

Mercado de Alimentos (Mercal)

Raquel Puente y Sabina López

Del total de los ingresos de las familias venezolanas, en promedio 41 por ciento es destinado a la compra de alimentos, para cubrir una dieta principalmente basada en harina de maíz precocida, arroz, pasta, pollo, granos y carne (*El Universal*, 12 de febrero de 2007). Para un gran sector de la población del país, agrupado en los niveles socioeconómicos D y E (que representan el 81 por ciento de la población, es decir, alrededor de 21 millones de venezolanos), lograr satisfacer esta cuota no es tarea fácil. Sólo el once por ciento de los miembros del segmento E alcanza a comprar todo lo que necesita para cubrir sus necesidades (*El Universal*, 29 de marzo de 2007).

Ante este panorama, en abril de 2003 el Gobierno nacional decidió crear la red de Mercado de Alimentos (Mercal), para garantizar –según afirma en su página de Internet– “alimentos a los 2 millones de personas considerados grupos o segmentos de la población venezolana más vulnerables en el orden social; además de asegurar al pueblo alimentos de calidad a precios asequibles y con inflación cero”.

Por medio de esta iniciativa, el Gobierno dejó de ejercer funciones de regulador y se convirtió en cliente y competidor del sector privado en mercados tan reñidos como la producción y la comercialización de alimentos. Además, ha hecho que las empresas se vean en la necesidad de adaptar sus estrategias y esquemas de negocio para atender a los segmentos populares de la población, compitiendo con el Gobierno en condiciones poco favorables.

Historia de Mercal

Las incursiones del Ejecutivo en materia de seguridad alimentaria para la población no son un tema reciente. 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 de la “Agenda Venezuela”. El objetivo original de Proal era la creación de mercados solidarios en donde se podía adquirir alimentos básicos hasta con un 40 por ciento de descuento.

Los casos docentes son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones; no ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2007 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a ediesa@iesa.edu.ve o llamar al 5554298. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso del IESA, titular del derecho de autor que protege esta obra.

Las iniciativas para garantizar la soberanía alimentaria fueron rescatadas luego, en los inicios del primer período presidencial de Hugo Chávez, a través del Plan Bolívar 2000 y los megamercados, creados para contrarrestar los problemas de desabastecimiento y reforzar los planes sociales.

A raíz del paro ocurrido en Venezuela de 2002 a 2003, el Estado consideró necesario crear y manejar un sistema de comercialización y distribución de alimentos, para evitar futuros desabastecimientos y dependencia de terceros. De esta forma nace Mercal en abril de 2003, como una vía para garantizar alimentos a los más pobres, tal como reza su misión (anexo 1), una iniciativa dirigida a las zonas marginales que no son atendidas por la Asociación de Supermercados y Afines (ANSA), según declaraciones del mayor Omar Duarte, de CASA. Esta red, que para sus inicios en mayo 2003 contaba con tres locales, ha crecido sostenidamente para alcanzar en septiembre de 2005 más de 14 mil puntos de venta que abarcan el 19 por ciento del mercado de alimentos (*Producto*, septiembre de 2005).

A la par de esta iniciativa, se reactivaron CASA y Proal, que junto a Mercal y a la Corporación Venezolana Agraria (CVA) se encuentran bajo la tutela del Ministerio de Alimentación. En la actualidad, Proal ejecuta parte de la distribución (con ayuda del Ejército) y maneja casas de alimentación para personas de bajos recursos. El propósito de CASA, en cambio, es garantizar el abastecimiento estable y permanente de determinados productos de la cesta básica alimentaria (Ministerio de Comunicación e Información, enero de 2005).

Descripción del modelo de negocios

Mercal ofrece productos que compra directamente al productor independiente o a las cooperativas. Esto simplifica la cadena de ventas, por lo que incide en el abaratamiento de los costos finales y beneficia al productor y al consumidor (Ministerio de Comunicación e Información, enero de 2005). La simplificación de la cadena de distribución, el hecho de no efectuar inversiones publicitarias y el limitado margen de comercialización que se fija a los productos CASA (0,98 bolívares por cada 100 bolívares vendidos) son algunas de las causas, según declaraciones oficiales, por las cuales se puede vender alimentos a precios que están incluso por debajo de lo estipulado en la regulación.

