

**ESTUDIO DE MERCADO DE LA
COMERCIALIZACIÓN AL POR MENOR DE
ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL SEGMENTO
DE SUPERMERCADOS EN BOLIVIA**

2016



AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS

Contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	2
2	CARACTERIZACIÓN.....	3
2.1	PIB de la industria manufacturera.....	3
2.2	Comportamiento del gasto en consumo de alimentos.....	4
2.3	Balanza comercial de alimentos y bebidas	5
2.3.1	Importaciones	5
2.3.2	Exportaciones.....	6
2.3.3	Saldo comercial.....	7
3	OFERTA.....	7
3.1	Tipos de establecimientos de abastecimiento de alimentos.....	7
3.2	Reseña histórica de los principales supermercados en Bolivia	8
3.3	Las políticas comerciales de los supermercados bolivianos	11
3.4	Cantidad de salas de supermercados en Bolivia	14
3.5	Localización de supermercados.....	16
3.6	Proveedores	17
3.7	Marcas propias o privadas.....	17
3.8	Barreras a la entrada	19
4	DEMANDA.....	21
4.1	Nivel de ingresos por ventas en supermercados	21
4.2	Gestión por categorías	24
4.3	Ventas de productos por tipo de rol y categoría.....	26
4.4	Cantidades de productos vendidos por tipo de categoría.....	27
4.5	Evolución de ventas según proveedor	28
4.6	Perfil del comprador.....	31
4.7	Población potencial que demandaría alimentos en los supermercados	33
5	PRECIOS	35
5.1	Precios por rol y categoría	35
5.2	Precios por Rol de Destino	36
5.3	Precios por Rol de Rutina	37
5.4	Precios por Rol de Conveniencia/Estacional.....	38
6	POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	40
7	CONCLUSIONES	41

1 INTRODUCCIÓN

El sector de supermercados de América Latina se ha desarrollado rápidamente en las últimas dos décadas. Diversas cadenas nacionales y multinacionales, se encuentran integradas verticalmente con un cierto poder de mercado tanto a nivel de consumidores como de compras a proveedores de acuerdo al volumen de ventas y compras, respectivamente.¹

Bolivia no ha sido la excepción, a partir de la década del 2000 el crecimiento de los supermercados ha sido acelerado, debido a que la población boliviana ha ido mejorando sus ingresos y encontrado en éste tipo de establecimientos diferentes ventajas que no podrían encontrar en otro tipo de mercados, tales como: i) la obtención de la factura por el monto de compra, situación que no se da en los mercados populares; ii) la diversidad de productos que se pueden adquirir, tales como alimentos, ropa, electrodomésticos, juguetes, televisores, entre otros, exhibidos en un solo lugar; iii) ventajas de horarios de atención que se adecuan a las necesidades de los clientes; y iv) las diferentes ofertas y campañas de descuento que ofrecen a través de todo el año.

El sector de alimentos para cualquier país es un sector clave dentro de su economía, por dos razones fundamentales. La primera, por el tema de Seguridad Alimentaria², que es de vital importancia para el desarrollo y bienestar de la población, y segundo por razones de Soberanía Alimentaria³, porque además de definir las políticas públicas que van desde la cadena de producción hasta la comercialización, permite el impulso hacia el sector agropecuario mediante la participación de los pequeños agricultores, como también de la micro, mediana y gran industria de alimentos del país.

Los supermercados, de un tiempo a esta parte, se han posesionado como un referente en autoservicios y como una vitrina interesante para la venta de distintos productos, especialmente alimentos, que es objeto de la presente investigación.

El objetivo del estudio de mercado está concentrado en analizar la estructura y la dinámica competitiva del sector de comercialización al por menor de alimentos en Bolivia en el segmento de supermercados.

El análisis se ha dividido en cinco numerales. El primero, dirigido a caracterizar la situación económica boliviana en relación al sector de alimentos y supermercados. El segundo, identifica y analiza la estructura de mercado en relación a la oferta. El tercero,

¹ Basker E. & Noel M. (2013). Desafíos de la Competencia en el Sector de Supermercados con Aplicación a los Mercados de América. p. 8. Disponible en: http://crcal.org/guias-y-estudios/estudios/estudios-de-sector/doc_download/27-desafios-de-la-competencia-en-el-sector-de-supermercados-con-aplicacion-a-los-mercados-de-america-latina.

² Existe Seguridad Alimentaria cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y preferencias en cuanto a los alimentos a fin de llevar una vida activa y sana. Cumbre Mundial sobre la Alimentación, 1996.

³ Ley de Revolución Productiva, Comunitaria, Agropecuaria (26 de junio de 2011), artículo 6, numeral 8. El pueblo boliviano a través del Estado Plurinacional, define e implementa sus políticas y estrategias destinadas a la producción, acopio, transformación, conservación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización, consumo e intercambio de alimentos.

define la demanda de alimentos en supermercados. El cuarto, analiza el comportamiento de los precios, tomando en cuenta sus principales determinantes y su evolución en el tiempo. Finalmente, el quinto, identifica los canales de comercialización y distribución.

Posteriormente, se presentan las conclusiones resultantes del estudio.

2 CARACTERIZACIÓN

2.1 PIB de la industria manufacturera

El crecimiento económico del último quinquenio, se debió al buen desempeño de todas las actividades económicas, entre las que sobresalieron según orden de importancia, la industria manufacturera con una incidencia del 16 por ciento, establecimientos financieros con un 12 por ciento y agricultura con un 11,87 por ciento.

En relación al Producto Interno Bruto de la Industria Manufacturera (PIB-IM), su composición incluye a los alimentos, bebidas y tabacos, y otras industrias. El sector de alimentos está compuesto por carnes frescas y elaboradas, productos lácteos, productos de molinería y panadería, azúcar y confitería, productos alimenticios diversos y bebidas.

Cuadro N° 1
Producto Interno Bruto de la Industria Manufacturera
(Expresado en millones de Bs 1990)
Periodo: 2010 - 2015 (e)

Actividad económica	2011	2012	2013	2014	2015 (e)
Industria manufacturera	5.698	5.969	6.332	6.575	6.864
Industria de alimentos, bebidas y tabacos	2.997	3.175	3.303	3.387	3.542
Carnes frescas y elaboradas	519	541	565	589	610
Productos lácteos	253	265	276	286	297
Productos de molinería y panadería	550	568	589	612	629
Azúcar y confitería	256	272	258	211	232
Productos alimenticios diversos	439	491	536	571	609
Bebidas	950	1.006	1.049	1.089	1.137
Tabaco elaborado	31	31	30	30	30
Otras industrias	2.701	2.794	3.029	3.188	3.310

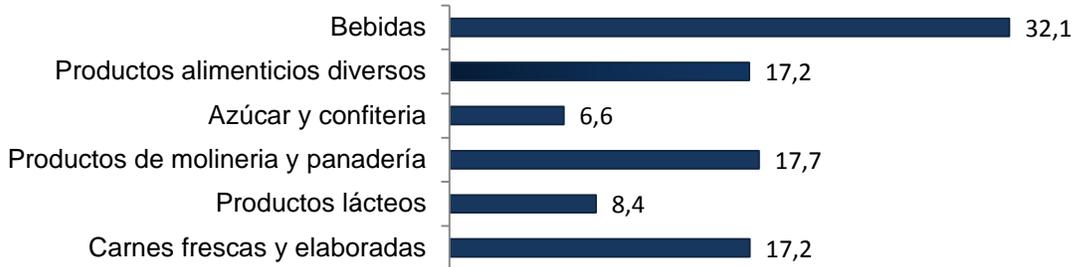
(e): Estimado

Fuente: AEMP en base a datos del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia.

La industria de alimentos, bebidas y tabacos, realiza un aporte considerable en la composición del PIB-IM, el año 2015 el porcentaje de participación fue de un 51,6% (3.542 MM) con una tasa de crecimiento del 18,18% en el periodo 2011-2015 (2.997 a 3.542 MM).

Durante la gestión 2015, la industria de bebidas tuvo una participación porcentual del 32,1 por ciento del PIB-IM, seguido de los productos de molinería y panadería con un 17,7 por ciento y el de la industria de carnes frescas y elaboradas con un 17,2 por ciento:

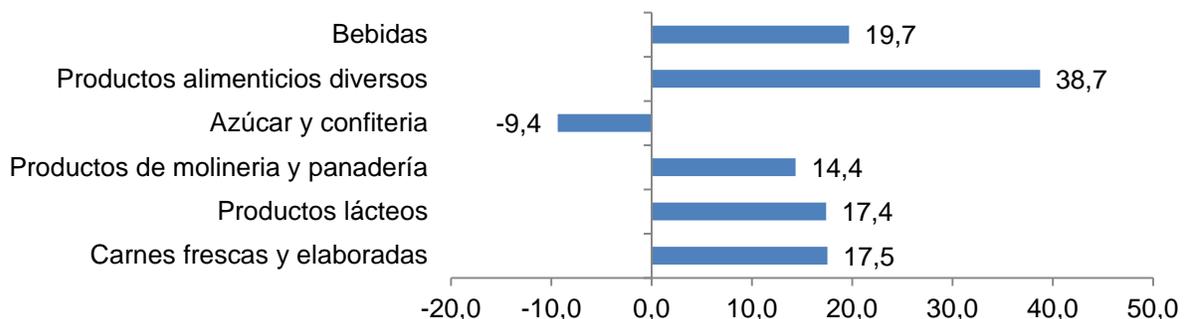
Gráfico N° 1
Participación porcentual de la industria de alimentos y bebidas en el PIB de la Industria Manufacturera
Gestión 2015



Fuente: AEMP en base a datos del Ministerio de Economía y Finanzas de Bolivia.

Durante la gestión 2015, la industria de productos alimenticios diversos tuvo la mayor tasa de crecimiento respecto a la gestión 2011 con un 38,7 por ciento, seguido de la industria de bebidas con un 19,7 por ciento y de la industria de carnes frescas y elaboradas con 17,5 y los productos lacteos con un 17,4 por ciento:

Gráfico N° 2
Tasa de crecimiento de la industria de alimentos y bebidas
Periodo: 2011-2015



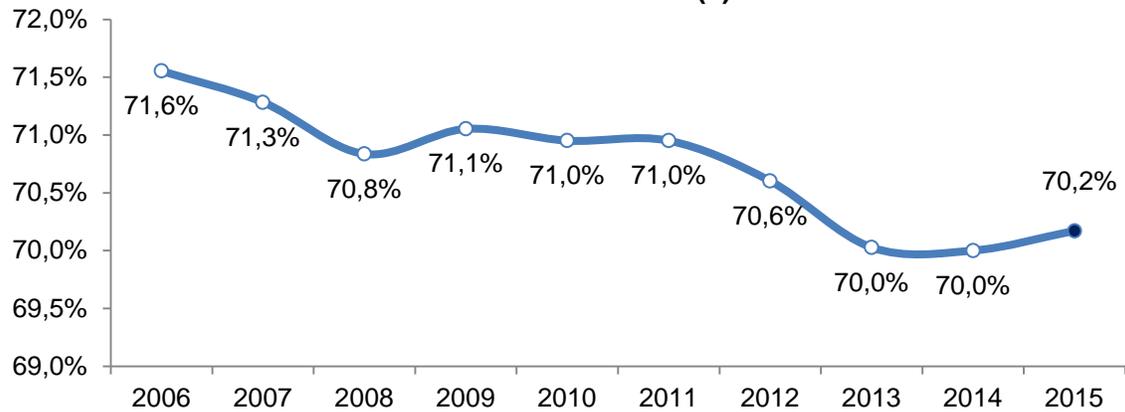
Fuente: AEMP en base a datos del Ministerio de Economía y Finanzas de Bolivia.

2.2 Comportamiento del gasto en consumo de alimentos

El crecimiento del PIB en las gestiones 2006-2015, en promedio ha sido del 5 por ciento anual, el Modelo Economico Social Comunitario Productivo, establece entre uno de sus pilares una política orientada a la demanda interna⁴, el buen desempeño que ha tenido la demanda interna, que esta conformada por el consumo y la inversion, ha permitido un crecimiento economico sostenido. Uno de los componentes de la variable consumo es el consumo final de los hogares, que representa una parte importante de dicha estructura.

⁴ MEyFP. (2015). Memoria de la Economía Boliviana 2014. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Bolivia. p. 47.

