

ESTUDIOS DE MERCADO

AGROINDUSTRIAS COMPETITIVAS

PROGRAMA NACIONAL DE
COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL (PNCI)

HORTOFRUTÍCOLA



Contenido

0. Metodología	4
1. Introducción	7
2. Análisis de la oferta	14
2.1. Producción local	14
2.2. Mercados exteriores: análisis de importaciones	20
2.3. Análisis de precios: store check	25
2.4. Identificación de la competencia: local e internacional	28
3. Análisis de la demanda	33
3.1. Consumo nacional	33
3.2. Perfil del consumidor panameño	35
4. Análisis de la comercialización (o mercadeo)	51
4.1. Análisis de los perfiles participantes en la distribución	51
4.2. Principales participantes en la distribución	55
4.3. Análisis de la comercialización de empresas lácteas participantes en AIC	59
5. Conclusiones y recomendaciones	67
5.1 Tendencias de mercado por sector	67
5.2 Nuevos nichos de mercado y productos	69
Anexos	73
Anexo 1. Tabla resumen Store-check	73

0. METODOLOGÍA



o. Metodología

El estudio de mercado que se presenta a continuación responde a la necesidad de proporcionar información veraz, seria y científica de la realidad del sector hortofrutícola en el mercado local panameño, así como identificar oportunidades comerciales en dicho mercado. Paralelamente, se analiza la evolución que presenta el sector durante en los últimos años y sus proyecciones futuras.

El estudio se estructura del siguiente modo: a nivel introductorio, se expone un análisis de situación y perspectivas generales del sector agroalimentario en la región de América Latina (en general) y Panamá (en particular), contemplando el impacto de la COVID-19.

Tras esta primera aproximación, el estudio continúa con los siguientes bloques de análisis: oferta (producción local, mercados exteriores los últimos cinco años, store check y caracterización de la competencia local e internacional); demanda (consumo nacional y análisis del perfil del consumidor panameño); comercialización o mercadeo (estructura del canal, perfiles participantes en la distribución y comercialización de las empresas lácteas participantes en AIC); y finalmente, conclusiones y recomendaciones (tendencias de mercado en el sector y nuevos nichos de mercado).

En la metodología empleada, en el presente estudio se han combinado varios métodos de trabajo principales: manejo de fuentes primarias y secundarias de información, complementado con el trabajo de gabinete del equipo consultor, cuyo papel ha sido crucial.

La gestión de fuentes primarias, se fundamenta en la elaboración de encuestas. Esta ha ido destinada a recabar información relativa al perfil del consumidor y las características de comercialización de las empresas participantes en el proyecto, para lo que se ha escogido un tamaño de muestra suficientemente representativa del mercado (n=100 encuestas) para posteriormente someter a sondeo online vía plataforma Google Forms.

La recopilación de información secundaria, se basa en la obtención de datos, informaciones y estadísticas para su posterior desarrollo e interpretación, así como en información primaria obtenida mediante encuestas distribuidas en el mercado panameño. Para ello, a lo largo del estudio, se han utilizado fuentes de información secundaria (institucional, privada y estadística) así como la experiencia propia en otros trabajos realizados por la consultora en el mercado objetivo y el flujo de información constantemente suministrado por la Oficina de ÓPERA GLOBAL BUSINESS en Panamá.

Dichas fuentes secundarias utilizadas por ÓPERA cuentan con la característica común de ser fuentes fiables, oficiales y debidamente contrastadas. Las fuentes de información consultadas han sido las siguientes:

- Fuentes de Información Institucionales:

- CIA World Factbook
- ONU – Organización de las Naciones Unidas
- OMC/WTO – Organización Mundial del Comercio
- FMI – Fondo monetario internacional
- USDA – United States Department of Agriculture
- MICI – Ministerio de Comercio e Industria
- ACODECO – Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia
- ICEX – Instituto Español de Comercio Exterior

- Fuentes de Información Estadísticas

- INTRACEN (Trademap)
- OECD – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations
- INEC – Instituto Nacional de Estadística y Censo - Panamá

- Fuentes de Información Privada

- Santander Trade
- Euromonitor
- Grandes firmas consultoras
- Revistas especializadas