Podría pensarse que esta red compite directamente con las empresas privadas en dos rubros vitales: la elaboración de alimentos básicos y su comercialización. Con la comercialización, en particular, no hay mayores problemas: sus puntos de venta están ubicados en sectores populares donde por lo general no se encuentran las cadenas de supermercados. Esta estrategia incluso ha levantado elogios en las cámaras de industriales de alimentos, que disponen ahora de una red de comercialización para colocar productos en zonas populares (*Producto*, septiembre de 2005).

Pero la producción de alimentos es otra historia. A través de los subsidios del Estado a CASA (que para 2005 se ubicaban en 51,6 millardos de bolívares mensuales) se logra mantener el precio de los productos de Mercal sin variación y hasta 50 por ciento por debajo del promedio del mercado privado (*Producto*, septiembre de 2005). Sin embargo, a pesar de que CASA recibe un subsidio que puede estar alrededor de 25 por ciento, según Jon Badiola (gerente de Producto de Cargill), para poder hacer frente al pago de las facturas de los proveedores a los quince días de emitidas, la mayor parte del dinero debe provenir de los ingresos por ventas de la red Mercal.

CASA no tiene capacidad para producir los alimentos básicos que se comercializan empacados bajo su marca, lo que les ha permitido a los empresarios de alimentos, tanto pequeñas asociaciones y cooperativas como grandes empresas (Polar, Cargill, Monaca, Pastas Sindoni, La Lucha,

Proagro, Protinal, Grupo Souto, Pastas Allegri, Coposa y Diana), convertirse en sus proveedores directos, sin ofrecer al Gobierno condiciones diferentes a las que ofrecen al resto del mercado (*Producto*, septiembre de 2005).

Gracias a sus proveedores locales, CASA ofrece aceite de soya, arroz, caraotas, carne de res, harina de maíz precocida, harina de trigo, leche en polvo, margarina, mortadela, pasta, pollo y sal, que son comercializados bajo la marca CASA y entregados al consumidor en empaques que contienen mensajes referentes al paro cívico o a la Constitución nacional (anexo 2).

Además de estos productos, existen otros que deben estar presentes en toda la red: atún enlatado, avena en hojuelas, base de tomate, bebidas achocolatadas, café, carne enlatada, chicha en polvo, granos, huevos, leche, maicena, compotas, salsas, fororo, jamón endiablado, sardinas y vinagre, entre otros (*P&M*, julio de 2005). Estos productos son ofrecidos al consumidor a precios significativamente menores que en el resto del mercado. Por ejemplo, la maicena y las salsas están hasta 30 por ciento y 23 por ciento por debajo del precio de mercado, respectivamente (Mercal, 2005).

Estructura de Mercal

La estructura organizacional de Mercal (anexo 3) esta sustentada básicamente en tres grandes áreas: gestión económica, que comprende planificación y presupuesto, finanzas y administración; operaciones e inspección, que abarca compras, logística, control de calidad, entre otras; y gestión institucional, para los programas de desarrollo social.

La red Mercal funciona a través de diferentes módulos que se engranan para cubrir las necesidades de alimentación, y que responden a la estructura presentada en el cuadro 1.

Cuadro 1
Características de los diferentes módulos de Mercal

Tipo	Características
Módulos Mercal Tipo I	<ul style="list-style-type: none"> • Venta al detal • Estructura estándar. Dos formatos: Básico (154 m²), ampliado (247 m²) • 2 cajas registradoras; 2 refrigeradores horizontales y 2 verticales
Módulos Mercal Tipo II	<ul style="list-style-type: none"> • Venta al detal • Capacidad variable (proviene de la recuperación y el acondicionamiento de estructuras existentes) • Pueden ser especializados en algunas líneas de productos (embutidos y otros) • 1 ó 2 cajas registradoras. Pueden o no tener neveras refrigeradas
SuperMercal	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad del Estado o de cooperativas • Mayor variedad de productos (hortalizas, frutas, raíces, tubérculos y flores) • Productores seleccionados por su capacidad de venta por debajo del precio del mercado, y a cambio se les brinda espacios gratuitos
Bodegas Mercal	<ul style="list-style-type: none"> • Inscritas en el registro Mercal. Se corresponden con la bodega tradicional • Ubicadas en zonas de mayor densidad poblacional en riesgo de inseguridad alimentaria
Móvil Mercal	<ul style="list-style-type: none"> • 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
Megamercados (al aire libre)	<ul style="list-style-type: none"> • Venta al detal o por combos de alimentos y otros productos de primera necesidad • Ubicados en sectores populares de las principales ciudades y municipios