Gráfico N° 3
Gasto final del consumo final de los hogares como porcentaje del PIB
Expresado en términos reales 1990=100
Periodo: 2006-2015 (e)



(e): Estimado

Fuente: AEMP en base a datos del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

El gasto final del consumo de los hogares⁵, como porcentaje del PIB ha tenido un comportamiento relativamente estable, con reducidos ascensos y descensos, el consumo de los hogares represento en promedio el 70,7 por ciento del PIB.

2.3 Balanza comercial de alimentos y bebidas

2.3.1 Importaciones

El comportamiento de las importaciones de alimentos a lo largo del 2011-2015, ha ido en constante crecimiento en casi todas sus variedades, con excepción de los cereales y los azúcares, que tuvieron un decrecimiento del 10 y 67 por ciento, respectivamente.

Durante la gestión 2015 la participación de las importaciones de alimentos en relación a la totalidad del volumen importado (Bs 67.974 MM) al país, representó el 6,1% (Bs 4.122 MM), en relación a los alimentos, si bien el mayor producto importado fueron los cereales y preparados de cereales con Bs 1.360 MM, existe una tendencia creciente a la disminución en su nivel, registrándose el 2015 el menor valor en los últimos cinco años, representando el 58 por ciento del 2014, tal y como se presenta en el siguiente cuadro:

⁵ Banco Mundial (2016). Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.CON.PETC.ZS>.

El gasto de consumo final de los hogares (anteriormente, consumo privado) es el valor de mercado de todos los bienes y servicios, incluidos los productos durables (tales como autos, máquinas lavadoras y computadoras personales), comprados por los hogares. Quedan excluidas las compras de viviendas, pero incluye la renta imputada de las viviendas ocupadas por sus propietarios. También incluye los montos y aranceles pagados a los gobiernos para obtener permisos y licencias. En este caso, el gasto de consumo de los hogares incluye los gastos de las instituciones sin fines de lucro que prestan servicios a los hogares, incluso cuando el país los informa por separado. Este rubro también incluye cualquier discrepancia estadística en el uso de los recursos en relación con la oferta de recursos.

Cuadro N° 2
Importación de alimentos y bebidas según capítulo de la CUCI en millones de Bs
Periodo: 2011 – 2015

N°	Descripción	2011	2012	2013	2014	2015(p)
1	Carne y preparados de carne	27	41	42	54	66
2	Productos lácteos y huevos de ave	131	161	182	196	191
3	Pescado (No incluidos los mamíferos marinos), crustáceos, moluscos e invertebrados acuáticos y sus preparados	125	115	126	133	152
4	Cereales y preparados de cereales	1.513	1.465	1.713	2.337	1.360
5	Legumbres y frutas	229	256	316	319	358
6	Azúcares, preparados de azúcar y miel	757	236	240	255	248
7	Café, té, cacao, especias y sus preparados	267	309	305	348	334
8	Productos y preparados comestibles diversos	718	871	1.014	1.064	997
9	Bebidas	280	426	433	360	415

(p): preliminar

Fuente: AEMP en base a datos del INE según Capítulo de la Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional (CUCI Rev.3).

2.3.2 Exportaciones

El comportamiento de las exportaciones a lo largo del periodo 2011-2015, al igual que las importaciones tuvo un crecimiento constante en la mayoría de los alimentos, pero con tendencias decrecientes en el rubro de azúcares, preparados de azúcar y miel (-33%); café, té, cacao, especias y sus preparados (-57%), así como en productos y preparados comestibles diversos (-36%).

Cuadro N° 3
Exportación de alimentos y bebidas según capítulo de la CUCI en millones de Bs
Periodo: 2011 – 2015

N°	Descripción	2011	2012	2013	2014	2015 (p)
1	Carne y preparados de carne	32	54	113	123	117
2	Productos lácteos y huevos de ave	81	136	269	334	225
3	Cereales y preparados de cereales	524	803	1.323	1.556	1.053
4	Legumbres y frutas	1.503	1.613	1.563	1.850	1.960
5	Azúcares, preparados de azúcar y miel	16	177	580	75	11
6	Café, té, cacao, especias y sus preparados	213	158	131	129	91
7	Productos y preparados comestibles diversos	109	112	89	85	70
8	Bebidas	18	22	25	28	27

(p): Preliminar

Fuente: AEMP en base a datos del INE según Capítulo de la Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional (CUCI Rev.3).

En la gestión 2015 el valor exportado de alimentos ronda los Bs 3.554 MM, representando el 5,9% del total exportado (Bs 60.732 MM), siendo el tipo de producto de mayor valor de exportación las legumbres y frutas con Bs 1.960 MM, seguido de cereales y preparados de cereales con Bs 1.0531 MM.

2.3.3 Saldo comercial

El saldo comercial en el sector de alimentos y bebidas en Bolivia, registra a lo largo de los cinco años un saldo negativo, es decir, que se compran más alimentos de los que se venden al resto del mundo. Sin embargo, en la gestión 2015 el saldo comercial si bien fue negativo, éste fue en menor proporción que la gestión 2014.

Cuadro N° 4
Saldo comercial en el rubro de alimentos y bebidas en Bolivia en millones de Bs
Periodo: 2011-2015

Descripción	2011	2012	2013	2014	2015 (p)
Exportaciones	2.496	3.075	4.092	4.179	3.554
Importaciones	4.048	3.880	4.371	5.065	4.122
Saldo Comercial	- 1.552	- 806	- 279	- 885	- 568

(p): Preliminar

Fuente: AEMP en base a datos del INE.

3 OFERTA

3.1 Tipos de establecimientos de abastecimiento de alimentos

En Bolivia, existen otros tipos de establecimientos donde se ofrecen diferentes alimentos, van desde los considerados tradicionales (Tiendas de barrio) hasta los identificados como modernos (Supermercados) de acuerdo a la utilización de tecnología en sus operaciones:

- **Supermercados:** Son establecimientos comerciales de venta al por menor, en sistemas de autoservicio que ofrecen bienes de consumo, entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería, limpieza. Dichos establecimientos si ofrecen factura por el monto de la compra que se realiza.
- **Micromercados:** Son establecimientos mucho más pequeños en superficie y en variedad de productos, ofrecen productos procesados y también aquellos que requieren refrigeración.
- **Tiendas de barrio:** Son las que existen en mayor número en las ciudades bolivianas, ofrecen en su mayoría productos procesados que no requieren de refrigeración, en superficie son relativamente pequeñas y los productos que ofrecen en la gran mayoría son de primera necesidad, tales como pan, bebidas gaseosas, azúcar, huevos, harina, snacks, entre otros.

- **Mercados tradicionales o de abasto:** En una mayoría cada zona de una determinada ciudad cuenta con este tipo de mercado, donde se ofrece una variedad de productos alimenticios, divididos por sectores que van desde abarrotes, verduras y frutas, carnicería y otros, siendo que pocos cuentan con una infraestructura adecuada para la venta de los productos y la atención al público es de lunes a domingo.
- **Ferias semanales e itinerantes:** Son ferias donde se exponen los diferentes productos alimenticios, no están divididos por sectores, no cuentan con una infraestructura determinada, por lo general se las realiza en campos abiertos, como ser avenidas o plazas.
- **Ferias mayoristas:** Ofrecen productos alimenticios no solo al por menor sino al por mayor, contando con el respectivo descuento si la compra se la hace al por mayor, ofrecen todo tipo de productos, entre tubérculos, verduras, frutas, legumbres, etc.

3.2 Reseña histórica de los principales supermercados en Bolivia

De acuerdo a datos de ingresos por ventas proporcionados por FUNDEMPRESA⁶ al año 2015, a continuación se presenta una descripción de los principales supermercados en Bolivia:



HIPERMAXI S.A., tiene una trayectoria de más de 18 años, apertura su primera sucursal en el departamento de La Paz, en el año 2008 se inaugura la primera sucursal en el departamento de Cochabamba, el año 2015 se apertura una sucursal en el municipio de Montero. En la actualidad cuenta con 31 sucursales situadas en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

Entre sus estrategias comerciales, se encuentran el ofertar la mayor variedad de productos, brindar buena atención al cliente y el estar cada vez más cerca de los consumidores. Cuenta con una unidad de atención en ventas corporativas a empresas e instituciones, así como de ofertar productos de marca propia.



KETAL S.A., tiene una trayectoria de más de 27 años, ha logrado posesionarse como una de las marcas más reconocidas en el mercado paceño, contando con marcas propias. En la actualidad cuenta con 11 sucursales situadas en la ciudad de La Paz.

⁶ Disponible en www.fundempresa.org.

Entre sus estrategias de comercialización se encuentran las promociones, ofertas y campañas temáticas, ofrecen un catálogo mensual y semanal de ofertas de un solo producto (lo más buscado).

Entre los servicios extras que presta, se encuentra el de entrega a domicilio o Delivery, es decir, los clientes pueden realizar sus compras vía telefónica y la entrega es a domicilio, dicho servicio abarca la zona sur, como la zona central de la ciudad de La Paz, el servicio está disponible de lunes a domingo.



SLAN es la marca comercial de la empresa Operadora Comercial SRL (OPEC SRL), tiene una trayectoria de más de 38 años, la gama principal de sus productos son de orden alimenticio. En la actualidad cuenta con 3 sucursales situadas en Santa Cruz.

Entre sus estrategias de comercialización están las de brindar un servicio de calidad y una variedad de productos que requieren los clientes. Las promociones y ofertas, se las hace aplicando descuento al producto, basándose en criterios de compra por volumen, productos de temporada y según rotación.



IC NORTE es la denominación comercial de la empresa Industrial y Comercial Norte S.A., tiene una trayectoria de más de 20 años. En la actualidad cuenta con 3 sucursales, situadas en Cochabamba y Santa Cruz.

Entre sus estrategias de comercialización está la satisfacción de los clientes a través de la implementación constante de productos y servicios de alta calidad, además de promociones y descuentos en fechas especiales y la realización de sorteos en fechas determinadas.

Trabajan en el “*diseño del negocio*” por el cual se entrega valor al cliente, para lo cual, se diferencian en tecnología, normas de higiene, conservación y tratamiento de los productos, y ambientes según las normas del supermercado internacional.



PLAZA Hipermercados SRL, tiene una trayectoria de más de diez años, contando en la actualidad con 2 sucursales en Santa Cruz. Entre sus estrategias comerciales están las negociaciones por volúmenes de compras, estrategias de precios de productos con baja rotación. La política de promoción y ofertas se la realiza en base a diferentes tipos de productos ofertados por los proveedores.



TÍA es la marca comercial de la empresa Elda Inversiones SRL, inicia operaciones hace cuatro años atrás, en marzo de 2012, contando en la actualidad con 3 sucursales en Santa Cruz.

Sus estrategias comerciales están marcadas por el diseño de salas y rutas de comercialización, orden y limpieza, calidad, experiencia de compra única y atención especializada y personalizada.

Los supermercados realizan promociones y ofertas que son ejecutadas directamente por los proveedores (p. ej., packs, regalo junto a algún producto, etc.) y otras realizadas por el propio supermercado, las cuales consisten básicamente en descuentos. Las ofertas están generalmente marcadas por la temporalidad, es decir, los productos elegidos corresponden a alguna fecha especial en el calendario.

Por otra parte, realiza sorteos de premios de acuerdo a las normas establecidas por la Autoridad de Fiscalización y Control Social del Juego⁷, dichos sorteos se realizan una o dos veces al año.



Barato de verdad!

FIDALGA, tiene una trayectoria de más de 19 años, contando en la actualidad con 11 sucursales, situadas en Santa Cruz (8) y La Paz (3), que componen dos administraciones separadas **MACRO FIDALGA Ltda.**⁸, y **SUPERSUR FIDALGA S.R.L.**

Dentro de sus estrategias comerciales se encuentran tener como marca Fidalga el mayor rango de productos de los supermercados de acuerdo al área disponible. Sus ofertas se basan en descuentos en determinados productos, como también packs de productos y otro tipo de ofertas que las realizan conjuntamente con los proveedores. El tema de la calidad es muy importante durante todo el proceso desde que se recibe la mercadería hasta que llega al consumidor final.



ANDY's Tiendas Inteligentes SRL, se crea como una empresa unipersonal hace 11 años (gestión 2005), siendo en primera instancia una tienda dedicada al cuidado personal y belleza. A finales del año 2014 se realizó la transformación de la empresa a una empresa de Responsabilidad Limitada. El año 2015 recién empieza a vender alimentos. En la actualidad cuenta con 4 sucursales situadas en La Paz, con estrategias comerciales dirigidas a promociones, ofertas y descuentos.

