

# Asegurar alimentos al pueblo: ¿Todos los caminos conducen a Mercal?

Raquel Puente, Sabina López y Henry Gómez Samper

En enero de 2007, Jawal Humanyun, presidente fundador de la Food and Progress Association (FPA), organización sin fines de lucro cuyo propósito era aliviar la pobreza mediante proyectos de negocio eficientes y rentables, estudiaba la posibilidad de invertir en Venezuela. Su propósito era ayudar a superar las dificultades de los consumidores de bajos ingresos para acceder a la cesta básica alimentaria. Una opción era la de asociarse con la Misión Mercal, programa gubernamental que había sido creado para asegurar al pueblo “productos de primera necesidad, manteniendo la calidad, bajos precios y fácil acceso” (ver anexo 1); otra, la de establecer una empresa privada independiente. Con el propósito de familiarizarse con la industria y sus diferentes actores contrató a Ramsés Marín, experto consultor internacional, quien debía prepararle un informe sobre cuál era la situación en Venezuela<sup>1</sup>.

## Orígenes de Mercal

La incursión del Estado en la distribución de alimentos no era algo nuevo en Venezuela. La Corporación de Abastecimiento y Servicios Agrícolas (CASA) y el Programa de Alimentación Estratégica (Proal) fueron creados por el gobierno de Carlos Andrés Pérez en 1989, en el marco del programa social “Agenda Venezuela”. Proal se abocó a la creación de mercados solidarios adonde se pudieran adquirir alimentos de la canasta básica hasta con un 40 por ciento de descuento.

El gobierno del Presidente Hugo Chávez dio inicio a esfuerzos similares durante su primer período mediante el Plan Bolívar 2000 y los ‘Megamercados’, creados para contrarrestar los problemas de desabastecimiento y reforzar los planes sociales. Posteriormente, a raíz del paro petrolero ocurrido entre diciembre de 2002 y marzo de 2003, período en el cual hubo dificultades de transporte e imposibilidad para cubrir la demanda en algunas regiones del país, el gobierno consideró necesario reforzar estas iniciativas. El gerente de Producto de una empresa multinacional, fabricante de varios alimentos en Venezuela, comentó lo siguiente al ser entrevistado por Ramsés:

---

<sup>1</sup> Tanto el nombre de los protagonistas Humanyun y Marín como el de la organización AFP es ficticio.

“Nuestra empresa nunca dejó de despachar productos a los supermercados; tampoco se dejaron de producir. El gobierno se dio cuenta de que la debilidad estaba en los canales de abastecimiento [...]”.

En abril de 2003 nació Mercal. Se inició con tres locales y vendía productos de la canasta básica: pollo, carne, arroz, azúcar, caraoatas, margarina y harina precocida. Asimismo, fueron reactivadas CASA y Proal. El propósito de CASA era garantizar el abastecimiento estable de determinados productos de la cesta básica alimentaria (Ministerio de Comunicación e Información, enero 2005). Proal ejecutaba parte de la distribución (con ayuda del Ejército) y manejaba casas de alimentación para personas de bajos recursos. La red Mercal y el surtido de productos creció sostenidamente, hasta contar con más de 100 centros de acopio y 14.500 puntos de ventas, abarcando el 19 por ciento del mercado de alimentos (Producto, septiembre 2005).

### Organización Mercal

La estructura organizacional de Mercal (Anexo 2) estaba sustentada en tres grandes áreas: gestión económica, encargada de planificación, presupuesto, finanzas y administración; operaciones e inspección, que abarcaba funciones como compras, logística y control de calidad; y gestión institucional, que manejaba los programas de desarrollo social. La red Mercal funcionaba a través de diferentes módulos que respondían a la estructura presentada en el cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Características de los diferentes módulos de Mercal**

| Tipo                   | Características  | Porcentajes de la venta de la red (en valor) |
|------------------------|--|--|
| Módulos Mercal Tipo I  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta al detal.</li> <li>• Estructura estándar. Dos formatos: básico (154 m2) ampliado (247 m2)</li> <li>• 2 Cajas registradoras. 2 refrigeradores horizontales y 2 verticales</li> </ul>   | 11%  |
| Módulos Mercal Tipo II | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta al detal</li> <li>• Capacidad variable (proviene de recuperación y acondicionamiento de estructuras existentes)</li> <li>• Pueden ser especializados en algunas líneas de productos (embutidos y otros)</li> <li>• 1 o 2 cajas registradoras. Pueden o no tener neveras refrigeradas</li> </ul> | 50%  |
| Supermercado           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad del Estado o de cooperativas</li> <li>• Mayor variedad de productos (hortalizas, frutas, raíces, tubérculos y flores)</li> <li>• Productores seleccionados por capacidad de vender por debajo del precio del mercado, y se les brinda a cambio espacios gratuitos</li> </ul>                | 7%   |
| Bodegas Mercal         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscritas en el registro Mercal. Se corresponde con la bodega tradicional.</li> <li>• Ubicados en zonas de mayor densidad poblacional en riesgo de inseguridad</li> </ul>   | 30%  |

| Tipo                         | Características   | Porcentajes de la venta de la red (en valor) |
|------------------------------|---|--|
|                              | alimentaria   |  |
| Bodegas Móviles              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de vehículos que cubren diferentes rutas y puntos de venta, para el suministro de alimentos al detal a la población en riesgo de inseguridad alimentaria ubicada en zonas de difícil acceso.</li> </ul> | 2%   |
| Megamercados (al aire libre) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta al detal o “combos” de alimentos y otros productos de primera necesidad</li> <li>• Ubicados en sectores populares de las principales ciudades y municipios</li> </ul>                                      |  |

Fuente: página web de Mercal e informes de DATOS, julio 2006.