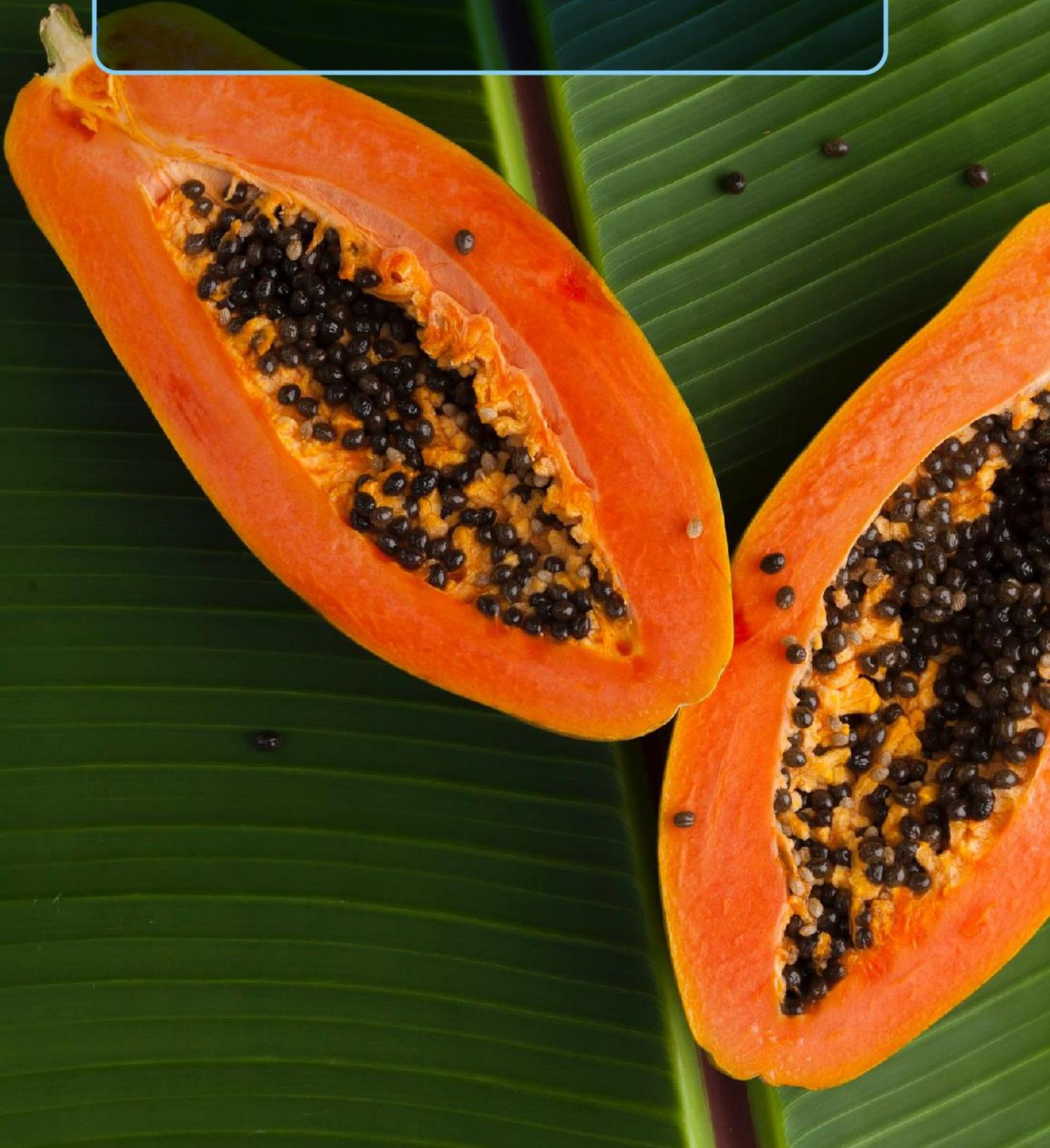
- Fuentes de Información Pública

- Artículos académicos publicados por el colectivo universitario

Experiencia propia:

La experiencia propia en consultoría a empresas de ÓPERA GLOBAL BUSINESS y el conocimiento del sector y el mercado nacional e internacional.