⁷ Resolución Regulatoria AJ N° 01-00001-11 de 28 de febrero de 2011, Reglamento para otorgar autorizaciones a promociones empresariales.

⁸ Para el presente estudio, se cuenta únicamente con información de MACRO FIDALGA.

3.3 Las políticas comerciales de los supermercados bolivianos

Cada uno de los supermercados cuenta con políticas comerciales y dentro de esta se encuentra inserto el tratamiento que se dará a los proveedores tanto nacionales como extranjeros. A continuación se detalla los requisitos, las condiciones de pago, las devoluciones de los productos y el alquiler de los espacios.

Cuadro N° 5
Requisitos para la comercialización de productos
HIPERMAXI

Requisitos	Condiciones de pago	Devoluciones	Alquiler de espacios
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas que sean legalmente establecidas en el país. • Registro Sanitario- SENASAG (SEDES, cuando corresponde) de acuerdo a ley. • Etiqueta aprobada por el SENASAG. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alrededor de los 30 días. 	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo a lo exigido por el Servicio de Impuestos Nacionales; según lo definido por la ley 843 en su artículo 7 y 8, con notas de crédito-debito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Varían entre Bs 700 y Bs 2.800.

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados

Cuadro N° 6
Requisitos para la comercialización de productos
KETAL

Requisitos	Condiciones de pago	Devoluciones	Alquiler de espacios
<ul style="list-style-type: none"> • Carta de presentación. • Lista de productos y precios. • Muestra de producto. • Fotocopia Registro Sanitario. • Senasag o Sedes (productos sin empaque de venta a granel). • Fotocopia NIT. • Fotocopia CI del Representante Legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito de 15 días a 60 días. • Contado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por calidad. • Por vencimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Islas: 350 USD. • Cabeceras: 350 USD.

<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del personal de cobros. • Nombre del vendedor. 			
---	--	--	--

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

Cuadro N° 7
Requisitos para la comercialización de productos
IC NORTE

Requisitos	Condiciones de pago	Devoluciones	Alquiler de espacios
<ul style="list-style-type: none"> • Carta de presentación. • Lista de productos y precios. • NIT. • Fotocopia Senasag legalizado. • Carnet de Identidad del Representante Legal. • Carta con cuenta en el Banco Nacional o Banco Mercantil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abono. • Cheque. • Descuento de pago por mercadería entregada a supermercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de que existiera algún producto dañado que llegara dentro de la caja o si existiera algún accidente en sala de ventas, el proveedor acepta el cambio físico o en último caso acepta la devolución del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Islas: 200 USD. • Cabeceras: 200 USD.

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

Cuadro N° 8
Requisitos para la comercialización de productos
PLAZA

Requisitos	Condiciones de pago	Devoluciones	Alquiler de espacios
<ul style="list-style-type: none"> • S/D 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo. • Transferencia. • Cheque. • Deposito. • Intercambio. • Contado. • Crédito de 7 a 30 días. 	<ul style="list-style-type: none"> • S/D 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabecera 200 USD. • Isla 250 USD. • Cooler 150 USD. • Góndola (5 bandejas) 150 USD.

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

Cuadro N° 9
Requisitos para la comercialización de productos TÍA

Requisitos	Condiciones de pago	Devoluciones	Alquiler de espacios
<ul style="list-style-type: none"> • Fotocopia de su NIT • Fotocopia del poder del Representante Legal. • Fotocopia de Registro Sanitario. • Adicionalmente, debe presentar una muestra física del producto que desea introducir, junto a una lista detallando la descripción exacta, el código de barras y el costo unitario para poder crear en su sistema y generar las respectivas órdenes de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los pagos varían entre 15 y 60 días. 	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de productos vencidos o dañados, se hace la destrucción de los mismos, asumiendo el supermercado el costo de los mismos. • En caso de devoluciones, se genera un documento con un detalle de los productos a devolver. 	<ul style="list-style-type: none"> • Islas, cabeceras de góndola, cabecera de checkout (góndola delante de cajas), góndola late de checkout, cooler en sector cajas o metro lineal en exhibidoras de frío. • El alquiler varía entre 6 y 12 meses. • Las tarifas varían entre USD 100 y USD 450 por mes, dependiendo del tamaño de la sala.

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

Cuadro N° 10
Requisitos para la comercialización de productos SLAN

Requisitos	Condiciones de pago	Devoluciones	Alquiler de espacios
<ul style="list-style-type: none"> • NIT. • Factura en blanco. • Matricula de FUNDEMPRESA. • Testimonio de Constitución. • Certificación de tradición comercial del testimonio Poder del Representante Legal. • Carnet de Identidad del Representante 	<ul style="list-style-type: none"> • Contado. • Crédito. • Tomando en cuenta la rutina de compra: diaria, semanal, quincenal, mensual. además del carácter perecedero de los productos: perecederos y no perecederos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las devoluciones se las realizan considerando las opciones que brinda el proveedor para con el supermercado y se aplican únicamente si existe el acuerdo de devolución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabeceras o islas, fluctúan entre Bs 300 y Bs 1300.

<p>Legal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licencia de funcionamiento municipal. • Registro de SENASAG. • Listado de productos habilitados en el SENASAG. 			
--	--	--	--

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

Cuadro N° 11
Requisitos para la comercialización de productos ANDY'S

Requisitos	Condiciones de pago	Devoluciones	Alquiler de espacios
<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Productos con código de barras, precio y tiempo de vida. • Registro sanitario vigente emitido por el Senasag o SEDES. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito a 30 días 	<ul style="list-style-type: none"> • S/D 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabecera Frontal: USD 250 x mes. • Cabecera Trasera USD 150 x mes. • Isla central USD 200 x mes.

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

Cuadro N° 12
Requisitos para la comercialización de productos FIDALGA

Requisitos	Condiciones de pago	Devoluciones	Alquiler de espacios
<ul style="list-style-type: none"> • NIT. • Registro Sanitario. • Dirección. • Teléfono. • Código de barras de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 días. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las devoluciones deben ser recogidas una vez retiradas de la sala en 10 días hábiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las tarifas dependen del espacio y la ubicación.

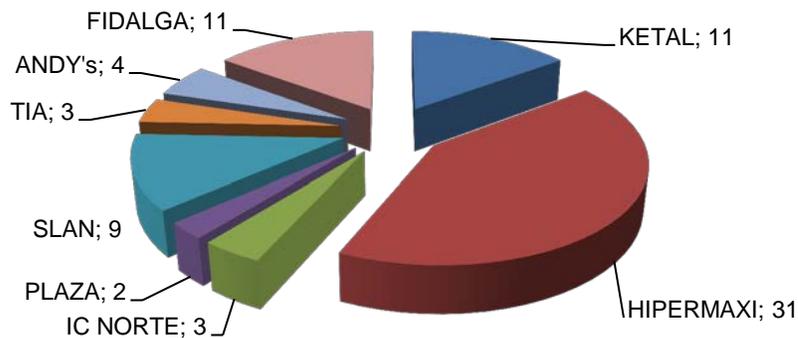
Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

3.4 Cantidad de salas de supermercados en Bolivia

A nivel nacional existen tres cadenas de supermercados consideradas las más grandes por el número de salas que son KETAL, HIPERMAXI y FIDALGA y otras de menor envergadura en relación a las anteriores, que son IC NORTE, PLAZA, SLAN, TÍA y

ANDY'S, cuyas oficinas centrales y sucursales se encuentran distribuidas en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

Gráfico N° 4
Número de salas de supermercados en Bolivia
Gestión: 2015



Fuente: AEMP en base a información proporcionada por supermercados.

La cadena de supermercados HIPERMAXI es la más grande en número de salas de exhibición a nivel nacional, ya que cuenta con 31 sucursales distribuidas en las ciudades de La Paz (7), Cochabamba (4) y Santa Cruz (20), encontrándose en segundo lugar la cadena KETAL localizada solo en La Paz (11), seguida de FIDALGA con 3 salas en La Paz y 8 en Santa Cruz.

Cuadro N° 13
Bolivia: Cantidad de salas de supermercados por departamento
Gestión: 2015

Supermercado	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz	Total
HIPERMAXI	7	4	20	31
KETAL	11			11
MACRO FIDALGA	3		8	11
IC NORTE		2	1	3
PLAZA			2	2
SLAN			9	9
TIA			3	3
ANDY'S	4			4
TOTAL	25	6	43	74

Fuente: AEMP en base a información proporcionada por supermercados.

Las salas de los supermercados⁹ en Bolivia se encuentran concentradas principalmente en el departamento de Santa Cruz (43) superando en un 58 por ciento a las localizadas en la región de La Paz (25).

⁹ En otros departamentos de Bolivia también operan supermercados, por ejemplo, en la ciudad de Sucre del departamento de Chuquisaca, se encuentra en operaciones SAS Supermercados (23-abr-1997, fecha de registro en FUNDEMPRESA).

3.5 Localización de supermercados

El departamento de Santa Cruz concentra la mayor cantidad de salas de exhibición de supermercados con un total de 43, el departamento de La Paz cuenta con 25 salas de exhibición y el departamento de Cochabamba con 6 salas.

Tabla N° 1
Localización y número de salas de los principales supermercados en Bolivia

Supermercado	Número de salas	Localización
	31	<ul style="list-style-type: none"> - 20 sucursales en Santa Cruz - 7 sucursales en La Paz - 4 sucursales en la Cochabamba
	11	<ul style="list-style-type: none"> - La Paz
	11	<ul style="list-style-type: none"> - 8 sucursales en Santa Cruz - 3 sucursales en La Paz
	9	<ul style="list-style-type: none"> - Santa Cruz
	3	<ul style="list-style-type: none"> - 2 sucursales Cochabamba - 1 sucursales en Santa Cruz
	2	<ul style="list-style-type: none"> - Santa Cruz
	3	<ul style="list-style-type: none"> - Santa Cruz
	4	<ul style="list-style-type: none"> - La Paz

Fuente: AEMP en base a información proporcionada por supermercados.

3.6 Proveedores

Los proveedores de los supermercados son empresas tanto importadoras como representantes de productores nacionales, la evolución que han ido teniendo los supermercados en relación a los proveedores es interesante. El IC Norte es el supermercado que tiene la mayor cantidad de proveedores, contando el 2015 con 558 Asimismo el Plaza el año 2011 contaba con tan solo 45 proveedores y el año 2015 cuenta con 149 proveedores (231% de crecimiento).

Con la salvedad de que pueden ser los mismos proveedores que atienden a los supermercados parte de la muestra y en algunos casos pueden haber sido dados de alta o baja en distintos años, se puede inferir que en un lapso de cinco años (2011-2015), prácticamente se habría más que duplicado el número de proveedores. Sin embargo, se observa un estancamiento en la tasa de crecimiento de la oferta de empresas proveedoras.

Cuadro N° 14
Evolución del número de proveedores por supermercado a nivel Bolivia
Periodo: 2011-2015

Supermercado	2011	2012	2013	2014	2015
KETAL	336	321	295	366	345
HIPERMAXI	449	504	541	548	553
IC NORTE	508	553	554	559	558
PLAZA	45	64	100	112	149
TIA	59	226	72	28	94
SLAN	137	160	174	187	185
ANDY'S				101	122
Promedio	256	305	289	272	287
Tasa Crecimiento		19%	-5%	-6%	6%

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

Los países de origen de los productos de los proveedores son principalmente: Argentina, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos, Inglaterra, Paraguay, Perú, Brasil, Holanda, Colombia, México, Cuba Corea, Nicaragua, Alemania, Italia, China, Francia, Italia y Portugal. Sin embargo, de acuerdo al supermercado y a su ubicación geográfica primará la compra de productos de ciertas regiones del mundo de acuerdo a su proximidad o tipo de consumidores que posean cierto tipo de gustos exclusivos.

3.7 Marcas propias o privadas

Los supermercados no solo cuentan con proveedores de los distintos productos que ofrecen, sino también han introducido al mercado marcas propias¹⁰, que hacen distinguible y diferenciada la gama de alternativas al consumidor.