Los diferentes formatos eran en su mayoría operados directamente por empleados de Mercal. Sin embargo, las bodegas Mercal eran comúnmente bodegas existentes en la zona y los módulos Mercal tipo II eran manejados por cooperativas. La ubicación de estos módulos obedecía a solicitudes por parte de la comunidad, canalizada mediante una cooperativa (normalmente formada con tal propósito). Algunas de estas cooperativas contaban con la ayuda de la misma comunidad y de los gobernadores que aportaban galpones o locales adonde podían funcionar. En palabras de Irama Salinas, Jefe de Compras de CASA:

Quando fue surgiendo la misión, la gente de la comunidad ubicaba un galpón ocioso que pertenecía al gobierno, se le pedía, se trabajaba con el gobernador, solicitando que se instalara allí un centro de acopio o un módulo de Mercal.

Mercal también operaba programas especiales en áreas rurales y comunidades indígenas, que no contaban con productos en cantidad y variedad suficientes para cubrir sus requerimientos de alimentación y nutrición.

## Operaciones de CASA y Mercal

Hasta ahora a Ramsés le quedaba claro que la red desarrollada por Mercal llegaba más lejos de lo que hasta ahora nadie había llegado a través de los canales formales en Venezuela para atender al mercado de los consumidores de bajos ingresos. Sin embargo, todavía no entendía cómo se distribuían las funciones y responsabilidades de los principales actores, CASA y Mercal, dentro del sistema.

CASA era la gran central de compras e importaciones de los productos básicos para toda la red, con una infraestructura que permitía apoyar a Mercal en sus actividades como canal de distribución en todo el país, mediante el manejo de los centros de acopio y la venta directa al consumidor. Sin embargo, aunque CASA centralizaba las compras en los rubros básicos, Mercal tenía la potestad de negociar otros productos en cada una de las regiones en donde operaba, de acuerdo a las costumbres y necesidades de éstas. Irama Salinas comentaba:

Mercal está descentralizado, tenemos unidades administrativas en cada Estado que realizan compras en la región, precisamente para apoyar la producción y adecuarse al consumo local; no compran lo mismo en Mérida que en Amazonas o Delta Amacuro.

En las compras centralizadas de productos básicos, CASA se encargaba de toda la negociación con los proveedores (características de los productos, precios, cantidades, plazos de entrega). Luego Mercal se encargaba de recibir estos productos en los centros de acopio para luego distribuirlos a los diferentes módulos mediante su flota de camiones propios o de cooperativas asociadas con Mercal para fines de transporte.

Mercal ofrecía productos que compraba directamente al productor independiente o a las cooperativas, lo cual simplificaba la cadena de venta (Ministerio de Comunicación e Información, enero 2005). Según declaraciones oficiales, el hecho de no efectuar inversiones publicitarias y el limitado margen de comercialización que se fijaba a los productos CASA (0,98 bolívares por cada 100 bolívares vendidos), le permitían vender a Mercal alimentos a precios incluso por debajo de lo estipulado en la regulación.

Aunque la red Mercal competía directamente con las empresas privadas en la distribución y comercialización de alimentos de la canasta básica, la ubicación de sus puntos de venta en sectores populares, donde por lo general no se encontraban las cadenas de supermercados, ampliaba el mercado. De hecho, Mercal recibió elogios de las cámaras de industriales de alimentos, que disponían ahora de una red de comercialización en zonas populares (Producto, septiembre 2005).

No así frente a los precios. Los subsidios que el Estado otorgaba a CASA para la compra de los productos (que para 2005 se ubicaban en 51,6 millardos de bolívares mensuales) mantenían los precios de Mercal sin variación y hasta un 50 por ciento por debajo del promedio del mercado (Anexos 3 y 4). Por ejemplo, la maicena y las salsas podían conseguirse a precios de hasta 30 por ciento por debajo del precio de mercado. El haber mantenido los precios de Mercal constantes desde iniciarse las operaciones en 2003, junto con las regulaciones del Estado en materia de alimentos, los había virtualmente congelado.

En la determinación de los precios intervenía la Gerencia de Mercadeo de Mercal, la cual, por medio de un estudio de costos, fijaba un precio de compra máximo a los proveedores para cada producto. Según un vocero de la industria de alimentos, el subsidio otorgado a CASA podía estar alrededor de 25 por ciento, lo cual le permitía hacer frente a sus compromisos con los proveedores en el pago de facturas a los 15 días de emitidas, siempre y cuando la mayor parte del dinero viniera de ventas de la red Mercal. El gran volumen de compra y la alta rotación de productos brindaba a Mercal cierta liquidez económica.

CASA no tenía capacidad para producir la cesta de alimentos básicos que salían empacados bajo su marca, lo que había permitido tanto a pequeñas cooperativas como a grandes empresas (Polar, Cargill, Monaca, Pastas Sindoni, La Lucha, Proagro, Protinal, Grupo Souto, Pasta Allegri, Coposa y Diana) convertirse en sus proveedores directos, sin ofrecer al Estado condiciones diferentes a las que ofrecían al resto del mercado. (Producto, septiembre 2005).

A través de proveedores tanto nacionales como foráneos, CASA se abastecía de aceite de soya, arroz, caraota, arvejas verdes, azúcar refinada, café molido, carne de res, harina de maíz precocida, harina de trigo, pasta, leche en polvo, margarina, mortadela, pasta, pollo y sal. Estos productos seguían manteniendo sus estándares de calidad originales, estaban identificados con la marca CASA y eran entregados al consumidor en empaques que contenían mensajes e imágenes referentes a la ideología del gobierno, o artículos de la Constitución Nacional.

Algunos de los productos que no pertenecían a la canasta básica (pañales, cremas humectantes para niños, etc.), podían venderse con la marca de la empresa que lo fabricaba, aun cuando se negociaran directamente con CASA. Héctor Marturet, Gerente de cuentas claves del Grupo Mistral, señaló:

Al principio todos los proveedores cometían el error de colocarles marcas alusivas a la ideología del gobierno y ellos no querían eso porque detectaron que de alguna manera el consumidor está acostumbrado a sus marcas: le gusta tomarse una cerveza Polar, Brahma o Regional. Entonces, claro, cuando comenzaron a llegar esas marcas fueron rechazadas [...]