Fuente: <http://mercal.gob.ve/mercal> e informes de Datos.

Adicionalmente, Mercal posee programas especiales en áreas rurales y comunidades indígenas destinados a beneficiar a pequeños productores y comunidades con alta carga familiar que no producen la cantidad y la variedad necesarias de productos que les permitan cubrir sus requerimientos de alimentación y nutrición, por lo que las modalidades de Bodegas Mercal y Móvil Mercal permitirán alcanzar los objetivos del programa.

Evolución y logros

A través de los aportes del Estado, y por la gran aceptación que ha tenido el programa en la población de menores ingresos, Mercal ha experimentado un gran crecimiento desde su creación. Ha alcanzado más de 14 mil puntos de venta y ha beneficiado a más de 13 millones de venezolanos, como puede verse a través de las cifras presentadas en los cuadros 2 y 3 y en los anexos 4-7.

Cuadro 2
Principales cifras de Mercal

	Oct-2004	Nov. 2005
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

Fuente: Publicaciones del Ministerio de Comunicación e Información y Mercal.

Cuadro 3
Crecimiento de la red Mercal

Concepto	Número de establecimientos	
	Oct. 2004	Sep. 2005
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
Total	13.359	14.511

Fuente: Publicaciones del Ministerio de Comunicación e Información y Mercal.

Adicionalmente, los usuarios de Mercal están muy satisfechos con el servicio, como lo muestra una investigación realizada en agosto de 2005 por el Instituto Nacional de Estadística (INE) para evaluar el impacto de Mercal. Los resultados de la encuesta se resumen en el cuadro 4.

Cuadro 4
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 los 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

Ficha técnica: Encuestas realizadas a una muestra de 200 personas que visitaron los establecimientos de Mercal (Mercal Tipo I, Tipo II, SuperMercal y Mercalitos) del Distrito Capital. Investigación realizada por el INE en agosto de 2005 para evaluar el impacto social de la misión Mercal.

Los entrevistados destacan como ventajas principales de Mercal el hecho de poder lograr ahorros importantes para la familia (anexos 8 y 9), lo que les permite consumir más alimentos e incrementar la calidad de la alimentación.

La industria de la comercialización y la venta de alimentos en Venezuela

Los canales de compra preferidos por la mayoría de los venezolanos han sido tradicionalmente mercados libres, panaderías, abastos y bodegas. En los últimos años se han añadido nuevos canales, como la red Mercal y los hipermercados, enfocados a brindar mejores ofertas y precios más razonables a un consumidor que se ha vuelto cada día más racional al momento de comprar y que busca mayor atención precio-valor (P&M, julio de 2005).

Mercal ha ganado un importante porcentaje del mercado y hoy en día es uno de los establecimientos más visitados para la compra de alimentos. Como puede verse en el anexo 10, para octubre de 2005 representaba el 34,7 por ciento, un tercer lugar en la lista que encabezaban los supermercados independientes (35 por ciento). Pero para marzo de 2006 Mercal había escalado hasta la primera posición con un 47,3 por ciento de visitas, casi 10 puntos porcentuales más que las visitas a las cadenas de supermercados (37,7 por ciento), que ocupan el segundo lugar en la lista (Datanálisis, mayo de 2006).

En el año 2005, dentro de los principales retos observados por los fabricantes, específicamente con la proliferación del fenómeno Mercal, se encuentran los *hard discount*, definidos como “negocios que se enfocan en dar el mejor precio del mercado y descuentos muy agresivos, de 30 y 40 por ciento frente a los formatos tradicionales” (P&M, julio de 2005).