¹⁰ Según el Reporte Global de Nielsen sobre Marcas Propias, a nivel global el 16,5% de las ventas en supermercados corresponden a este tipo. En el caso de Latinoamérica, los niveles llegan al 15%, 10%, 9% y 8% en Colombia, Chile, Argentina y México, respectivamente. Nielsen (dic, 2015). 6 Tendencias del retail en

En general, las marcas propias corresponden a marcas de propiedad, control y venta exclusiva de las cadenas de supermercados, hipermercados y tiendas de descuentos, desvinculadas de la marca del fabricante que las produce, por cuanto comúnmente los comercializadores detallistas no son quienes producen las marcas propias, usualmente encargan a proveedores la fabricación de los productos etiquetados bajo su nombre comercial u otra marca propia, dedicándose exclusivamente a las labores de creación, desarrollo y gestión de la marca, así como de su aprovisionamiento y comercialización.¹¹

Las principales características de las marcas propias son:

- Carecen de una marca comercial publicitada y reconocida.
- El precio de la mayoría de los productos de marca propia es relativamente bajo.
- La presentación y diseño usualmente es simple.
- El nombre dado puede ser su propio nombre comercial, un nombre exclusivo o uno para toda una familia de productos, incluido como logotipo en el envase.
- Se presenta una desvinculación total del fabricante con respecto a los productos de marca privada, en términos jurídicos y de promoción y comercialización.
- Comercializados exclusivamente en la red de establecimientos del distribuidor.

A nivel nacional, los supermercados que poseen marcas propias son KETAL, HIPERMAXI, IC NORTE y PLAZA. La categoría que mayor cantidad de productos de marca propia ha tenido es la de panadería, seguida de la de pastelería. Si bien la cantidad de productos de marca propia ha ido en aumento, todavía es mínima en relación a la cantidad de productos de otros proveedores, que en su mayoría son productos importados, como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 15
Número de productos de marca propia según categoría
Periodo: 2011-2015

Categoría	2011	2012	2013	2014	2015
CARNES	159	41	205	175	184
PANADERÍA	1.316	1.393	1.043	1.297	1.329
PASTELERÍA	700	722	812	815	875
FRUTAS Y VERDURAS	205	206	224	102	269
CONGELADOS	70	67	55	35	32
VARIOS	891	662	311	628	744
TOTAL	3.341	3.091	2.650	3.052	3.433

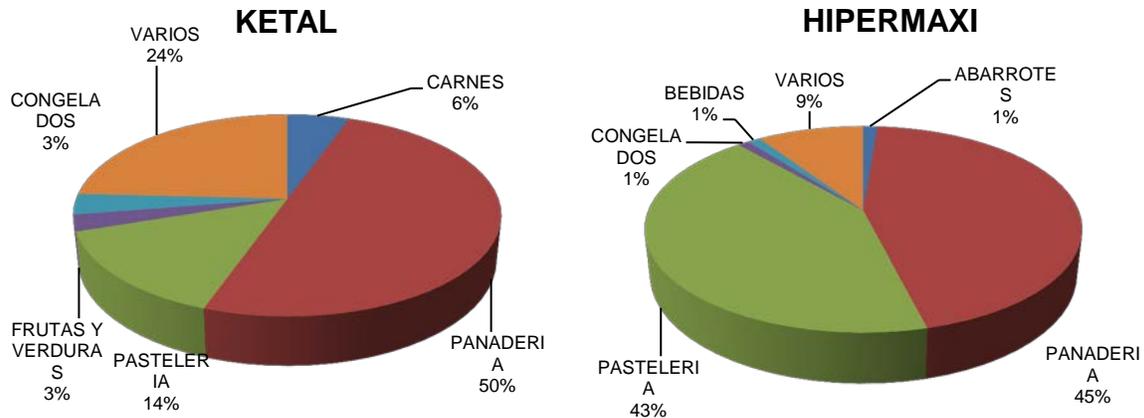
Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

América Latina, p. 15. Disponible en: <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/Report6TendenciasdelRetailenLatinoamerica.pdf>.

¹¹ Superintendencia de Industria y Comercio (2012). Marcas Propias en el sector Retail en Colombia. Estudio elaborado por la Delegatura de la Protección de la Competencia. p.8. Disponible en: <http://www.sic.gov.co/documentos-2012-ee>.

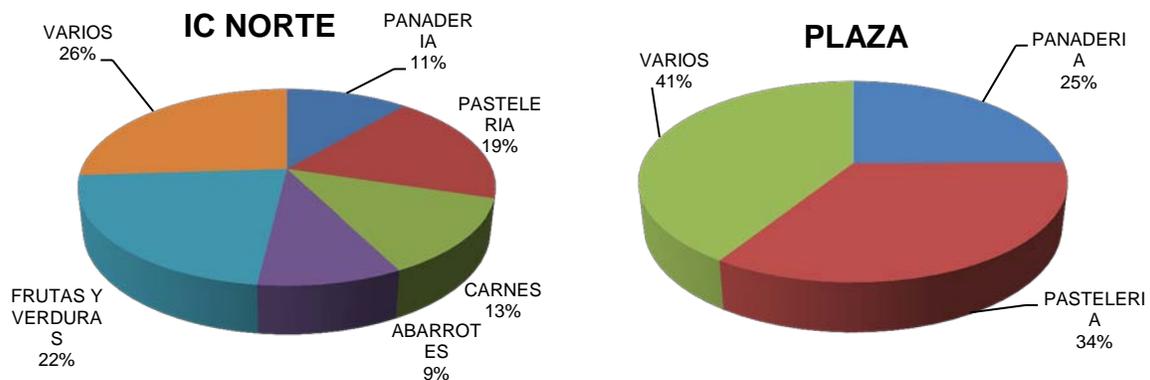
De los cuatro supermercados que tienen marca propia las categorías de panadería y pastelería son las que tienen la mayor cantidad de productos, como se detalla a continuación en los siguientes gráficos por supermercado y tipo de producto:

Gráfico N° 5
Productos de marca propia por supermercado
Periodo: 2015



Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

Gráfico N° 5 (Continuación)
Productos de marca propia por supermercado
Periodo: 2015



Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

3.8 Barreras a la entrada

En el sector de supermercados, se observan altas barreras a la entrada, fundamentalmente relacionadas a costos de instalación, así como de publicidad y

promoción, sumados a su grado de concentración, han implicado que las más grandes cadenas de supermercados en Bolivia gocen de un significativo poder de mercado, entendido éste por su capacidad de compra.

Lo anterior, se ve constatado a través de la agresiva y publicitada estrategia de crecimiento de los principales supermercados, que constituye una barrera estratégica para potenciales entrantes a este mercado. Así, se podría desincentivar la entrada incluso en ciudades capitales de departamento en que no se han instalado las principales cadenas, pero en los que éstas han efectuado compras de terrenos, entendida como una señal enviada a los competidores potenciales.

Sumado a lo anterior, también puede contribuir a erigir barreras a la entrada el hecho que las principales cadenas de supermercados han diversificado los formatos de sus establecimientos, tendiendo a cubrir distintos nichos del negocio, como por ejemplo Hipermaxi con la inclusión de farmacias en ambientes contiguos a sus propias salas.

El nivel de inversión en activos fijos realizado por los principales supermercados en Bolivia en función a su magnitud puede ser considerado una barrera a la entrada del tipo financiero, cuyo nivel haciende para el año 2015 a la suma de Bs 627,75 millones, reflejando un mismo nivel que el año 2014, con un ligero descenso del -0,3% sin embargo, comparando las gestiones 2005 y la 2015 se percibe un incremento considerable del 258,1% en el nivel de activos fijos del sector.

La posibilidad de acceder a créditos bancarios que puedan cubrir la construcción de nuevas salas de exhibición de productos del sector supermercadista constituye una limitante para aquellas empresas que desean ingresar al mercado como posibles competidores, esto se refleja en los continuos niveles de inversión en activos fijos que fueron realizados en la última década por las principales empresas del sector, tal y como se refleja a continuación:

Cuadro N° 16
Inversión en activo fijo de los principales supermercados, en millones de bolivianos
Periodo: 2005-2015

Años	Activo Fijo	Variación %
2005	175,30	
2006	170,72	-2,6%
2007	202,01	18,3%
2008	220,17	9,0%
2009	275,38	25,1%
2010	392,05	42,4%
2011	406,98	3,8%
2012	492,44	21,0%
2013	519,05	5,4%
2014	629,73	21,3%
2015	627,75	-0,3%

Nota: Incluye a Hipermaxi, Ketal, IC Norte, Macro Fidalga, Tía, Andy's, Plaza, y Slan.
Fuente: FUDEMPRESA.

Los volúmenes de inversión en activos fijos están liderados por HIPERMAXI, KETAL e IC NORTE, traducidos en el mayor número de salas de exhibición distribuidas principalmente en los departamentos de Santa Cruz, La Paz y Cochabamba.

Cuadro N° 17
Evolución porcentual de inversiones en activo fijo de supermercados
Periodo: 2005-2015

Años	HIPERMAXI	KETAL	PLAZA	IC NORTE	SLAN	MACRO FIDALGA	ANDY'S	TIA
2005	27,7%	34,2%	0,2%	37,6%	0,002%	0,3%		
2006	39,4%	29,8%	0,2%	30,1%	0,1%	0,2%		
2007	40,2%	25,3%	0,2%	33,8%	0,3%	0,2%		
2008	40,3%	26,5%	0,2%	32,5%	0,3%	0,3%		
2009	42,3%	28,2%	0,7%	28,2%	0,3%	0,3%	0,03%	
2010	32,8%	27,6%	1,5%	36,0%	0,2%	1,9%	0,03%	
2011	32,7%	25,9%	2,4%	36,9%	0,3%	1,8%	0,02%	
2012	42,1%	23,1%	1,8%	30,8%	0,2%	1,3%	0,01%	0,7%
2013	37,9%	23,1%	1,5%	31,7%	0,2%	4,3%	0,2%	1,0%
2014	40,6%	21,3%	1,9%	26,8%	3,7%	3,4%	0,2%	2,0%
2015	40,2%	21,3%	1,3%	26,8%	4,6%	3,3%	0,8%	1,7%

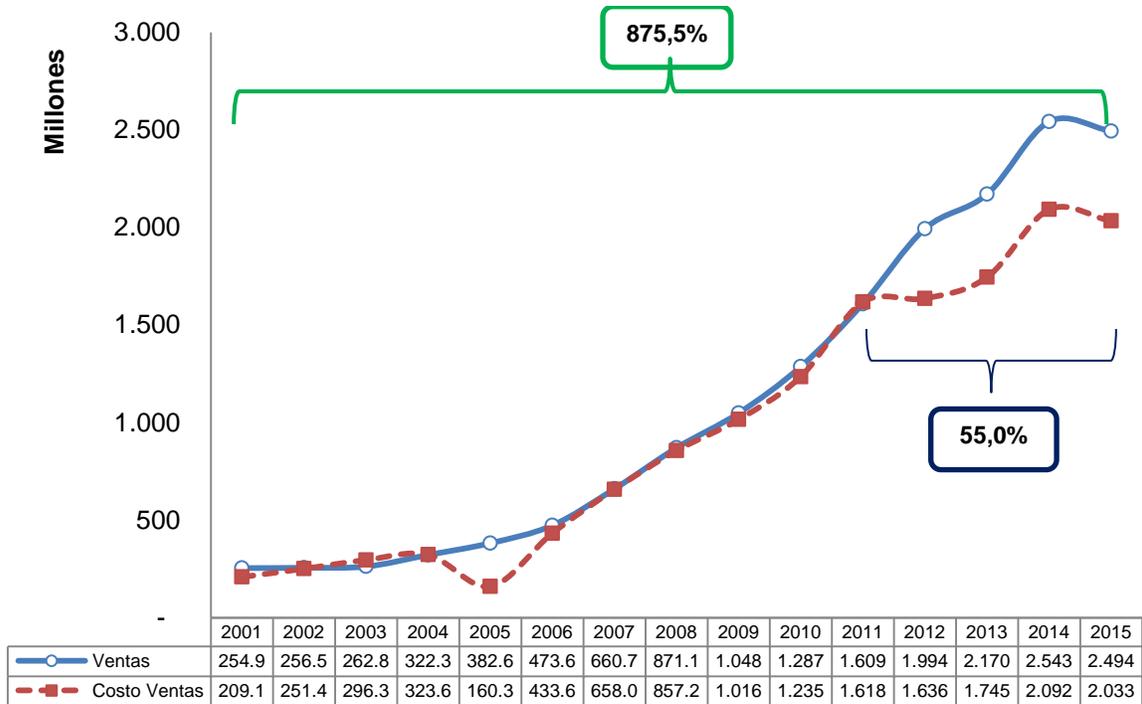
Nota: Los supermercados Andy's y Tía entraron en operaciones el 2009 y 2012, respectivamente.
 Fuente: AEMP en base a datos de FUDEMPRESA.