Además de los mencionados productos, había otros que debían estar presentes en toda la red: atún enlatado, avena en hojuelas, pasta de tomate, bebidas achocolatadas, café, carne de almuerzo, chicha en polvo, granos, huevos, leche, maicena, compotas, salsas, fororo, jamón endiablado, sardinas y vinagre, entre otros (P&M, julio 2005).

Para hacer llegar la mercancía a los diferentes puntos de venta, se empleaba un esquema mixto, conformado por unidades pertenecientes a Mercal, cooperativas de transportistas y el retiro de mercancía en los centros de acopio con transportes propios por parte de las bodegas afiliadas

|   | Oct-04     | Nov-05     |
|---|------------|------------|
| Red Comercial (número de establecimientos en el país)           | 13.359     | 14.511     |
| Total de beneficiarios (número de personas a nivel nacional)    | 10.200.000 | 13.132.500 |
| Promedio diario de ventas (Toneladas métricas al día)           | 4.100      | 5.253      |
| Promedio diario de compras regiones (Toneladas métricas al día) |            | 1.868      |

## Cuadro 3

## Crecimiento de la Red Mercal

| Concepto             | Número de establecimientos |               |
|----------------------|----------------------------|---------------|
|                      | Oct-04                     | Sep-05        |
| Mercalitos Móviles   | 262                        | 261           |
| Mercal Tipo I        | 208                        | 209           |
| Mercal Tipo II       | 782                        | 855           |
| Mercalitos (bodegas) | 11.979                     | 13.047        |
| Supermercal          | 30                         | 31            |
| Centros de acopio    | 98                         | 108           |
| <b>Total</b>         | <b>13.359</b>              | <b>14.511</b> |

Los proveedores manifestaron a Ramsés que CASA pagaba mejor que cualquier cadena de supermercado. Los tiempos de pago de CASA eran de aproximadamente 15 días luego de presentada la factura, mientras que el promedio de las cadenas era entre tres y cuatro semanas. En el caso de compras menores (menos de Bs. 50 millones), los pagos se realizaban en un promedio de 48 horas, de forma de apoyar a la pequeña empresa y a la producción agrícola (Keystone Waterhouse, julio 2004). Sin embargo, un gerente de producto le comentó que los plazos de pago tan cortos no eran seguros,

porque los mismos dependían de la disponibilidad de recursos del gobierno nacional destinados a tal fin. Afirmó:

Considero que las compañías no deberían irse 100 por ciento a trabajar con Mercal [...]; muchas empresas se abocaron a satisfacer las demandas de Mercal con gran parte de su producción, desatendieron a sus clientes normales y hoy están casi en quiebra [...]

A partir de agosto de 2005, CASA implementó las compras en línea a través de las subastas electrónicas. Desde entonces, el procedimiento que debían seguir las empresas era el siguiente (ver Anexo 8):

- Inscripción en la Unidad de Registro de Proveedores.
- Cotización en línea de los productos solicitados por CASA
- Aprobación por Junta Directiva y notificación de las empresa
- Elaboración de contrato y orden de compra.

Con ello, desaparecía la relación personal con el cliente para convertirla en una negociación a través del internet, lo cual se traducía en: aumento de potencial de proveedores, ya que podían subastar desde cualquier parte del mundo; reducción en el tiempo de negociación en un 50 por ciento; despersonalización de la oferta, evitando posibles tratos entre el comprador local y el proveedor habitual y reducción del margen de error en las ofertas ([www.corporacioncasa.com.ve](http://www.corporacioncasa.com.ve), consultado 19 de mayo 2007).

Para que las empresas pudiesen participar en la subasta de CASA debían cumplir con una serie de requisitos, como registro sanitario del producto, precio acorde con el mercado para el momento de la compra y otros requisitos (Anexo 9 y 10). Mercal enviaba una comisión de calidad a la planta de las compañías proveedoras para revisar los procesos, las máquinas que poseían y su capacidad de producción. La Gerencia de Mercadeo, por su parte, hacía una evaluación de la calidad del producto y de sus características frente a los requerimientos del mercado. Este minucioso procedimiento aplicaba para todos los productos, los centralizados y de distribución nacional y aquellos destinados a cada región.

## Los consumidores

Para concluir su investigación, Ramsés recabó información sobre los consumidores. Al parecer los consumidores se habían vuelto cada día más racionales a la hora de comprar, buscando mayor relación precio-valor (*Pe&M*, julio 2005): preferían un producto similar en calidad a los productos de marca, de acuerdo a su percepción, pero a un precio menor. Esta percepción de calidad se lograba debido a que los proveedores eran casi siempre los mismos fabricantes de los productos de marca. Los consumidores de los estratos más bajos acostumbraban visitar primero a Mercal para comprar productos indispensables, como arroz, aceite, azúcar y pasta, que encabezan la lista de los más comprados (DATOS, Pulso Nacional IV trimestre 2005), y luego visitaban otros puntos de venta en busca de lo que les faltaba.

Algunas fuentes indicaban que al menos la mitad de los hogares venezolanos había realizado compras en Mercal para 2005 (Anexo 14), relación que crecía al tomar en cuenta sólo la población de bajos ingresos. Así, el 66 por ciento de los consumidores pertenecientes al estrato socioeconómico E declaraba comprar “siempre” o “casi siempre” en Mercal (DATOS, julio 2006). Los consumidores visitaban expendios de Mercal con frecuencia (cuadro 4), debido al patrón de consumo de la población

*target*: compras pequeñas y frecuentes (cuadro 5), explicadas por la incertidumbre y variación de sus ingresos. Entre los productos presentes en la compra promedio de un consumidor de Mercal figuraban (Keystone Waterhouse, julio 2004): arroz (73 por ciento), margarina (62 por ciento), harina de maíz (59 por ciento) y aceite (55 por ciento).

