamadrid cuenta con la presencia de cada una de las competencias, destacando en primer lugar las de comportamiento, seguido por las técnicas y contextuales. La primera de ellas refleja una mayor aceptación por parte de los involucrados al posicionarse con un 36% de las respuestas emitidas en la categoría 'De acuerdo', superando en 6 puntos porcentuales, en promedio, al resto de competencias; sin embargo, como se mencionó anteriormente Mercamadrid debe analizar y cuestionar su actuar con el objetivo de mejorar la gestión incorporando conocimiento externo y experto los empresarios (Auluck, 2002)

**Tablas 2: Distribución de respuestas en la evaluación de las competencias de dirección de proyectos de Mercamadrid**

Competencias	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
Técnicas	5%	14%	36%	34%	11%
Comportamiento	2%	17%	31%	36%	14%
Contextuales	9%	11%	32%	25%	23%
<b>Total</b>	5%	14%	34%	33%	15%

Fuente: Propia

En la Tabla 3 se puede observar los elementos de cada competencia, aquellos con mayores y menores puntajes

**Tablas 3: Elementos de las competencias IPMA con mayor y menor puntaje**

Competencias	Elementos con mayor puntaje	Elementos con mejor puntaje
Técnicas	1.13 Costos y finanzas 1.17 Información y documentación 1.19 Inicio del proyecto	1.15 Cambios 1.09 Estructuras de proyectos 1.04 Tiempo y fases de proyectos
Comportamiento	2.04 Confianza en sí mismo 2.02 Compromiso y motivación 2.01 Liderazgo	2.07 Creatividad 2.12 Conflictos y crisis 2.10 Consulta
Contextuales	3.11 Legal 3.01 Orientación a proyectos 3.10 Finanzas	3.05 Organizaciones permanentes 3.04 Implementación de PPP 3.03 Orientación a políticas

Nota: PPP es la abreviatura de proyectos, planes y políticas

Fuente: Propia

Cabe precisar que estos resultados aún reflejan los rezagos de gestiones anteriores; sin embargo, la actual dirección general, a cargo de David Chica, está orientando la gestión al cliente, es decir, a los empresarios. En sus 20 meses en el puesto a logrado un acercamiento con estos últimos, empero, se espera más acciones concretas, un mayor involucramiento de los empresarios y atención a sus requerimientos.

#### 4. Conclusiones

Se ha determinado nueve factores de éxito en la gestión de Mercamadrid, sector hortofrutícola, desde los componentes político contextual, técnico empresarial y ético social.

En relación al componente Político contextual se evidencia una sólida estructura jurídica de Mercamadrid, que permite un equilibrio en la toma de decisiones importantes, incluido las políticas, donde a través de una mayoría reforzada fomenta la profesionalización de la empresa pública. Asimismo debe destacarse el soporte técnico que aporta Mercasa en los concejos directivos de los mercados, lo que le permite estar cerca de la actividad comercial y proponer mejoras continuas a través del benchmarking institucional. Por otro lado es preciso recalcar la preocupación e incertidumbre de los empresarios por la culminación de la concesión de Mercamadrid en el año 2032. Esto ha generado una paralización de las inversiones ante un panorama incierto.

El componente Técnico empresarial destaca el dinamismo de los empresarios comercializadores, así como las grandes ventajas que proporciona la ubicación estratégica de Mercamadrid, además de su amplio ámbito de influencia y la diversidad de frutas y hortalizas ofertadas; sin embargo, se evidencia la existencia de una planificación top-down, donde los empresarios no son involucrados en la toma de decisiones y en la elaboración de proyectos, lo que frecuentemente son perjudiciales por las omisiones; empero, la nueva dirección general está creando espacios de diálogo para revertir dicho esquema.

El componente Ético social se caracteriza por la dieta mediterránea, factor de éxito exógeno, dado que esta tradición milenaria y cultural fomenta el consumo de productos hortofrutícolas, que son demandados por clientes finales, principalmente, en comercios minoristas y especializados. Estos últimos son micro y pequeñas empresas familiares, mayoritariamente. Mercasa y el Ayuntamiento de Madrid han dispuesto estrictos requisitos para los compradores intermediarios que acuden a abastecerse a Mercamadrid, de tal manera que no se desvirtúe el comercio mayorista y minorista.

Mercamadrid posee las competencias de dirección de proyectos IPMA, destacando las de comportamiento y técnicas; sin embargo, queda mucho por mejorar y optimizar en la gestión de tal forma que la percepción de las entidades involucradas cambie a medida que Mercamadrid se torne más abierto y participativo, de modo tal que los empresarios se sientan involucrados en la gestión y ejecución de los proyectos.

Se concluye que la puesta en marcha del modelo WWP optimizaría y fortalecería la gestión de Mercamadrid al permitir una participación colectiva e integradora, que admita el ingreso de conocimiento externo y experto; generando un aprendizaje social continuo.