4 DEMANDA

4.1 Nivel de ingresos por ventas en supermercados

En base a los principales supermercados en Bolivia, en el siguiente gráfico se presenta el crecimiento del segmento del año 2001 al 2015. Como se puede observar, el mayor desarrollo en ventas se experimentó a partir del año 2011 respecto al costo de ventas, con una diferencia de Bs 461 MM (18,5%) para la gestión 2015, reflejando una tasa de crecimiento entre 2011 y 2015 en ingresos por ventas de 55,0% y del 878,5% en el periodo 2001-2015.

Gráfico N° 6
Evolución de ingresos y costos de venta de supermercados en millones de Bs
Periodo: 2001-2015



Fuente: AEMP en base a datos de los supermercados HIPERMAXI, KETAL, PLAZA, TÍA, IC NORTE, SLAN, MACRO FIDALGA y ANDY'S.

En relación a los niveles de ingresos por venta de los supermercados que corresponde al **rubro de alimentos y bebidas**, se tiene a bien indicar que estos se incrementaron de manera considerable en el último quinquenio, el mayor nivel de ventas para la gestión 2015 con cuotas de participación lideradas por HIPERMAXI con el 66,7%, seguido del KETAL con el 10,9%, el IC NORTE con un nivel de ventas del 9,6% y en menor medida MACRO FIDALGA con 5,2%, SLAN con 3,4%, TÍA con 3,0%, ANDY'S con 0,9% y PLAZA con 0,4%.

Cuadro N° 18
Evolución porcentual de participaciones de mercado según ventas
Periodo: 2011-2015

Supermercados	2011	2012	2013	2014	2015
HIPERMAXI	65,6%	64,3%	65,0%	66,8%	66,7%
KETAL	11,4%	11,2%	12,1%	11,8%	10,9%
PLAZA	0,1%	0,9%	0,7%	1,1%	0,4%
TIA (*)		1,6%	1,5%	1,4%	3,0%
IC NORTE	12,0%	11,0%	10,6%	9,7%	9,6%

AEMP

ESTUDIO DE MERCADO DE LA COMERCIALIZACIÓN AL POR MENOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL SEGMENTO DE SUPERMERCADOS EN BOLIVIA

SLAN	4,9%	4,9%	4,5%	3,3%	3,4%
MACRO FIDALGA	6,0%	6,1%	5,6%	5,6%	5,2%
ANDY'S (**)				0,2%	0,9%

(*): TIA inicia operaciones el año 2012, tasa de crecimiento 2012-2015.

(**): ANDY'S inicia la venta de alimentos el 2014, tasa de crecimiento 2014-2015

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

Las ventas en el sector de alimentos, que realizaron los supermercados desde la gestión 2011 a la gestión 2015, fueron en ascenso, HIPERMAXI registró una tasa de crecimiento en ventas del 69 por ciento, KETAL creció en 59 por ciento, IC NORTE registró una subida del 32 por ciento, SLAN tuvo en una medida del 15 por ciento, MACRO FIDALGA¹² tuvo un incremento en ventas del 44 por ciento, la excepción la registro PLAZA con un decrecimiento del -60,4 por ciento.

Cuadro N° 19
Evolución de ingresos por ventas de alimentos en supermercados, en millones de bolivianos
Periodo: 2011-2015

Supermercados	2011	2012	2013	2014	2015	Tasa de Crecimiento (2011-2015)
HIPERMAXI	642,2	732,1	863,0	1.011,3	1.086,5	69%
KETAL	111,5	127,6	161,2	178,2	177,8	59%
PLAZA	15,1	10,2	9,8	8,5	6,0	-60.4%
TIA*		18,0	20,1	20,8	48,2	167%
IC NORTE	117,5	125,5	140,2	147,5	155,6	32%
SLAN	47,8	56,3	59,6	49,9	54,8	15%
MACRO FIDALGA	58,8	69,4	74,2	85,1	84,9	44%
ANDY'S**				3,5	14,5	311%

(*): TIA inicia operaciones el año 2012, tasa de crecimiento 2012-2015.

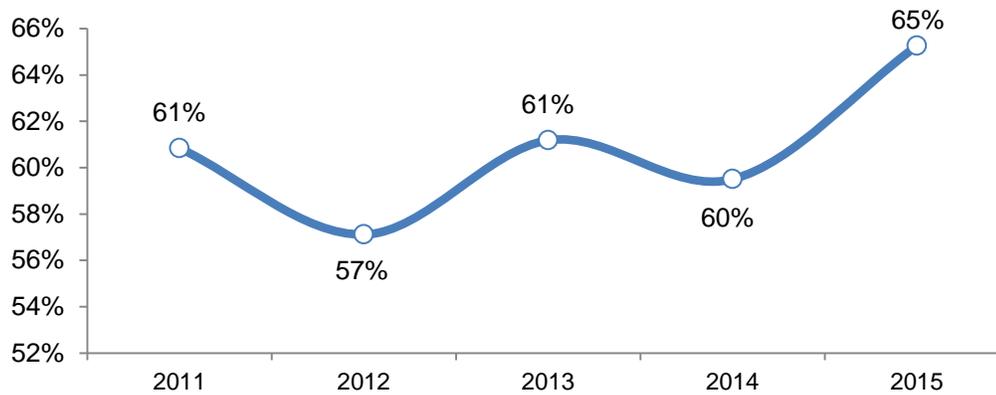
(**): ANDY'S inicia la venta de alimentos el 2014, tasa de crecimiento 2014-2015.

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

En la misma dirección, la relación existente entre el total de ventas registrado en los supermercados objeto de análisis en relación al total de productos vendidos en aquellos, establece un porcentaje por encima del 60% durante los últimos cinco años (2011-2015), es decir, lo que genera en mayores ingresos a los supermercados son las ventas de alimentos.

¹² Los datos de Supermercado Macro Fidalga, corresponde a 4 sucursales.

Gráfico N° 7
Relación entre ingresos por venta de alimentos e ingresos totales de supermercados - Periodo: 2011-2015



Fuente: AEMP en base a los supermercados HIPERMAXI, KETAL, PLAZA, TÍA, IC NORTE, SLAN, MACRO FIDALGA y ANDY'S.

4.2 Gestión por categorías

El concepto de categoría queda definido por un grupo de productos similares que cubren necesidades comunes del consumidor¹³. En la misma línea, *“Una categoría es un grupo distinto y administrable de productos/servicios que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustituibles para satisfacer una necesidad del consumidor”*¹⁴.

Al respecto, la denominada Gestión por Categorías (GpC)¹⁵, analizada desde el punto de vista estratégico, considera una categoría de productos como una unidad de negocio, caracterizada por ser independiente dentro de la misma empresa, administrada de manera autónoma y que facilita la toma de decisiones de manera simplificada para un grupo o número de ítems con características similares, relacionadas a precios, surtido y disponibilidad.

Su aplicación en la industria de ventas al menudeo, en general, y a la de los supermercados, en particular, proporciona una alternativa para enfrentar el desafío de administrar miles de productos localizados en distintas ubicaciones geográficas (salas). De tal manera de facilitar su exhibición en góndolas y anaqueles, a fin de maximizar el espacio destinado a ellos y, por ende, generar índices de rentabilidad mayores¹⁶.

¹³ Ilabaca, G. (2012). Diseño de un Sistema de Apoyo a Decisiones Tácticas en un Retail. Santiago: Universidad de Chile.

¹⁴ Pizarro, C. (2010). Apuntes curso gestión de retail. Santiago: Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

¹⁵ Concepto relacionado al cambio continuo en el proceso de colocación de precios. Ilabaca, G. (2012). Diseño de un Sistema de Apoyo a Decisiones Tácticas en un Retail. Santiago: Universidad de Chile.

¹⁶ Pizarro, C. (2010). Apuntes curso gestión de retail. Santiago: Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

En consecuencia, la GpC queda descrita como *“Una alianza entre el retail y el proveedor para administrar las categorías como negocios independientes dentro del local, produciendo mejores resultados para ambos y mayor valor para el cliente”*¹⁷.

La definición de la categoría es fundamental debido a que plantea la diferencia entre la GpC que es el enfoque al consumidor y la tradicional gestión de espacio de la categoría, la GpC consiste en definir un grupo de productos y servicios que el consumidor percibe como interrelacionados o sustituibles en la satisfacción de una necesidad y que conformarán la categoría sobre la base de estudios al consumidor¹⁸.

La función de las categorías está concentrada en el *Rol* que impulsa cada categoría, es una guía para tomar las decisiones estratégicas y se encarga de responder cómo la categoría contribuye a la estrategia de la cadena. Queda determinada según la rotación o presencia en el ticket de la categoría, luego es obtenida a base de datos históricos de rendimiento de los productos. Desde esta definición se apoyan las decisiones de marketing que deben tomarse, distinguiéndose cuatro tipos de roles¹⁹:

Tabla N° 2
Descripción del rol de cada categorías

Rol	Definición	Características
Destino	Categorías que establecen al supermercado como el establecimiento de preferencia predominante. Se entrega constantemente un valor superior al cliente.	No superan el 10% de las categorías, están ubicadas en lugares preferenciales y destacados, donde se busca maximizar la rotación.
Rutina	Categorías donde el supermercado se posiciona como preferido al entregar buena relación precio/calidad de productos que son de necesidad diaria de los consumidores.	Son la mayoría de los productos (80%). Deben ser categorías que entreguen un valor competitivo. Se maximizan las ventas (p*q).
Conveniencia	Categorías en compras no planificadas, se busca satisfacer las necesidades del consumidor en toda ocasión.	Categorías con alto margen y baja rotación que se encargan de reforzar la imagen de generalista que tiene la venta al menudeo. Se maximiza el margen.

¹⁷ Pizarro, C. (2010). Apuntes curso gestión de retail. Santiago: Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

¹⁸ Fergal, S. (2001). Category management-implementation & review. Stocolmo: ACNielsen.

¹⁹ Pizarro, C. (2010). Apuntes curso gestión de retail. Santiago: Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

Ocasional / Estacional	Categorías compradas en fechas específicas. Se entrega un valor oportuno y competitivo al consumidor.	Pueden ser chocolates en día de la madre o salchichas para el 24 de junio.
------------------------	---	--

Fuente: AEMP en base a Pizarro C. (2010).

De acuerdo a información proporcionada por los mayores supermercados en Bolivia, los alimentos pueden ser clasificados en 12 categorías, cuya descripción se detalla a continuación:

Tabla Nº 3
Categorías de alimentos y bebidas identificadas

Rol	Categoría	Productos
Destino	Carnes	Res, pollo, pescado, fiambres y embutidos.
	Lácteos	Leche, queso, yogurt.
	Frutas y verduras	Frutas y verduras en general.
	Bebidas	Bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas.
Rutina	Panadería	Pan suelto, pan en bolsa.
	Repostería	Postres.
	Antojos	Golosinas, chocolates, galletas, snacks.
	Acompañamientos pan	Cereales, mermelada, mantequilla, café, té, mate, cocoa, crema de leche.
Conveniencia / Estacional	Abarrotes	Azúcar, arroz, fideo, harinas, granos, sopas y cremas instantáneas, granos, aderezos, salsas, comida para bebé.
	Pastelería	Tortas, masas dulces y saladas.
	Congelados	Comida congelada, por ejemplo, hamburguesas congeladas.
	Varios	Carnes enlatadas, endulzantes, estacionarios, leches enlatadas, productos de soya, vegetales envasados, naturales y dietéticos, productos enlatados, esencias, extractos, aromatizantes, yerbas, refresco en polvo, saborizantes, espesantes, fortificantes, productos maggi, huevos, dátiles, productos americanos, comidas preparadas, helados, productos de temporada, productos frescos.

Nota: Al identificarse similitudes entre el Rol Conveniencia y Estacional, se agruparán los productos en función de ambos.

Fuente: AEMP.

4.3 Ventas de productos por tipo de rol y categoría

Las categorías durante las gestiones 2011 a la 2015, que tuvieron mayores ventas en los 7 supermercados fueron las de abarrotes, carnes y lácteos. Durante la gestión 2015, las

ventas en abarrotes fueron de Bs 321 MM, las ventas en carne de Bs 260 MM y en lácteos alcanzaron los Bs 259 MM.