Cuadro 4

## Frecuencia de visita de los consumidores a los establecimientos Mercal (julio 2004)

| Módulo                           | Frecuencia de compra  |
|----------------------------------|-----------------------|
| Modúlos Tipo I y Bodegas Móviles | 1.53 veces por semana |
| Modúlos Tipo II y Bodegas        | 2.64 veces por semana |
| Super Mercal                     | 0.98 veces por semana |

*Fuente:* Estudio de campo realizado por Keystone Waterhouse. junio – julio 2004.

Cuadro 5

## Descripción de la compra promedio según el tipo de expendio Mercal (julio 2004)

| Descripción                      | Modúlos Tipo I y Bodegas Móviles | Modúlos Tipo II y Bodegas | Super Mercal |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------|
| Cantidad de productos comprados  | 7                                | 16                        | 5            |
| Unidades promedio compradas      | 12                               | 27                        | 7            |
| Compra promedio por ticket (Bs.) | 15.983                           | 32.746,33                 | 8.156,75     |

*Fuente:* Estudio de campo realizado por Keystone Waterhouse. Junio-Julio 2004.

Algunos informes mostraban que los usuarios de Mercal estaban muy satisfechos con el servicio, (cuadro 6), siendo el precio de los productos el atributo que producía la mayor satisfacción a los consumidores entrevistados.



## Cuadro 6

## Evaluación del nivel de satisfacción con el servicio de Mercal

| Indicador                     | Entrevistados que declararon estar muy satisfechos y satisfechos (%) |
|-------------------------------|--|
| Calidad de los productos      | 89   |
| Cantidad de productos         | 74   |
| Variedad de productos         | 67   |
| Precios de productos          | 96,5   |
| Calidad de las instalaciones  | Entre 85 y 96, según tipo de instalación                             |
| Atención al público           | 88,5   |
| Acceso al establecimiento     | 83   |
| Localización de productos     | 74   |
| Facilidad de pago en caja     | 59   |
| Ubicación del establecimiento | 93   |

Nota: Encuestas realizadas a una muestra de 200 personas asistentes a los establecimientos de Mercal (Mercal Tipo I, Tipo II, Super Mercal y Mercalitos) del Distrito Capital, por el Instituto Nacional de Estadística en agosto de 2005 para evaluar el impacto social de la misión Mercal.

Los entrevistados destacaban como una de las ventajas más importantes de Mercal el gran ahorro en el presupuesto familiar, que les permitía consumir más alimentos e incrementar la calidad de la alimentación. Esta ventaja explica el crecimiento de las ventas de Mercal.

### El sector de alimentos antes y después de Mercal

Del total de los ingresos de las familias venezolanas, en promedio el 41 por ciento se destinaba a la compra de alimentos, para cubrir una dieta de productos como harina de maíz precocida, arroz, pasta, pollo, granos y carne (*El Universal*, 12/02/2007). Para los estratos socioeconómicos D y E (que representaban el 81 por ciento de la población, alrededor de 21 millones), lograr satisfacer esta cuota no era fácil. Sólo 11 por ciento de los consumidores del estrato E alcanzaban a comprar todo lo que necesitaban para cubrir sus necesidades. (*El Universal*, 29/03/2007).

Los canales de compra preferidos por la mayoría de los venezolanos para la compra de alimentos habían sido tradicionalmente los mercados libres, las panaderías, los abastos y las bodegas. En los últimos años se habían añadido a la oferta disponible nuevos canales, Mercal y los hipermercados, enfocados a brindar las mejores ofertas, a un consumidor que se había volcado a buscar una relación precio-valor en sus productos (*Pe&M*, julio 2005).

Mercal había ganado un importante porcentaje del mercado. Era uno de los expendios más visitados para la compra de alimentos. Para marzo de 2006 MercaL había escalado a la primera posición con un 47,3 por ciento de visitas, casi 10 puntos por encima de las visitas a supermercados de cadena, que ocupaban el segundo lugar en la lista (Anexo 13). Según cifras de DATOS, en un mercado donde el total de consumo para 2005 representaba 30.600 millones de bolívares, MercaL tenía una participación de 9 por ciento en valor y 22 por ciento en toneladas.

Los precios bajos que había establecido MercaL en sus expendios habían actuado como un efecto perverso sobre los precios del mercado, actuando como ancla de los productos de la competencia, así fueran de las mismas compañías que le proveían a MercaL. En este sentido, un alto ejecutivo de la industria comentaba:

Nuestras marcas han perdido terreno. A buena parte de las amas de casa, cuando tú le preguntas ‘¿Qué marca de aceite consume usted?’ contestan ‘Yo consumo aceite CASA’. ¿A costa de quién, de Diana, de Mazeite, de Coposa?

Estos precios agresivos que MercaL utilizaba en sus productos producían una competencia desleal para el sector de ventas al detal, como lo manifestaba Nelson Da Gamma, presidente de la cadena de supermercados Excelsior Gamma:

Es imposible competir con el Gobierno. Entiendo que el Gobierno ideara esta estrategia, pero el sector privado lo puede hacer bien y de una manera más rentable. Sin embargo, nosotros nos alegramos de que la gente de escasos recursos tenga esa opción, un esquema que funciona y que maneja altos porcentajes de consumo, pero –para nosotros– es un golpe muy fuerte. El 12 por ciento de nuestros clientes ha ido alguna vez a MercaL, lo que refleja que existe un porcentaje importante de usuarios que está buscando productos básicos a menor precio (*Producto*, enero 2005)

Ramsés observaba que, además de penalizar a las empresas fabricantes de productos básicos con bajos precios, los subsidios y las condiciones ventajosas que le eran otorgadas a las cooperativas de producción que le vendían a CASA dejaban a los proveedores privados en una posición competitiva poco favorable. Todo esto hacía que MercaL fuese un lugar de compra habitual para la mayoría de los consumidores de bajos ingresos, desplazando de forma importante al total de supermercados tradicionales que en el pasado habían sido la mejor opción para los consumidores (cuadro 7).