1. INTRODUCCIÓN



1. Introducción

Situación y perspectivas agroalimentarias

Región de LATAM y el Caribe

La región de América Latina y el Caribe ocupa alrededor del 8.5 % de la población mundial y se estima que para el 2029, esta población sume otros 60 millones de personas. Si bien la mayoría de la población pobre de los países que conforman la región habitan en zonas urbanas, las perspectivas agrícolas de la OCDE-FAO pronostican un aumento de este estrato social en 66 millones de personas, lo que llegará a impulsar el proceso de urbanización hasta alcanzar una tasa del 83 %.

Actualmente, a efectos monetarios, el marco económico del conjunto territorial se encuentra sumido en incertidumbre económica que empeora ante la irrupción del COVID-19 en el panorama internacional. El ingreso per cápita en esta área mundial apenas ha aumentado en los últimos diez años un +0.1 % según la OECD-FAO, estimándose una participación promedia del 15 % de la partida de alimentos en el gasto familiar entre 2017/19.

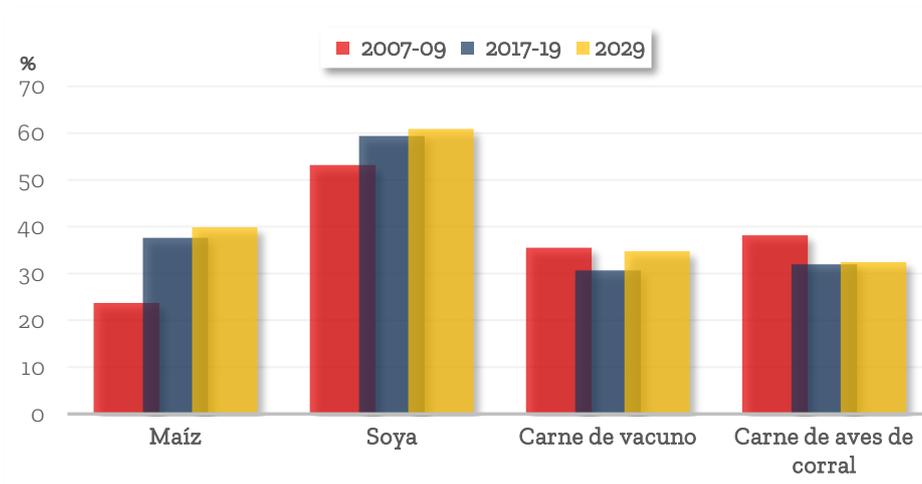
Según la OECD-FAO, el ingreso per cápita de la región de LATAM y Caribe apenas aumentó el último decenio, estimándose una participación promedia del 15 % de la partida de alimentos en el gasto familiar entre 2017/19.

La abundancia de tierras y agua propicia la producción agrícola y pesquera a lo largo y ancho de América Latina, lo que da lugar a una representación del 13 % de la producción mundial de estos productos primarios. Ante este resultado, se confirma la necesidad de apertura comercial al mercado mundial, al mismo tiempo que dan soporte a las previsiones de la OECD-FAO sobre el aumento del +14 % de la producción agrícola y pesquera prevista para el próximo decenio 2020-2029. De acuerdo con lo publicado por la misma fuente referenciada, el crecimiento productivo esperado para Latinoamérica se reparte en diferentes proporciones según la actividad agrícola que se trate: cultivos (+65 %), sector ganadero (+28 %), pesquero (+7 %).

Las previsiones de la OECD-FAO sobre producción agrícola y pesquera de LATAM en el próximo decenio (2020-2029) auguran un crecimiento del +14 %. Según la actividad agrícola, esta será diferente: cultivos (65 %), sector ganadero (28 %), pesquero (+7%).

El impulso de la actividad comercial es indispensable para el éxito del sector agrícola y pesquero latinoamericanos, ya que el aumento de la producción aumentará cada año hasta llegar a más de 28 % para ambos sectores en 2029. El aumento de la oferta de la región impulsará, a medio plazo, el papel exportador de los países que la conforman; en especial para el caso de la exportación de maíz, soya, carne de vacuno, carne de ave de corral y azúcar.

Gráfico 1. Tendencias de crecimiento de los porcentajes de exportación de América Latina y el Caribe.