Cuadro N° 20
Evolución de participación según ingresos por ventas en supermercados por rol y categoría, en porcentaje
Periodo: 2011-2015

Rol	Categorías	2011	2012	2013	2014	2015
Destino	Carnes	16,11	15,63	15,41	16,08	16,07
	Lácteos	15,85	15,57	15,45	15,68	16,06
	Frutas y Verduras	1,79	1,87	1,85	1,83	1,80
	Bebidas	9,46	9,65	4,90	9,82	10,16
Rutina	Panadería	4,55	4,68	4,94	4,90	4,79
	Repostería	1,13	1,19	1,11	1,05	1,03
	Antojos	9,92	10,35	10,95	11,05	10,99
	Acompañamientos					
	Pan	5,30	5,87	5,50	5,17	5,10
Conveniencia/ Estacional	Abarrotes	21,73	21,02	20,57	20,00	19,23
	Pastelería	1,31	1,39	1,48	1,71	1,77
	Congelados	4,74	4,85	9,75	4,94	4,79
	Varios	8,13	7,94	8,09	7,78	8,21

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

De acuerdo al rol de cada categoría, destaca el de Destino durante el periodo 2011-2015 en promedio con un 42,16% en ventas, seguido del de Conveniencia/Estacional con cuotas cuya media es de 35,88% y por último las de Rutina con un promedio de 21,91% de participación.

Cuadro N° 21
Evolución de cuotas de mercados según ingresos por ventas por rol de categoría, en porcentaje
Periodo: 2011-2015

Rol	2011	2012	2013	2014	2015
Destino	43,21	42,72	37,61	43,41	44,09
Rutina	20,90	22,09	22,50	22,17	21,91
Conveniencia/Estacional	35,91	35,20	39,89	34,43	34,00

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

4.4 Cantidades de productos vendidos por tipo de categoría

Las categorías con mayores cantidades de productos vendidos en las gestiones 2011 a la 2015 fueron las de abarrotes, lácteos y antojos. Durante la gestión 2015, la cantidad vendida de abarrotes representó más de 38 millones de productos, seguido de lácteos

con 35 millones de productos vendidos y en tercer lugar se encuentra la categoría de panadería con 11 millones de productos vendidos.

Cuadro N° 22
Evolución de cuotas de mercado en unidades vendidas por rol y tipo de categoría, en porcentaje
Periodo: 2011-2015

Rol	Categorías	2011	2012	2013	2014	2015
Destino	Carnes	4,86	5,00	4,99	5,50	5,70
	Lácteos	10,99	11,41	11,87	12,10	11,68
	Frutas y Verduras	2,47	2,18	1,98	1,99	1,91
	Bebidas	3,90	4,10	4,00	4,17	4,41
Rutina	Panadería	7,59	8,34	9,24	6,71	6,08
	Repostería	10,37	9,85	9,91	10,39	10,51
	Antojos	20,47	20,10	20,35	20,61	21,14
	Acompañamientos	2,26	2,26	2,25	2,05	2,02
	Pan					
Conveniencia/ Estacional	Abarrotes	26,46	25,70	24,22	24,49	23,91
	Pastelería	1,54	1,54	1,78	1,81	2,01
	Congelados	3,63	3,72	4,15	4,05	4,22
	Varios	5,45	5,81	5,26	6,12	6,40

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

El orden de categorías según el rol que cumplen dentro de las salas de supermercados en relación a unidades vendidas está concentrado en productos del tipo Rutina (p. ej. Panadería y Antojos), seguida de productos del tipo Conveniencia/Estacional con porcentajes que rondan el 35% de las unidades vendidas, con una preferencia en unidades del tipo productos de Destino con alrededor del 22%.

Cuadro N° 23
Evolución de cuotas de mercado por unidades según rol de categoría en porcentaje
Periodo: 2011-2015

Rol	2011	2012	2013	2014	2015
Destino	22,22	22,69	22,84	23,76	23,70
Rutina	40,69	40,55	41,75	39,76	39,75
Conveniencia/Estacional	37,08	36,77	35,41	36,47	36,54

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

4.5 Evolución de ventas según proveedor

Debido a la gran cantidad de proveedores con los que cuentan los supermercados, a fin de poder realizar un análisis más detallado, se tomó en cuenta aquellas ventas superiores a los Bs 500.000 y en otros casos por encima del millón de bolivianos, que en volumen

de ingresos representan un importante porcentaje de las ventas de los supermercados analizados.

En la gestión 2015, las mayores ventas por proveedor en los supermercados, PLAZA, TÍA, ANDY'S, SLAN, IC NORTE, KETAL y MACRO FIDALGA, las realizó PIL Andina con un porcentaje de participación superior a los demás proveedores y que promedió el 27,21%, seguido por Avícola Sofía (12,33%), Nestlé Bolivia (7,34%), Industrias de Aceite S.A. (5,76%) y con una menor participación de Arcor Alimentos (5,04%) en promedio de todos los supermercados.

Cuadro N° 24
Ingresos por ventas según proveedor en porcentaje
Periodo: 2015

Proveedor	KETAL	PLAZA	TIA	IC NORTE	SLAN	ANDY'S	MACRO FIDALGA	Media
PIL Andina S.A.	28,76	42,54	19,34	19,01	31,59	34,58	14,65	27,21
Granja Avícola Integral Sofía LTDA.	18,18	14,44	9,94	6,25	12,83			12,33
Nestlé Bolivia S.A.	10,29	9,90	6,02	6,61	4,82		6,39	7,34
Compañía de Alimentos LTDA.	8,34							8,34
Unilever Andina Bolivia S.A.				7,44	2,63			5,04
Industrias de Aceite S.A.	6,44	6,00		1,82	3,44	11,08		5,76
Embotelladora Boliviana Unidas-EMBOL		19,98	10,72	7,09	14,08	12,28	5,33	11,58
Arcor Alimentos Bolivia S.A.	4,48	7,13		3,52				5,04
Minoil S.A.						17,02		17,02
Industria Cárnica Nacional Ltda.							7,17	7,17
Otros	23,51		53,97	48,26	30,61	25,04	66,46	41,31

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

Si bien **PIL Andina S.A.** está registrada como una empresa boliviana, es parte de la empresa internacional Gloria del Perú. Las categorías de productos que comercializa son: a) Lácteos (Leche fluida, leche en polvo, leche condensada, leche evaporada), b) Derivados Lácteos (Yogurt, queso, mantequilla, dulce de leche, crema de leche, bebida láctea, c) Bebidas (Jugo natural, Aruba, Tampico, Agua, Te helado), d) Helados, y e) Otros productos (Alimentos de soya, café, margarina, mermelada, conservas de pescado, panetón, gelatina yeli en polvo, postre gelificado yeli, refresco en polvo, conserva de fruta).

La empresa **Granja Avícola Integral Sofía Ltda.**, que se encuentra en segundo lugar como el mayor proveedor en ventas, es una empresa boliviana, que produce y procesa

carne de pollo, entre sus principales productos elaborados que comercializa se encuentran los embutidos, fiambres, pollo relleno, nuggets y hamburguesas.

La empresa **Industrias de Aceite S.A.**, es una empresa boliviana, que produce y comercializa una variada cartera de productos entre los que se encuentran los siguientes: aceites (FINO), mantecas (Karina y Gordillo), margarinas, jabones (UNO, OSO, AZO) de lavar en barra para ropa, detergente (UNO PRO), suavizante (Uno Caricias) y también distribuye otras marcas que son, Van Camps, Borges, Plusbelle, Don Vittorio, Mimaskot, Bolívar, Nutregal, Victoria y Super.

La empresa **Nestlé Bolivia S.A.**, es una empresa chilena, que comercializa las siguientes categorías de alimentos: café, cereales, chocolates, culinarios, galletas, helados, lácteos, lácteos refrigerados, nutrición infantil, polvo de hornear y saborizantes para leche.

En **Supermercados Ketal** las mayores ventas por proveedor en la **gestión 2015** fueron de **PIL Andina**, el monto alcanzó a Bs 23 MM, representando el 29 por ciento de las ventas totales de las mayores proveedores cuyo país de origen es Bolivia, en segundo lugar se encuentra la **Granja Avícola Sofía** con Bs 14 MM, representando el 18 por ciento de las ventas totales por proveedor, cuyo país de origen es Bolivia y en tercer lugar se encuentra **Nestlé Bolivia** con un nivel de ventas de Bs 8 MM, representando el 10 por ciento de las ventas totales de los mayores proveedores, cuyo país de origen es Chile.

En **Supermercados PLAZA**, las mayores ventas por proveedor en la **gestión 2015** fueron de **PIL Andina** con Bs 3 MM, representando el 42 por ciento del total de los mayores ventas por proveedor, cuyo país de origen es Bolivia, en segundo lugar se encuentra **EMBOL** con un monto de ventas de Bs 1,4 MM, representando el 20 por ciento del total de ventas, cuyo país de origen es Bolivia y en tercer lugar se encuentra la **Granja Avícola Integral Sofía**, con un nivel de ventas de Bs 1 MM, cuyo país de origen es Bolivia.

En **Supermercados TÍA**, las mayores ventas por proveedor en la **gestión 2015** fueron de varios proveedores pequeños con un monto de Bs 5 MM, representando el 33 por ciento de las ventas totales de los mayores proveedores, el país de origen es Bolivia, en segundo lugar esta **PIL Andina** con un nivel de ventas de Bs 2,5 MM, representando el 14 por ciento y cuyo país de origen es Bolivia y en tercer lugar se encuentra **EMBOL** con un nivel de ventas de Bs 1.9 MM y un 10% de participación de las ventas totales de los mayores proveedores.

En **Supermercados SLAN**, las mayores ventas por proveedor en la **gestión 2015** fueron de **PIL Andina**, con Bs 10,2 MM, representando el 30 por ciento del total de las ventas de los mayores proveedores, en segundo lugar se encuentra **EMBOL**, con un nivel de ventas de 4,5 millones de bolivianos, con un 13 por ciento del total de ventas y en tercer lugar en ventas por proveedor esta **Avícola Sofía**, con un nivel de ventas de Bs 4,1 MM, con un 12 por ciento de participación, los tres proveedores tienen como país de origen Bolivia.

En **Supermercados ANDY's**, las mayores ventas por proveedor fueron de **PIL Andina** con un nivel de ventas de Bs 2 MM que tiene como país de origen Bolivia, en segundo lugar se encuentra **Minoil**, con un nivel de ventas de Bs 900 MM, con una participación

del 34 por ciento del total de ventas de los mayores proveedores, los productos que distribuyen son provenientes de diferentes países y en tercer lugar se encuentra **EMBOL** con un nivel de ventas de Bs 700 MM y un 12 por ciento de participación.

En **Supermercados IC NORTE**, las mayores ventas por proveedor fueron de **Matadero Frigorífico**, con un nivel de ventas de Bs 32 MM con una participación del 19 por ciento, en segundo lugar **PIL Andina**, con un nivel de ventas de Bs 31 MM y una participación del 19 por ciento. Ambos proveedores tienen como país de origen Bolivia.

En **Supermercados HIPERMAXI**, las mayores compras por proveedor que realizó **Hipermaxi** fue a **PIL Andina** con un nivel de ventas de Bs 115 MM con una participación del 15 por ciento en segundo lugar **Inducarne**, con un nivel de ventas de Bs 56 MM, con una participación del 7 por ciento y en tercer lugar **Nestlé Bolivia**, con un nivel de ventas de Bs 50 MM y una participación del 6 por ciento.

4.6 Perfil del comprador

La población boliviana viene modificando sus hábitos de compra, con un crecimiento en su perfil de compra de productos que ofrecen los supermercados, a un inicio de operaciones de los primeros supermercados, el adquirir productos de estos establecimientos era considerado un lujo, por una parte por los precios de los productos que exhibían y por otra, debido a que estaban estigmatizados para cierto sector de la sociedad, como son los estratos altos. Sin embargo, de un tiempo a esta parte, los supermercados han pasado a ser una necesidad donde asiste una proporción cada vez más creciente de la población boliviana indistintamente de los estratos sociales.

Los precios ofertados de los productos en salas de supermercados son accesibles a la mayoría de los bolsillos, la adecuada higiene como la calidad de los productos, variedad, atención, etc., ha hecho que en estos últimos años, estos establecimientos sean cada vez más concurridos y del agrado de la gente.

Lo que si es cierto, es que una porción representativa de la población acude a estos centros de autoservicio, con el objeto de aprovisionarse de alimentos y bebidas, siendo estos primeros una necesidad de los seres humanos, los tipos de alimentos que se pueden encontrar son sumamente variados desde carnes y embutidos, lácteos, panadería, frutas, verduras y conservas de todo tipo.