Los precios agresivos de los productos de Mercal producen una competencia desleal para el sector de ventas al detal, como lo manifiesta Nelson da Gama, presidente de la cadena de supermercados Excelsior Gama:

Es imposible competir con el Gobierno. Entiendo que a raíz del paro 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 (fragmento de una entrevista publicada en la revista *Producto*, enero de 2005).

Dilemas, conflictos y retos

Mercal ha llegado a su cuarto aniversario con fallas notables de abastecimiento, distribución y rotación de inventarios; problemas sindicales; denuncias sobre desvíos de mercancías y dependencia de las importaciones de alimentos (*El Universal*, 22 de abril de 2007).

Luego del crecimiento registrado entre 2003 y mediados de 2006, la poca planificación y los problemas de producción de los rubros básicos afectaron el abastecimiento en Mercal, generando insatisfacción en los consumidores y una caída de 53,2 por ciento de las ventas en noviembre de 2006 (*El Universal*, 22 de abril de 2007). Según cifras de Datanálisis, Mercal tiene el mayor nivel de escasez, con 43 por ciento de faltantes, mientras que los supermercados no cuentan con 10 por ciento de los productos de la cesta básica.

En cuanto a la corrupción, operativos realizados recientemente indican un desvío de productos marca CASA a establecimientos fuera de la red Mercal, específicamente 0,9 por ciento de la distribución de alimentos de Mercal en un día se estaba vendiendo fuera de la red (*El Universal*, 22 de abril de 2007).

En el primer trimestre de 2007, la demanda que enfrenta Mercal se ha cuadruplicado de 18 mil toneladas en enero a 95 mil toneladas en marzo, lo que ha hecho que se incremente la cantidad de productos importados, de 55 por ciento contra 45 por ciento de producción local (*El Universal*, 23 de abril de 2007).

El refrescamiento de Mercal parece inminente. Un estudio de la consultora Latin Panel (*El Universal*, 22 de abril de 2007) revela que la cadena llegó a su máximo potencial y que ahora depende de la introducción de nuevas categorías de productos y del abastecimiento. ¿Realmente habrá llegado Mercal al tope de su alcance? Además, luego de lograr atender a más de 12 millones de venezolanos, vale la pena preguntarse si este programa se ha convertido en una alternativa que viene a cubrir las necesidades de un segmento de la población que no estaban siendo atendidas por el sector privado. En palabras de uno de sus proveedores (Jon Badiola, gerente de Producto de Cargill), “las ventas a través de Mercal con la marca CASA prácticamente no han afectado las ventas de nuestras marcas, simplemente ahora vendemos más, porque antes no estábamos llegando a ciertos sectores de la población con nuestras marcas, a los cuales ahora sí estamos llegando a través de CASA”.