Fuente: elaboración propia a partir de OECD/FAO (2020)¹.

Entre los principales hitos que marcan la apertura de América Latina al comercio mundial agrícola, destacan las consecuencias positivas de los acuerdos comerciales, y particularmente las relaciones comerciales entre China y Estados Unidos, que generarán los mayores impactos en el perfil comercial de la región analizada. En este sentido, destaca el Acuerdo birregional de Libre Comercio suscrito entre la Unión Europea y Mercosur, que desde el cierre de negociaciones el pasado 18 de julio de 2020, apoyará a un crecimiento sin precedentes de los sectores agrícolas y pesquero del conjunto latinoamericano.

¹ OECD-FAO (2020) – Agriculture Statistics: https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/data/oecd-agriculture-statistics_agr-data-en

Panamá

- **Caracterización productiva e importancia del sector**

Dentro de la **producción agrícola tradicional** de Panamá, destacan los siguientes rubros como los más característicos: granos básicos y sus derivados (maíz, harinas, porotos, arroz), frutas tropicales, raíces y tubérculos, hortalizas, ganado (avícola, cerdo, ovino, caprino y apícola), productos lácteos (yogures y quesos).

Por otra parte, es preciso hacer mención a los siguientes productos, aunque se produzcan en menor medida que los anteriores: el cacao, la guayaba, papaya o ñampí; además de la incorporación de otros productos orgánicos y el café gourmet en los últimos años.

En la producción agrícola tradicional de Panamá sobresalen: granos básicos y sus derivados; frutas tropicales; raíces y tubérculos; hortalizas; ganado avícola, cerdo, ovino, caprino y apícola; y productos lácteos.

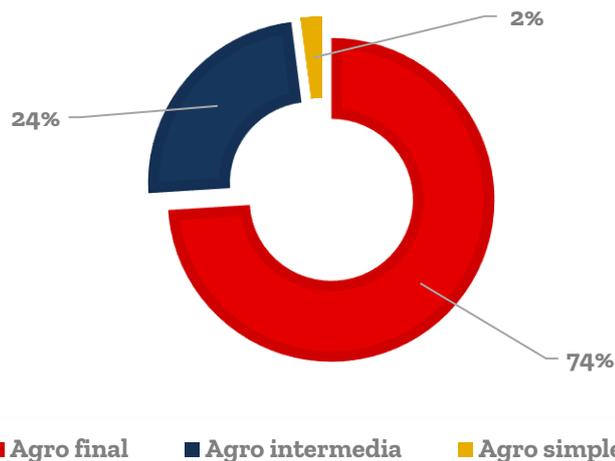
La agroindustria alimentaria panameña se caracteriza por ser de **carácter finalista**, es decir, la mayor parte de lo producido por las empresas del sector va destinado al consumo final.

De acuerdo con lo publicado por la consultora Enred Panamá² (2017) en su análisis del sector agroindustrial panameño, se extrae que en torno a un 74 % de estas empresas producen a consumidores finales, un 24 % lo hace a agroindustria intermedia y apeas un 2 % se dirige a agroindustria simple.

Lo más común es que la mayoría de las empresas (48 %) se especialicen en la producción de un tipo específico de producto agroindustrial, siendo menos frecuente (30 %) dedicarse a la producción de tres o más productos; según resultados obtenidos de las encuestas citadas anteriormente. Esta situación encuentra una razón en la coyuntura empresarial de estas empresas pequeñas y familiares, cuyo nivel de desarrollo tecnológico es básico y de bajo

Gráfico 2. Proporción de empresas agroindustriales alimentarias según destino de su producción. Datos 2013.

² Encuestas respecto a cuestiones productivas de las empresas del sector realizadas por Pitti, Guillén y Tejedor.



Fuente: elaboración propia a partir de Enred Panamá (2017)³.

La inmensa mayoría de empresas agroindustriales (74 %) de Panamá, producen a consumidores finales y suelen especializarse en la producción de un producto específico. Es poco frecuente dedicarse a tres o más productos de diferente tipología.