A nivel Latinoamericano, el perfil del comprador de alimentos de acuerdo a una muestra de 13 países²⁰, que incluyen a Bolivia²¹, Perú, Colombia, Paraguay, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México Honduras, Nicaragua, Jamaica y República Dominicana, reveló que seis (6) de cada diez (10) compradores de alimentos y productos para el hogar son mujeres, cuya edad está comprendida entre los 26 y 45 años, con un nivel

²⁰ Ditcher & Neira Insider (Mayo 2016). Los Shoppers y su interacción con el canal. Disponible en: www.ditcher-neira.com/file/2016/05/DN_Insider-Compras_2016-VF-Mayo-2.pdf.

²¹ El estudio del perfil de comprador en Latinoamérica, tomó en cuenta una muestra de 309 personas de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

socioeconómico bajo o medio, que incluye un promedio de cuatro (4) personas en el hogar y con un aporte económico de dos (2) personas.

De acuerdo a los países seleccionados en la muestra, en la mayoría de estas regiones los compradores adquieren los productos del supermercado con una frecuencia de visita semanal y acostumbran realizar sus compras principales durante el fin de semana.

Entre las principales razones para elegir un supermercado en la región se encuentran: i) cercanía, ii) precios accesible y iii) promociones y ofertas. Siendo el dinero en efectivo el medio de pago más utilizado en los supermercados.

En el caso de Bolivia, el perfil del comprador de alimentos y bebidas se caracteriza por ser aún tradicional tanto en sus preferencias de quién compra, dónde y cuándo lo hace, lo que le llama la atención para elegir uno u otro supermercado y la comodidad de acceso y forma de pago, según el siguiente detalle:

**Cuadro N° 25
Perfil del comprador boliviano**

N°	Característica	Tipo	%
1	Comprador	Hombres	32%
		Mujeres	68%
2	Canal adquisición como compra principal	Mercado abasto	70%
		Supermercados	23%
		Tiendas de barrio	7%
3	Frecuencia de compra mensual	4 o más veces	48%
		3 veces	20%
		2 veces	21%
		1 o menos	11%
4	Para ahorrar en la compra de alimentos y productos del hogar	En promoción u oferta	36%
		Compra marcas o productos de menor precio	35%
		Compara precios en diferentes lugares	12%
		Toma en cuenta otros criterios	26%
5	Tipo de promociones	Descuentos en precio	29%
		Promociones de tipo 2x1 o 3x2 (en relación a la canasta familiar)	4%
		Preferencia por más productos por el mismo precio	8%
		Escoge otro tipo de promociones	11%
6	Supermercado más frecuentado	Hipermaxi	57%
		Ketal	8%
		IC Norte	8%
		Fidalga	5%
		Otro	10%
		No sabe	12%
7	Preferencia de elección	Cercanía	48%
		Precios accesibles	18%
		Promociones y ofertas	10%
		Variedad de productos	6%

	Costumbre	5%
	Otras razones	13%
8 Formas de pago	Efectivo	91%
	Tarjeta de débito	6%
	Tarjeta de crédito	3%

Fuente: AEMP en base a Ditcher & Neira Insider (Mayo 2016).

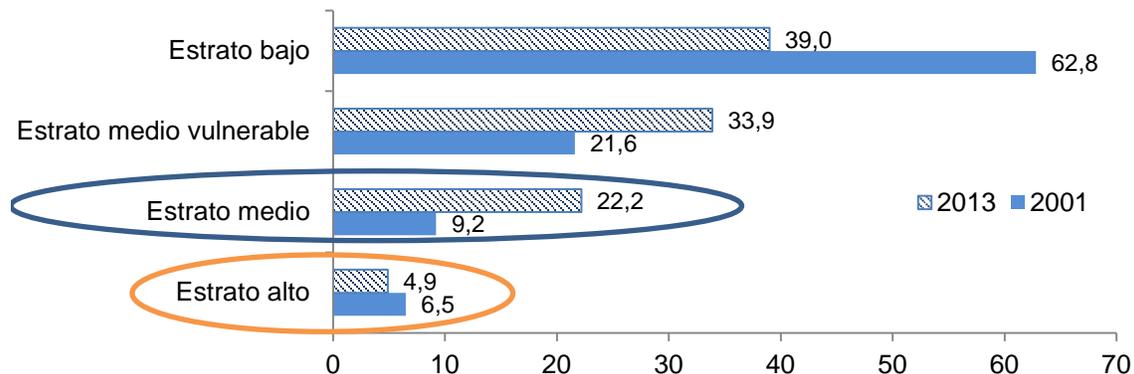
El mayor porcentaje de consumidores que realizan las compras de alimentos y otros productos son mujeres, un 70 por ciento adquieren los productos de los mercados de abasto y un 23 por ciento en los supermercados, un 48 por ciento de los compradores asisten a los supermercados más de 4 veces, un 36 por ciento adquieren productos de promoción, un 29 por ciento adquiere producto de las promociones que presentan descuento en el precio, un 48 por ciento acude a estos establecimientos por la cercanía y un 91 por ciento realiza el pago en efectivo.

4.7 Población potencial que demandaría alimentos en los supermercados

Según datos del Censo Nacional de Poblacion y Vivienda 2012 realizado por el Instituto Nacional de Estadística, la población boliviana alcanzó a 10.027.254 habitantes, de los cuales 6.751.305 viven en áreas urbanas y 3.279.949 viven en áreas rurales, es decir, el 67,3 por ciento y 32,7 por ciento, respectivamente.

En los últimos años, el crecimiento del sector de venta al por menor ha sido impulsado por el crecimiento de la clase media boliviana sumado a los del estrato alto.

Gráfico N° 8
Población boliviana según estrato de ingresos 2001-2013, en porcentaje



Fuente: AEMP en base al Informe Nacional sobre Desarrollo Humano en Bolivia 2015, p. 81.

Según el Informe sobre Desarrollo Humano en Bolivia²², el estrato medio el año 2001 representó el 9,2 por ciento de la población y para el año 2013 alcanzó el 22,2 por ciento,

²² Informe sobre Desarrollo Humano en Bolivia (2015). El nuevo rostro de Bolivia - Transformación Social y Metropolización. Disponible en: http://idh.pnud.bo/sites/default/files/idh_2016_final_3_1_0.pdf.

observándose un crecimiento significativo. La demanda potencial está identificada precisamente en el **estrato medio** con un crecimiento sostenido, lo cual significaría que la demanda por los productos que ofrecen los supermercados se encuentra en aumento y el estrato alto que si bien disminuyó el 2001 en relación al 2013, no deja de ser un componente importante de la demanda potencial.

Uno de los criterios para poder identificar a los potenciales compradores en los supermercados, está dado por el papel que juegan las generaciones en torno a su participación como consumidor final.

La tendencia de la venta al menudeo a través de los canales de venta en supermercados debe hoy orientarse hacia la segmentación generacional²³ donde hombres y mujeres comprendidos entre los 21 y 34 años serán en los próximos años los más poderosos económicamente y determinarán el consumo a nivel global²⁴.

En Bolivia se observa que la generación comprendida entre los 21-34, representa el 2015 el 25 por ciento de la población en general, así como también es importante para nuestra realidad tomar en cuenta la generación que está comprendida entre los 35-49 años, representando para el 2015 el 16 por ciento de la población boliviana potencialmente compradora de alimentos en supermercados.

Cuadro N° 26
Proyecciones de población de ambos sexos, según tipo de generación, en porcentaje
Periodo: 2015-2020

Rangos de edad	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0-20	43%	43%	42%	42%	41%	41%
21-34	25%	25%	25%	25%	25%	24%
35-49	16%	17%	17%	17%	17%	18%
50-64	9%	10%	10%	10%	10%	10%
Más de 65 años	6%	6%	6%	6%	7%	7%

Fuente: AEMP en base a datos del INE.

De la suma de la población comprendida entre los rangos de edad entre 21-49 para el año 2020, los posibles consumidores de los productos que ofrecen los supermercados llegarán aproximadamente de 4,8 millones de personas en Bolivia.

El gasto de los hogares en consumo durante las gestiones 2011-2015 tuvo un crecimiento del 57 por ciento. Asimismo, el gasto de los hogares en alimentos en el periodo 2011-2015 se incrementó en 34 por ciento.

²³ Generación 1, comprendida entre las edades de 0- 20. Generación 2, comprendida entre las edades de 21- 34, Generación 3, comprendida entre las edades de 35-49, Generación 4, comprendida entre las edades de 50-64, Generación 5, más de 65 años.

²⁴ Nielsen (Diciembre 2015). 6 Tendencias del Retail en América Latina. Disponible en: www.nielsen.com/co/es/insights/reports/2016/Tendencias-retail-latam.html.pdf.

Cuadro N° 27
Tendencias generales del gasto en consumo en millones de bolivianos
Periodo: 2011-2015

Tipo de Gasto	2011	2012	2013	2014 p	2015 p
Gasto de consumo final de los hogares	100.909	111.363	127.509	143.499	158.078
Gasto del consumidor en alimentos ²⁵	27.012	29.350	30.332	33.658	36.175

(p): proyectado 2014-2015.

Fuente: AEMP, en base al INE y ProChile (2013).

El gasto en alimentos la gestión 2015 representó el 23 por ciento del total de gastos que realizan los hogares, siendo que una buena parte de los gastos que realizan los hogares lo destinan en alimentos, en función a las necesidades primordiales que deben ser satisfechas por las familias.

Los supermercados tuvieron aumentos importantes en el monto que facturaron en el primer trimestre del 2015 cuando el porcentaje de ventas superó en 8% al registrado en el mismo periodo. En 2005, los supermercados sólo facturaban un total de USD 71 MM, pero para el 2015 la cifra se elevó a USD 494 MM, es decir 600% de incremento respecto al año 2005.²⁶

En síntesis, se puede advertir que la compra que realizan los consumidores en los supermercados ha tenido un crecimiento importante, es decir, los bolivianos están adquiriendo cada vez más productos en dichos establecimientos, tanto en función al estrato medio de ingresos, las generaciones de personas potencialmente compradoras y al nivel de gasto en los hogares.

5 PRECIOS

5.1 Precios por rol y categoría

Los precios que cobra cada supermercado de acuerdo al rol y categoría de cada producto están en función a la heterogeneidad u homogeneidad de los mismos, en consecuencia, se plantea una alternativa válida para evaluar el comportamiento de los precios a lo largo del tiempo de las empresas estudiadas, la cual es la de la construcción de índices de precios, tomando como año base 2011=100 y así establecer un mecanismo de comparación más allá de magnitudes en precios corrientes, traducido en un análisis de su comportamiento en el tiempo.

²⁵ ProChile (2013). Estudio Canales de Distribución Retail para el Sector de Alimentos en Bolivia.

²⁶ MEyFP (2016). Desempeño de la economía en Bolivia. Enero - Abril 2015, p. 11. Recuperado de <http://medios.economiayfinanzas.gob.bo/MH/documentos/2015/separatas/Separata-Economia-interactivo.pdf>

Cuadro N° 28
Índice de precios de venta promedio por rol y categoría en bolivianos
Periodo: 2011-2015

Rol	Categorías	2011	2012	2013	2014	2015
Destino	Carnes	100,00	98,56	99,01	101,57	101,16
	Lácteos	100,00	98,92	95,67	104,58	114,50
	Frutas y Verduras	100,00	123,79	137,72	146,64	154,46
	Bebidas	100,00	101,64	81,37	111,84	113,20
Rutina	Panadería	100,00	97,92	95,08	140,34	156,82
	Repostería	100,00	115,63	109,38	106,25	107,29
	Antojos	100,00	111,24	118,27	127,40	127,87
	Acompañamientos Pan	100,00	116,33	111,29	123,74	128,15
Conveniencia / Estacional	Abarrotes	100,00	104,28	109,94	114,50	116,57
	Pastelería	100,00	110,79	103,60	127,96	123,17
	Congelados	100,00	104,60	96,26	107,38	103,48
	Varios	100,00	95,85	96,65	95,45	99,46

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

En relación al precio promedio de las distintas categorías de productos según su rol, se establecieron que aquellos de Rutina son los mayores, seguidos muy de cerca por los de Conveniencia/Estacional, y estando alejados los precios de los productos de Destino, tal y como se refleja a continuación:

Cuadro N° 29
Índice de precios de venta promedio por rol y categoría en bolivianos
Periodo: 2011-2015

Categorías	2011	2012	2013	2014	2015
Destino	100,00	105,73	103,44	116,16	120,83
Rutina	100,00	105,56	102,46	125,85	134,75
Conveniencia/Estacional	100,00	109,74	105,88	126,27	132,94

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

5.2 Precios por Rol de Destino

En particular, de acuerdo al comportamiento de los precios por Rol de Destino y de acuerdo a cada categoría en la cual agrupa cada supermercado los productos ofertados, se puede precisar: i) no todos los supermercados ofertan la misma variedad en categorías de productos; ii) Tía ingresó al mercado a partir del año 2012; iii) Andy's inicia la venta de alimentos recién en el año 2012; iv) en Bebidas es IC Norte aquel que tiene una mayor volatilidad en el comportamiento de sus precios y con una marcada tendencia a la baja en Hipermaxi; v) en Carnes se identifica una variabilidad mínima en los precios cobrados en casi todos los supermercados, salvo Tía; vi) en Frutas y Verduras, se restringe la oferta a

solo cuatro supermercados, siendo la categoría con mayor variación en los últimos años; vii) en Lácteos, considerado una de las categorías con mayor nivel de ingresos y volumen de ventas para los supermercados, con incrementos en el nivel de precios superiores al 20% respecto al año base.