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

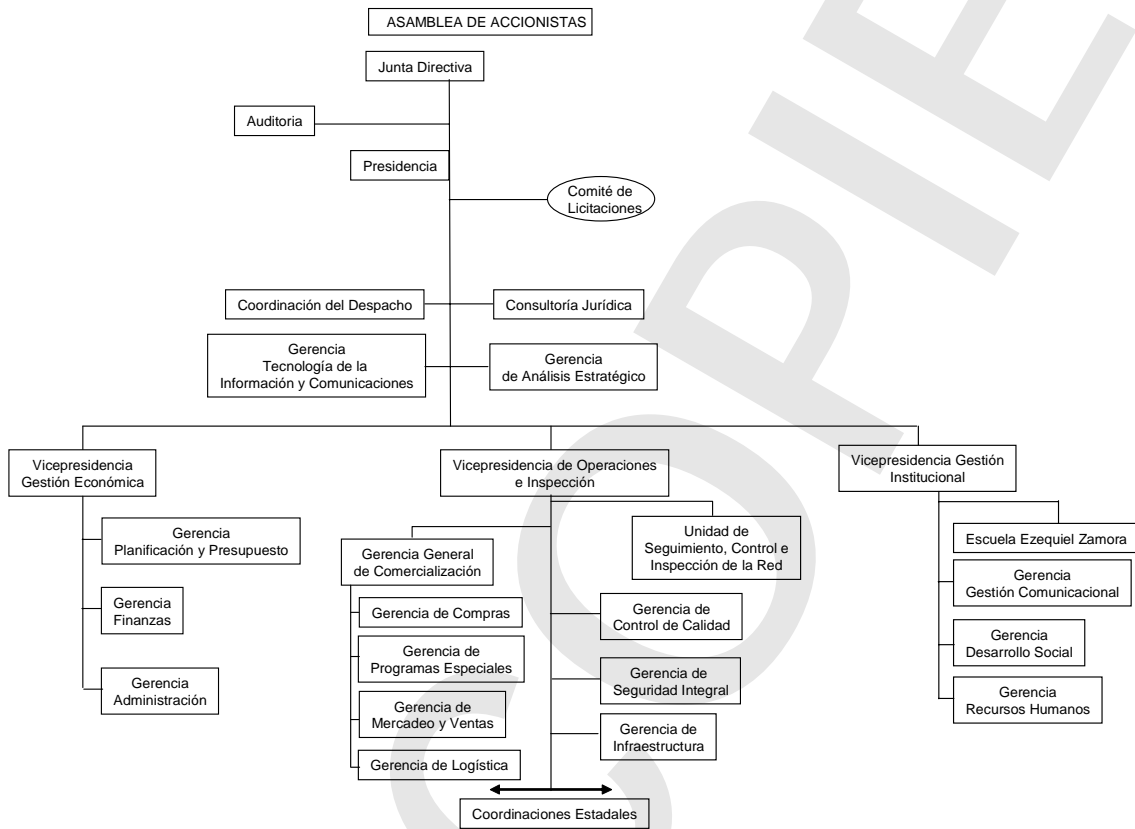
Empaques utilizados para los productos CASA que se comercializan en Mercal



“Cuando el pueblo necesita, su Gobierno revolucionario responde”, reza la inscripción en los paquetes de caraotas y demás productos (*Producto*, abril de 2003).

Anexo 3

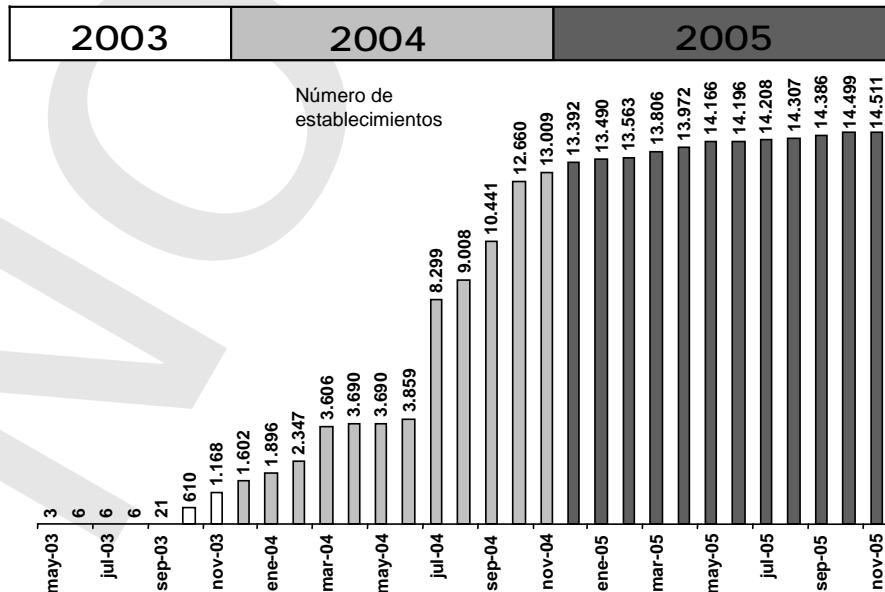
Organigrama general de Mercal



Fuente: Mercal.