Cuadro 7

Comparaciones entre las ventas de los Super Mercal y los supermercados (en dólares estadounidenses a la tasa de cambio oficial)

|                            | Súper Mercal | Supermercado Independientes | Supermercados Cadenas |
|----------------------------|--------------|-----------------------------|-----------------------|
| <b>Visitas diarias</b>     | 280          | 180                         | 780                   |
| <b>Ticket Valor (\$)</b>   | 14           | 19                          | 42                    |
| <b>Ventas Diarias (\$)</b> | 3.920        | 3.420                       | 32.760                |
| <b>Venta mensual (\$)</b>  | 117.600      | 102.600                     | 982.800               |
| <b>No. De Categorías</b>   | 40           | 120                         | 140                   |

Fuente: Datos, Julio 2006

### ¿Qué recomendación presentar?

Después de haber recabado la información y realizado entrevistas con actores relevantes, Ramsés debía presentar un informe de las fortalezas y debilidades de Mercal. No obstante haber distribuido parte importante de la alimentación consumida por la población de bajos ingresos, había encontrado que Mercal llegaba a su cuarto aniversario con notables fallas de abastecimiento, distribución y rotación de inventarios, así como denuncias sobre desvíos de mercancías y dependencia de las importaciones de alimentos (*El Universal*, 22/04/2007). Tal situación generó una caída en las ventas. Según cifras de Datanálisis, para el primer trimestre de 2007 Mercal presentaba faltantes en 43 por ciento de los productos, mientras que los supermercados sólo presentaban 10 por ciento de faltantes de productos de la cesta básica.

En cuanto a la corrupción, se estimaba un desvío del orden del 0.9 por ciento diario, de productos de la marca CASA a expendios fuera de la red Mercal (*El Universal*, 22/04/2007).

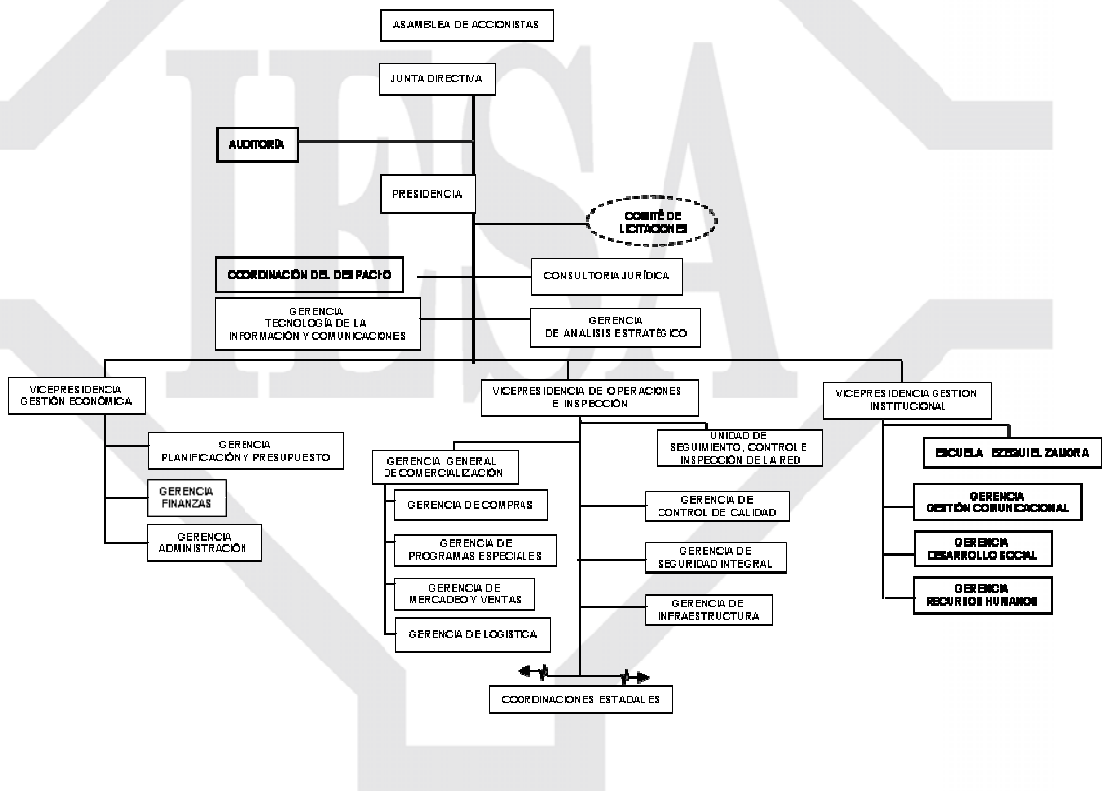
Un logro importante de Mercal era que, de los 17 millones de habitantes en Venezuela pertenecientes a los estratos socioeconómicos más bajos, la red había podido servir a 12 millones. Por otra parte, Mercal no había podido satisfacer la demanda de sus consumidores a través de la producción nacional. Para hacerle frente a la demanda, había tenido que recurrir a empresas foráneas, lo que había hecho que se incrementaran la cantidad de productos importados (*El Universal*, 23/04/2007).

Ramsés se preguntaba: ¿Era éste un modelo sostenible y eficiente? ¿Cómo podían subsanarse los efectos negativos de Mercal en el mercado alimentario? ¿Podría la organización que representaba contribuir a ampliar en forma rentable la gama de productos alimenticios a la población más necesitada?