Cuadro Nº 30
Índice de precios de venta de productos en supermercados por categoría según Rol de Destino
Periodo: 2011-2015

Categorías	Supermercado	2011	2012	2013	2014	2015
Bebidas	Hipermaxi	100	87	81	72	73
	IC Norte	100	113	121	134	146
	Ketal	100	111	110	116	122
	Plaza	100	109	114	125	123
	Tía		100	98	95	111
	Andy's				100	124
Carnes	Hipermaxi	100	99	98	102	103
	IC Norte	100	101	101	101	101
	Ketal	100	98	97	101	97
	Macro Fidalga	100	97	98	101	103
	Plaza	100	101	109		
	Tía		100	116	112	113
Frutas y Verduras	Hipermaxi	100	116	122	133	142
	Ketal	100	139	158	169	179
	Macro Fidalga	100	98	104	105	97
	Tía		100	208	188	200
Lácteos	Hipermaxi	100	98	93	98	106
	IC Norte	100	106	106	116	122
	Ketal	100	102	97	107	120
	Macro Fidalga	100	103	107	113	123
	Plaza	100	96	106	105	108
	Tía		100	105	113	112
	Andy's				100	122

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

5.3 Precios por Rol de Rutina

En lo relacionado al comportamiento de los precios por Rol de Rutina, no se debe olvidar que está relacionado a productos que de manera cotidiana son adquiridos por los consumidores y que reflejan el mayor volumen de rotación dentro de las salas de los supermercados, de su análisis se infiere que: i) en la categoría de Acompañamientos de Pan, que incluye productos como mermeladas, las variaciones en el índice de precios son bastante disimiles en función a cada supermercado, con el Hipermaxi en un extremo superior y Slan en el otro extremo con una tendencia a la baja; ii) en Antojos el incremento en los precios es constante para todos los supermercados; iii) en Panadería las

diferencias en precios oscilan en magnitudes amplias en todos los supermercados, debido a la especialidad o particularidades de cada empresa y región donde están localizados; iv) para Repostería, salvo IC Norte tiene ventas en ésta categoría, con tendencias disímiles entre Ketal hacia el alza y Slan hacia la baja.

Cuadro Nº 31
Índice de precios de venta de productos en supermercados por categoría según Rol de Rutina
Periodo: 2011-2015

Categorías	Supermercado	2011	2012	2013	2014	2015
Acompañamientos Pan	Hipermaxi	100	109	123	123	139
	IC Norte	100	100	107	100	98
	Ketal	100	106	120	121	117
	Macro Fidalga	100	108	112	114	115
	Plaza	100	106	114	128	125
	Slan	100	166	89	91	90
	Tía		100	105	104	102
Antojos	Hipermaxi	100	113	120	128	132
	IC Norte	100	103	100	109	112
	Ketal	100	107	111	171	121
	Macro Fidalga	100	98	103	107	111
	Plaza	100	100	101	117	122
	Tía		100	98	99	122
	Andy's				100	125
Panadería	Hipermaxi	100	103	112	122	123
	Ketal	100	121	78	75	184
	Macro Fidalga	100	80	82	91	94
	Slan	100	105	90	213	281
	Tía		100	112	104	58
	Andy's				100	99
Repostería	Hipermaxi	100	112	110	114	112
	Ketal	100	104	111	123	121
	Macro Fidalga	100	104	107	109	109
	Plaza	100	112	127	145	139
	Slan	100	98	81	91	97
	Tía		100	105	103	111
	Andy's				100	109

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

5.4 Precios por Rol de Conveniencia/Estacional

El comportamiento de los precios en relación a productos incluidos en el Rol de Conveniencia/Estacional relacionado a los artículos que representan un alto margen para el supermercado y caracterizados por ser ventas no planificadas y en muchas veces ocasionales, definen el siguiente comportamiento: i) en Abarrotes la totalidad de las

empresas participan en ésta categoría, con Plaza tendiente al alza en el tiempo y con IC Norte por otro lado con un comportamiento prácticamente homogéneo a lo largo de cinco años; ii) en relación a los productos Congelados, la tendencia es en su mayoría a la baja, a excepción de Tía; iii) en Pastelería dado su carácter netamente ocasional y estacional, no se puede identificar un comportamiento estandarizado de los supermercados, cada uno con una corriente diametralmente distinta; iv) en la categoría de Varios, al reflejar una mezcla de productos que pueden reflejar un nivel de ventas menores pero de alto margen, se identifican tres grupos marcados, uno al alza en precios (Macro Fidalga y Plaza), otro que se mantiene en un nivel prácticamente sin cambios (Hipermaxi, Ketal y Andy's) y otro hacia la baja (Slan y Tía).

Cuadro N° 32
Índice de precios de venta de productos en supermercados por categoría según Rol de Conveniencia/Estacional
Periodo: 2011-2015

Categorías	Supermercado	2011	2012	2013	2014	2015
Abarrotes	Hipermaxi	100	102	105	108	111
	IC Norte	100	100	96	100	99
	Ketal	100	103	107	116	119
	Macro Fidalga	100	101	106	112	111
	Plaza	100	99	101	123	128
	Slan	100	104	92	92	91
	Tía		100	105	109	118
	Andy's				100	109
Congelados	Hipermaxi	100	103	94	105	99
	IC Norte	100	100	95	94	94
	Ketal	100	100	95	104	105
	Plaza	100	105	93		
	Slan	100	112	92	93	96
	Tía		100	105	105	135
	Andy's				100	82
Pastelería	Hipermaxi	100	104	110	126	139
	Ketal	100	91	59	101	63
	Tía		100	77	54	61
Varios	Hipermaxi	100	99	91	91	97
	Ketal	100	100	107	106	109
	Macro Fidalga	100	102	117	129	135
	Plaza	100	95	117	132	136
	Slan	100	81	82	88	90
	Tía		100	51	48	52
	Andy's				100	105

Fuente: AEMP en base a datos de supermercados.

6 POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

El comercio detallista nunca se detiene pero hoy enfrenta tal vez uno de los movimientos más fuertes que ha tenido en su historia, gracias a las condiciones de los mercados, el ambiente del consumidor y los constantes cambios tecnológicos. Pero siempre ha tenido una premisa: servir al consumidor y hacer lo que sea para satisfacer sus necesidades. En medio de estas condiciones, los supermercados deben buscar distinguirse entre los demás y asegurarse de ser innovadores, pues la competencia es cada vez más grande.²⁷

El sector de comercialización al por menor de alimentos incluye, en general, a mercados, tiendas de barrio y supermercados, siendo estos últimos, aquellos establecimientos comerciales de venta de bienes de consumo, caracterizado por ser un sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería, limpieza, pudiendo tener además sucursales en la misma ciudad o en otros departamentos.

Es así que se denomina supermercado porque tienden a corresponder a superficies con frecuencia de 600 metros cuadrados o más y que cuentan desde 20 hasta 25 mil productos²⁸ distribuidos en distintas categorías.

En la denominada industria supermercadista participan tres tipos de agentes económicos: i) los proveedores que pueden ser empresas importadoras o productores locales; ii) los supermercados; y iii) los consumidores. De la interacción entre estos, establecen la conformación de dos mercados diferentes, el denominado aguas arriba entre el proveedor y supermercado, y el calificado como aguas abajo que es el conformado entre los supermercados y lo consumidores.²⁹

Figura N° 1
Diagrama de flujo en el canal de distribución de alimentos en supermercados



Fuente: AEMP.

Los proveedores pueden representar a productores extranjeros o nacionales, en el caso de los primeros, las empresas importadoras son las que se encargan de la distribución a los supermercados y en el caso de las productos locales estos pueden distribuirse

²⁷ Nielsen (Diciembre 2015). 6 Tendencias del Retail en América Latina Disponible en: www.nielsen.com/co/es/insights/reports/2016/Tendencias-retail-latam.html.pdf.

²⁸ Basker, Emek (2013). Desafíos de la Competencia en el Sector de Supermercados con Aplicación a los Mercados de América Latina, p. 3.

²⁹ FNE (2016). Requerimiento en contra de Cencosud S.D. y otros. Fiscalía Nacional Económica de Chile, p. 11. Disponible en: http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2016/01/requ_01_2016.pdf.

directamente a los supermercados o a través de mayoristas, siendo los supermercados los que comercializan finalmente los productos hacia los consumidores.

7 CONCLUSIONES

El estudio de mercado revela las siguientes conclusiones:

- Son 74 las salas de comercialización de alimentos y bebidas de los principales supermercados en Bolivia, distribuidas en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, cuya oferta se concentra en Santa Cruz con 45 de aquellas.
- Las ventas de los supermercados en Bolivia, presentan un crecimiento sostenido en los últimos años, es así que para el año 2015, HIPERMAXI registró un crecimiento del 69 por ciento, KETAL registro un crecimiento del 59 por ciento, MACRO FIDALGA registró un crecimiento del 44 por ciento, IC NORTE registró un crecimiento del 32 por ciento y SLAN un 15 por ciento.
- Las inversiones en activo fijo que realizan los principales supermercados para su funcionamiento, representa un importante monto de capital que para la gestión 2015, alcanzó los Bs 627,75 millones, componente importante de barrera a la entrada de nuevos competidores, que determina a la fecha la existencia de menos de diez empresas líderes en el sector a nivel nacional (HIPERMAXI, KETAL, MACRO FIDALGA, IC NORTE, TÍA, SLAN, PLAZA Y ANDY´S).
- El orden de categorías según el rol que cumplen dentro de las salas de supermercados en relación a unidades vendidas está concentrado en productos del tipo Rutina (p. ej. Panadería y Antojos), seguida de productos del tipo Conveniencia/Estacional con porcentajes que rondan el 35% de las unidades vendidas, y con una preferencia en unidades compradas del tipo productos de Destino con alrededor del 22%.
- La cantidad de los proveedores se ha incrementado considerablemente en todos los supermercados. Siendo el origen de los productos en su mayoría de países extranjeros, como son Argentina, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos, Inglaterra, Paraguay, Perú, Brasil, Holanda, Colombia, México, Cuba Corea, Nicaragua, Alemania, Italia, China, Francia, Italia y Portugal.
- Las mayores ventas por proveedor de origen nacional en el año 2015, las realizó PIL Andina S.A., Ind. Agrícolas Sofía, Industrias de Aceite S.A. y las mayores ventas por proveedor de productos de origen extranjero fueron de Nestlé Bolivia S.A. y Arcor S.A.
- Los supermercados que tienen marca propia son KETAL, HIPERMAXI, IC NORTE y PLAZA, siendo la mayor cantidad de productos las tienen en la categoría de panadería y pastelería.

- Uno de los elementos importantes para definir los potenciales consumidores de los productos de los supermercados es el poder adquisitivo de los bolivianos, sumado a una serie de factores como son el precio, promociones y ofertas, así como su proximidad geográfica entre las viviendas y las salas de exhibición y comercialización de alimentos.
- De acuerdo al análisis de poder de compra, es es el estrato económico medio y alto el potencial cliente de los supermercados, a lo que se suma el aspecto generacional, el cual determina que los potenciales consumidores se encuentran en el rango de edad de 21-49 años.
- Dentro de las políticas comerciales de los supermercados, se pueden establecer similitudes en cuanto a requisitos para los proveedores de los productos, así como en costos de espacios de exposición en las salas de supermercados.