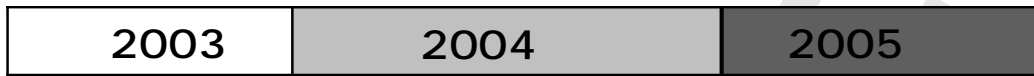
Anexo 4

Evolución de la red comercial de Mercal

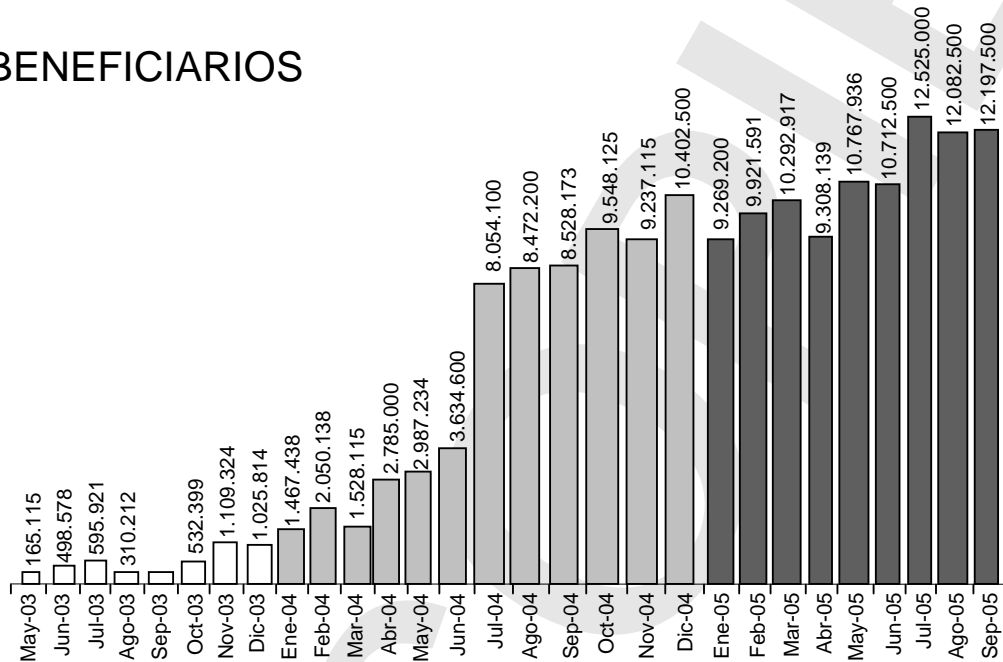


Anexo 5

Evolución de los beneficiarios de la red Mercal (promedio mensual)



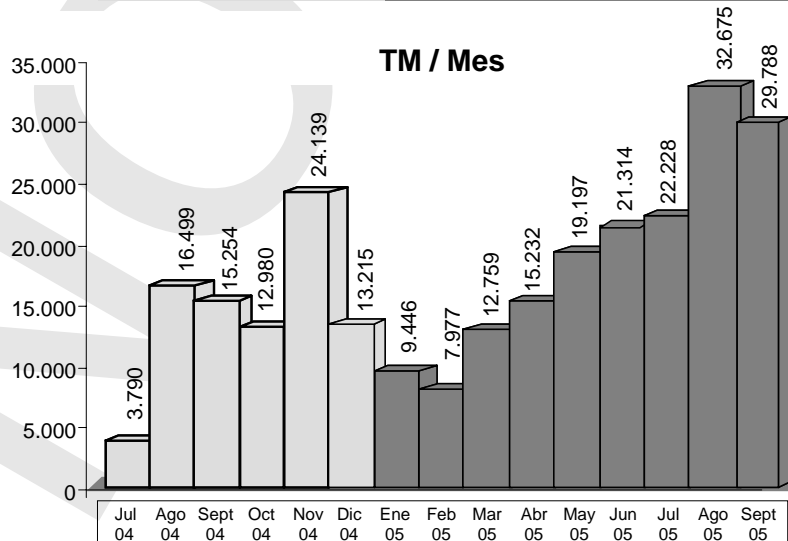
BENEFICIARIOS



Fuente: Mercal.