## Anexo 1 Misión de Mercal

*MERCAL, C.A., tiene como misión efectuar el mercadeo y comercialización, permanente, al mayor y detal de productos alimenticios y otros productos de primera necesidad, manteniendo la calidad, bajos precios y fácil acceso, para mantener abastecida a la población venezolana y muy especialmente la de escasos recursos económicos, incorporando al grupo familiar, a las pequeñas empresas y a las cooperativas organizadas, mediante puntos de comercio fijos y móviles, desarrollando una imagen corporativa en todos sus procesos y con apego a las normas que rigen la materia, para garantizar la seguridad alimentaria.*

## Anexo 2 Organigrama General de Mercal en 2006



Fuente: Mercal

## Anexo 3

## Precios de productos de Mercal suministrados por CASA

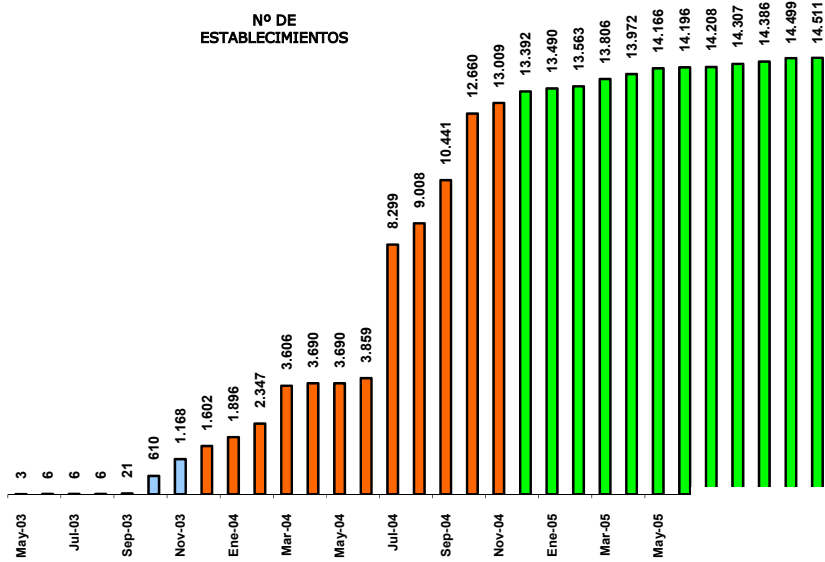
| Producto          | Precio regulado | Precio mercado | Precio mercal | % ahorro vs regulado | % ahorro vs mercado |
|-------------------|-----------------|----------------|---------------|----------------------|---------------------|
| Aceite de girasol | 3.453,00        | 3.346          | 2.230,00      | 35%                  | 33%                 |
| Arroz 5%          | 1.615,00        | 1.240          | 990,00        | 39%                  | 20%                 |
| Azúcar            | 1.035,00        | 1.035          | 740,00        | 29%                  | 29%                 |
| Caraota           | 1.900,00        | 1.780          | 1.100,00      | 42%                  | 38%                 |
| Carne primera     | 8.519,00        | 9.164          | 7.050,00      | 17%                  | 23%                 |
| Harina precocida  | 1.250,00        | 990            | 890,00        | 29%                  | 10%                 |
| Harina de trigo   | 1.510,00        | 1.340          | 1.000,00      | 34%                  | 25%                 |
| Leche en polvo    | 7.773,47        | 7.773          | 4.700,00      | 40%                  | 40%                 |
| Margarina         | 2.040,00        | 2.040          | 1.200,00      | 41%                  | 41%                 |
| Mortadela         | 4.000,00        | 5.900          | 1.900,00      | 53%                  | 68%                 |
| Pasta             | 1.740,00        | 1.490          | 1.100,00      | 37%                  | 26%                 |
| Pollo             | 3.130,00        | 3.130          | 1.900,00      | 39%                  | 39%                 |
| Sal               | 400,00          | 450            | 200,00        | 50%                  | 56%                 |
| Arvejas           | 1.200,00        | 1.180          | 1.150,00      | 4%                   | 3%                  |
| Lentejas          | 1.320,00        | 1.680          | 1.100,00      | 17%                  | 35%                 |