#### 5. Bibliografía

- AEIPRO & IPMA. (2009). *Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos. Versión 3.1*. Valencia: AEIPRO.
- Alaminos, A., & Castejón, J. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Alicante: Marfil S.A.
- Asomafrut. (15 de Enero de 2015). *Asomafrut*. Obtenido de <https://goo.gl/t0yBP5>
- Asomafrut. (2017). *Asomafrut*. Obtenido de <https://goo.gl/l9E7b1>
- Asomafrut. (2017). *Asomafrut*. Obtenido de <https://goo.gl/IDwIDj>
- Auluck, R. (2002). Benchmarking: a tool for facilitating organizational learning? . *Public Administration and Development* 22 (2), 109-122.
- Ayuntamiento de Madrid. (2014). *El papel de Mercamadrid en la economía de la ciudad*. Madrid.
- Ayuntamiento Mercamadrid. (20 de 12 de 2007). *Madrid*. Obtenido de <https://goo.gl/4SnWXb>

- Blasco, T., & Otera, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa. La entrevista (i). *Nure Investigación* (33), 5.
- Castells, M. (2008). El reconocimiento internacional de la dieta mediterránea como Patrimonio Inmaterial: Oportunidades para el turismo gastronómico balear. *Boletín Gestión Cultural* (17), 16.
- Cazorla, A., De los Ríos, I., & Salvo, M. (2013). Working With People (WWP): in Rural Development Projects a Proposal from Social Learning. Cuadernos de desarrollo rural. *Scielo Colombia* 10 (70), 131-157.
- Cazorla, A., De los Ríos, I., & Technical University of Madrid. (2012). *Rural Development as "Working with People" a proposal for policy management in public domain*. Madrid.
- Cernea, M. (1991). *Putting people first: sociological variables in rural development (Second edition)*. London: Oxford University Press.
- De los Ríos, I., Herrera, A., & Guillén, J. (2014). La complejidad en dirección de proyectos: Dimensiones y marcos de trabajo a nivel internacional. *Dyna Management, Vol 2-1*, 1.
- Díaz-Mendez, C. (2016). Estabilidad y cambio en los hábitos alimentarios . *Acta pediátrica española* 74 (1), 29-34.
- España Exportación e Inversión. (22 de Octubre de 2012). *La huerta española, huerta de Europa*. Obtenido de <https://youtu.be/0QONM566cJc>
- Estatuto Mercamadrid. (1984). Estatutos sociales de Mercamadrid S.A. Madrid.
- FAO. (2009). Infraestructura y servicios de los mercados urbanos de alimentos. *Alimento para las ciudades*, 1-24.
- FAO. (2010). *La función de los mercados mayoristas en los centros urbanos de Colombia* . Colombia.
- FAO. (2016). Caminos hacia el desarrollo rural sostenible. *Boletín de agricultura familiar*, 37.
- Friedmann, J. (1993). *Toward and non-euclidean mode of planning*, 59 (4). Journal of American Planning Association.
- Fundación Mapfre. (2015). *Alimentación y sociedad en la España del siglo XXI*. Madrid: Universidad San Pablo.
- Goff, S. (2011). El éxito en la Dirección de Proyectos y la toma de decisiones en Contextos Difíciles. *American Society for the Advancement of Project Management*, 1-9.
- Green, R. (2003). Mercados Mayorista ¿El inicio de una nueva era? *Distribución y Consumo* (72), 13.
- Magrama. (2016). *Informe del consumo de alimentación en España 2015*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.
- Maixé-Atlés, J. (2009). La modernización de la distribución alimentaria en España, 1947-1995. *Revista de Historia Industrial* (41) 3, 125-159.
- Mapama. (2004). *Armonización y homogeneización de fuente. Estudio de frutas y hortalizas frescas*. Madrid: Ministerio de agricultura, pesca y alimentación.
- Mapama. (2016). *Anuario estadístico 2015*. Madrid: Ministerio de agricultura y pesca, alimentación y medio ambiente.
- Mejía, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales* 4 (5), 165-180.
- Mercamadrid. (Marzo de 2017). *Mercamadrid*. Obtenido de <https://goo.gl/6j0wuf>
- Mercasa. (2015). *Informe Anual 2015*. Madrid: Mercasa.
- Mercasa. (2016). *Alimentación en España 2016. Producción, industria, distribución y consumo (19ª edición)*. Madrid: Mercasa - Distribución y Consumo.
- Mercasa. (2016). *Cincuenta años de Mercasa*. Madrid: Mercasa.
- Pimienta, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs no probabilísticas. *Política y Cultura* (13), 263-276.
- Real Decreto 975/1966. (1966). *España. Real Decreto 975/1966, de 7 de abril, por el que se autoriza la creación de "Mercados Centrales de bastecimiento" S.A. MERCASA*. Boletín Oficial del Estado, 25 de abril de 1966, núm 98, pp. 4914-4915.

- Sociedad Española de Nutrición Parenteral y Entera. (2016). Guías alimentarias para la población española (SENC, diciembre 2016); la nueva pirámide de la alimentación saludable. *Nutrición hospitalaria* (33), 1-48.
- UMMM. (2003). Mercados, calidad y seguridad alimentaria. Declaración de la Unión Mundial de Mercados Mayoristas. *Distribución y Consumo* (72), 122.
- Vorley, B., Del Pozo-V, E., & Barnett, A. (2013). *Agricultores de pequeña escala en el mercado globalizado: tomando decisiones en un mundo cambiante*. La Paz: IIED, Hivos, Mainumby y The Hague.
- World Bank. (2007). *World Development Report 2008: Agriculture for Development*. Colombia: World Bank, Mundi-Prensa and Mayol Ediciones.