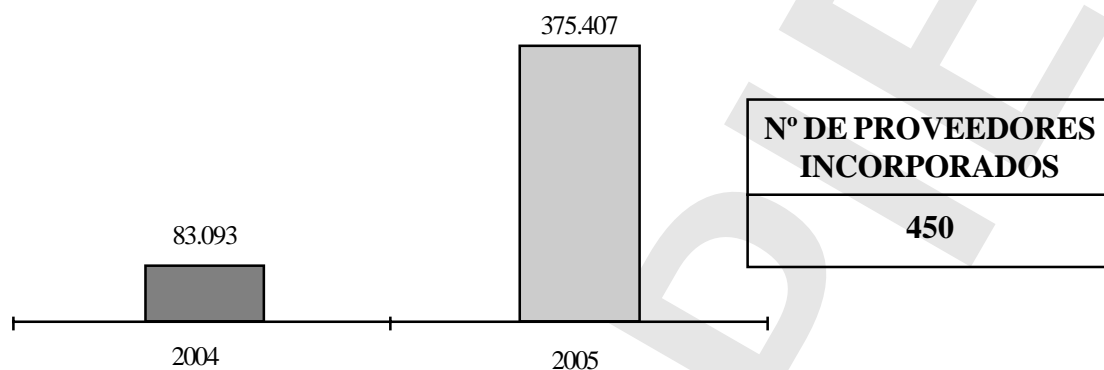
Anexo 6

Evolución de las compras regionales (t/mes)



Anexo 7

Evolución en el número de proveedores incorporados a la red Mercal



Nota: Cierre al 26/09/05 (acumulado enero-septiembre 2005). Cifras preliminares.

Fuente: Mercal.

Anexo 8

Precios de los 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 de 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

Fuente: Mercal, noviembre de 2005.

Anexo 9

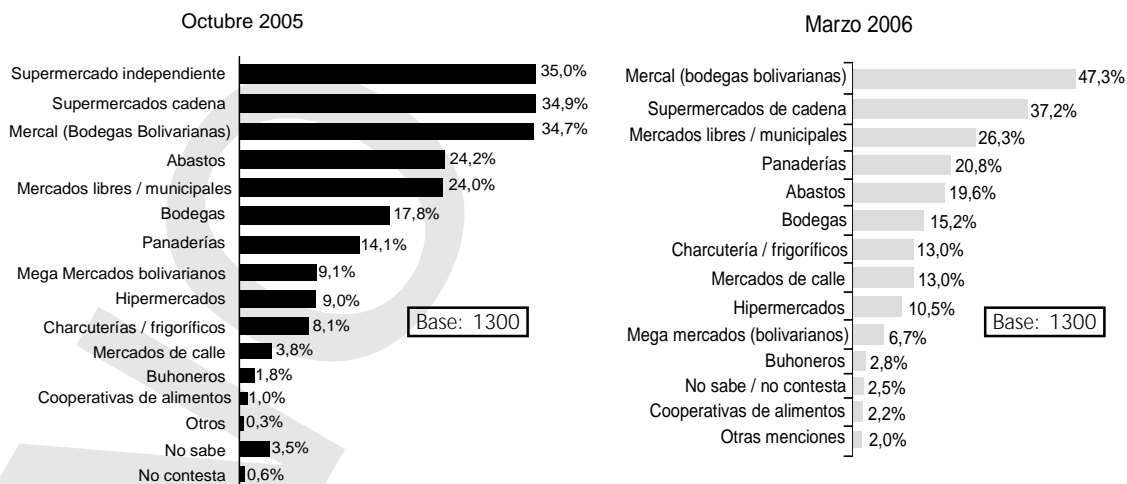
Algunos precios de productos regionales y locales

Producto	Presentación	Precio mercado	Precio Mercal	Ahorro mercado
Lactovisoy	1 kg	4.650,00	4.200,00	10%
Leche líquida	900 ml	1.500,00	1.400,00	7%
Maicena	400 g	2.000,00	1.400,00	30%
Mayonesa	445 g	2.200,00	1.995,00	9%
Mermelada	370 g	4.500,00	2.200,00	51%
Natilla	900 ml	2.800,00	2.200,00	21%
Panela	750 g	1.100,00	850	23%
Pasta de tomate	215 g	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 g	1.300,00	1.000,00	23%

Fuente: Mercal, noviembre de 2005.

Anexo 10

Canales típicos de consumidores de bajos ingreso



Fuente: Datanalisis, Encuesta Omnibus.