## Anexo 4

## Algunos precios de productos regionales y locales

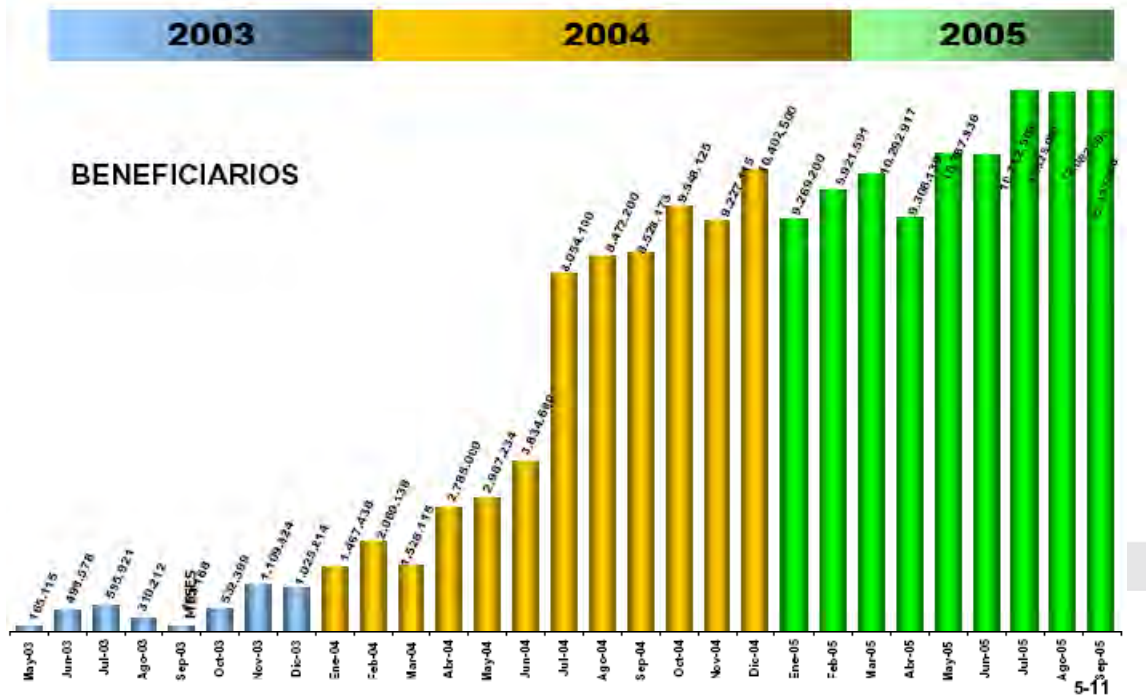
| <b>Producto</b> | <b>Presentación</b> | <b>Precio Mercado</b> | <b>Precio Mercal</b> | <b>ahorro mercado</b> |
|-----------------|---------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| Lactovisoy      | 1 kg                | 4.650,00              | 4.200,00             | 10%                   |
| Leche líquida   | 900 ml              | 1.500,00              | 1.400,00             | 7%                    |
| Maizina         | 400 gr              | 2.000,00              | 1.400,00             | 30%                   |
| Mayonesa        | 445 gr              | 2.200,00              | 1.995,00             | 9%                    |
| Mermelada       | 370 gr              | 4.500,00              | 2.200,00             | 51%                   |
| Natilla         | 900 ml              | 2.800,00              | 2.200,00             | 21%                   |
| Panela          | 750 gr              | 1.100,00              | 850                  | 23%                   |
| Pasta de tomate | 215 gr              | 3.050,00              | 2.300,00             | 25%                   |
| Pulpa de frutas | 1 kg                | 2.700,00              | 2.200,00             | 19%                   |
| Salchicha       | 1 kg                | 11.000,00             | 5.000,00             | 55%                   |
| Salsa bolognesa | 215 gr              | 1.300,00              | 1.000,00             | 23%                   |

## Anexo 5 Evolución de la Red Comercial de Mercal



Anexo 6

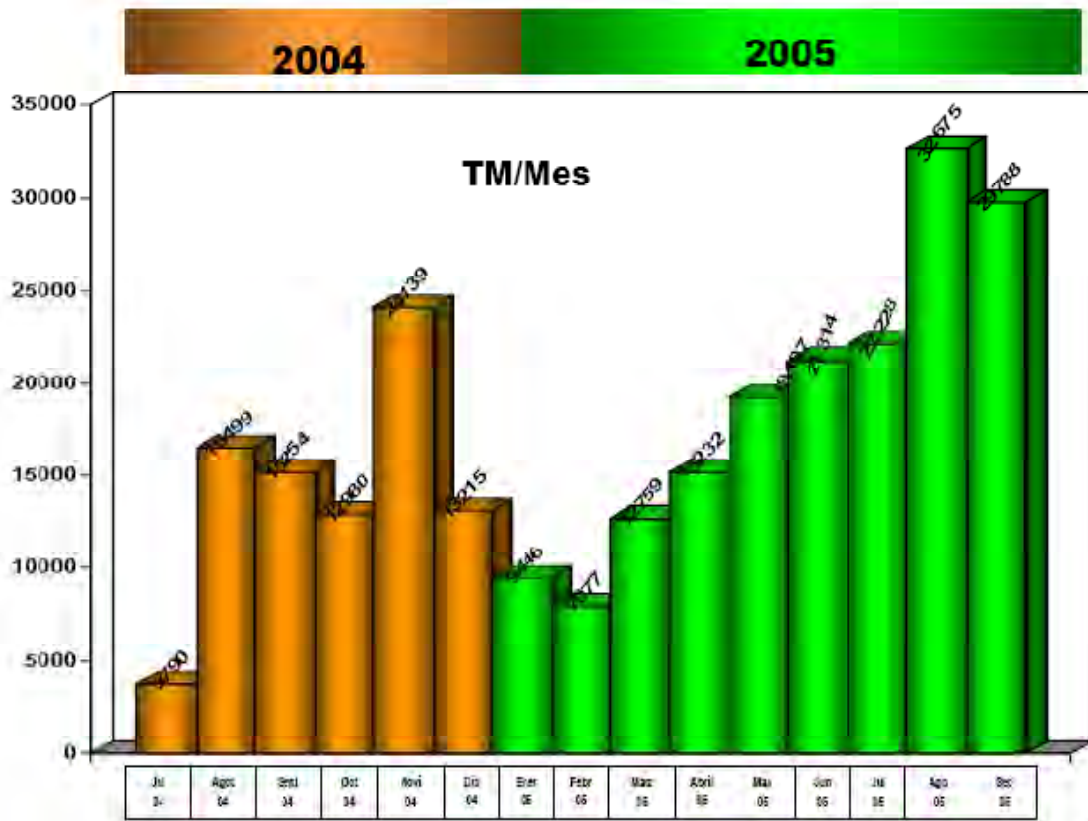
Número de beneficiarios de la red Mercal (promedio mensual).





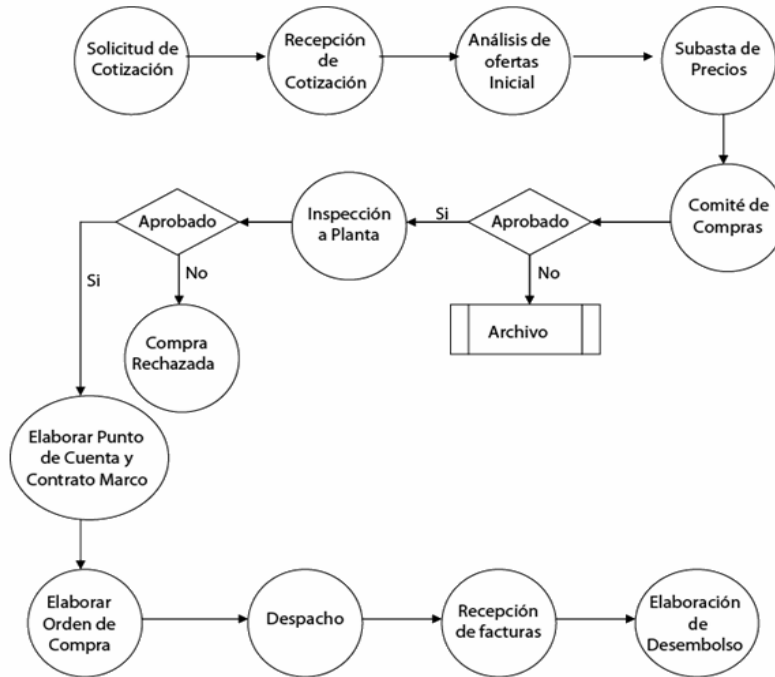
Anexo 7

Evolución de las compras regionales de Mercal (TM/mes)



## Anexo 8

### Proceso de compra para los proveedores de CASA



## Anexo 9

### Planilla de requisitos para los proveedores de Arroz de CASA



Granos con cascara + semillas (U/ 100g) max.

| 1*    | 1,0** |
|-------|-------|
| 1,0** | 2,0** |

\* Individual  
\*\* Combinado  
U = Unidades = 1 gramo  
% = Porcentaje

*Elaborado por:*  
*Departamento de Laboratorio*  
*Gerencia de Control de Calidad CASA*  
*04/07/06 3ª Rev.*

*Aprobado por:*  
*Gerencia de Control de Calidad CASA*

Fuente: <http://www.corporacioncasa.com.ve>. Consultado 19 de mayo 2007

## Anexo 10



IESA

|                                |                        |                        |
|--------------------------------|------------------------|------------------------|
| Coliformes fecales (NMP/g)     | Min. 3                 | Máx. 9                 |
| Clostridium perfringes (ufc/g) | Min. $1,0 \times 10^3$ | Máx. $1,0 \times 10^4$ |
| Bacillus cereus (ufc/g)        | Min. $1,0 \times 10^3$ | Máx. $1,0 \times 10^4$ |
| Salmonella en 25g              | 0                      |                        |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Staphylococcus aureus (ufc/g) | Min. $1,0 \times 10^2$ Máx. $1,0 \times 10^3$ |
| Mohos (ufc/g)                 | Min. $1,0 \times 10^2$ Máx. $1,0 \times 10^3$ |
| Levaduras (ufc/g)             | Min. $1,0 \times 10^3$ Máx. $1,0 \times 10^4$ |

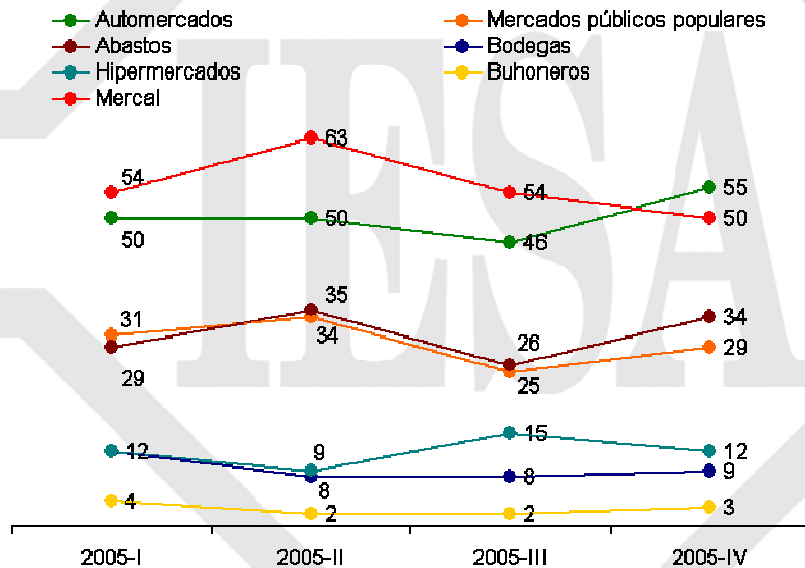
Elaborado por:  
Departamento de Laboratorio  
Gerencia de Control de Calidad CASA  
04/07/06 3ª Rev.

Aprobado por:  
Gerencia de Control de Calidad CASA

Fuente: <http://www.corporacioncasa.com.ve>. Consultado 19 de mayo 2007

### Anexo 11

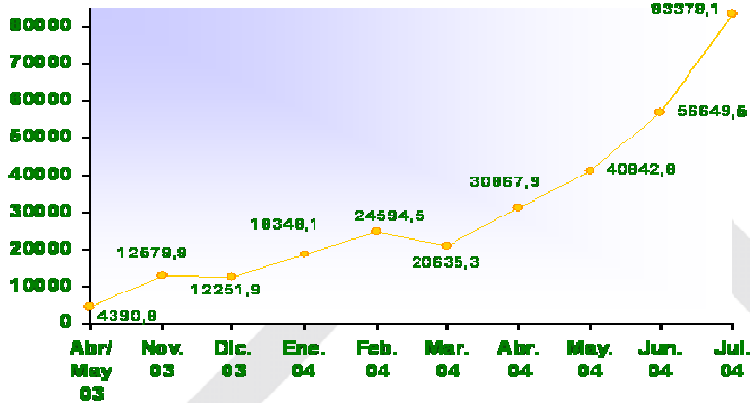
#### Porcentaje de familias que visita cada tipo de establecimiento



Fuente: Pulso Nacional – Opinión  
Datos i.r. IV Trimestre 2005

### Anexo 12

#### Comportamiento de las ventas de Mercal (millones de bolívares)



Fuente: Keystone Waterhouse, julio 2004.

### Anexo 13

#### Canales patrocinados por consumidores de bajos ingresos, 2005-2006