En cuanto a la **estacionalidad** de la producción, la inmensa mayoría mantienen una continuidad en su actividad a lo largo del año, si bien es cierto que esta queda sujeta a periodos de mayor o menor intensidad. Por ejemplo: la producción de miel se concentra en los meses de febrero y marzo, los cárnicos en los meses de noviembre y diciembre, los pescados desde marzo hasta julio, los hortofrutícolas en los meses de diciembre, febrero y marzo, mientras que los lácteos se limitan a julio y agosto.

El **sector agroalimentario** en Panamá es reconocido como **actividad de gran relevancia** sobre la economía panameña. Según informa el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), el conjunto de actividades del sector establece una relación estrecha con la creación de empleo al representar 19 % del empleo del país durante el año 2016, destacando en particular la aportación del sector agropecuario.

La importancia del sector es palpable, también, en tanto a su aportación de valor agregado dentro de la actividad manufacturera. Concretamente, la participación de la industria

³ Enred Panamá (2017) – *Análisis del Sector Agroindustrial Panamá*: <https://docplayer.es/139312988-Analisis-del-sector-agroindustrial-panama-proyecto-canal-de-empresarias-canal-de-comunidades.html>

agrícola en la producción industrial panameña incrementó un +56 % entre 2006 y 2012, pasando de representar un 41 % a un 64 %.

A partir del análisis del sector de la consultora Enred ya referenciado con anterioridad, la elaboración de bebidas destaca como la actividad de mayor aporte al PIB. Seguidamente destacan las actividades de fabricación, transformación y conservación de carne y pescado; producción hortofrutícola y legumbres; aceites y grasas. Por contraste, la actividad industrial referente a productos derivados del almidón y piensos elaborados, productos alimenticios procesados y, finalmente, productos lácteos, es menos representativa.

La producción agroindustrial cuenta con una participación considerable (64 %) sobre el PIB panameño, destacando especialmente las actividades de elaboración de bebidas; transformación y conservación de carne y pescado; hortofrutícolas; legumbres; aceites y grasas.

- **Crisis del sector y agravamiento ante la COVID-19**

Pese a la evidente importancia que reviste el sector para la economía panameña, no se debe obviar la crisis que atraviesa la agroindustria en Panamá. El dinamismo en la llegada de las importaciones de productos agropecuarios desde la firma de Tratados de Libre Comercio con terceros países, el bajo rendimiento productivo, los bajos niveles de rentabilidad y competitividad que arrastra el país a lo largo de la última década, han desembocado en una crisis sectorial que ha provocado un abandono significativo de la actividad agropecuaria por parte de muchos productores.

Dichas dificultades se ven agravadas con la llegada de la pandemia por la COVID-19, quedando en riesgo las garantías de recursos alimentarios de la población panameña. Según informa el Ministerio de la Presidencia (2021) el presidente de la República, Laurentino Cortizo Cohen reconoce la celeridad de priorizar la producción nacional agroindustrial en aras de impulsar uno de los pilares socioeconómicos del país del que pende el alivio social de más de 1.8 panameños.

Panamá atraviesa desde el último decenio una crisis sectorial ocasionada por la llegada de importaciones agropecuarias a raíz de la firma de TLC, además del bajo rendimiento productivo y rentabilidad; viéndose agravadas tales dificultades con la llegada de la COVID-19.

Para lograr este cometido ha ido crucial el papel del gobierno en materia de ayudas económicas contenidas en el *Plan Panamá Solidario* que comprende 10 acciones concretas a desarrollar a lo largo de 2020 y 2022. El mismo comprende dos programas: *Panamá Agro*

Solidario dirigido a ayudar a productores de todo el país; y el *Agro Vida*, destinado a productores de subsistencia; explica el Ministerio.

Además del arranque de estos programas, cabe resaltar el aporte del Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA) como entidad crediticia a cargo de facilitar préstamos de reconversión para agroexportadores panameños de arroz, frijoles y maíz.

El presidente de la República ha decidido impulsar el dinamismo de la agroindustria a fin de salvar uno de los pilares socioeconómicos de Panamá. Para ello arrancan en 2020 dos programas: *Plan Agro Solidario* y *Agro Vida*; junto a los préstamos de reconversión del BDA.

La suma total reconocida por dichos préstamos alcanza los 100,000 USD a un tipo de interés nulo, los cuales estarán contemplados para las cosechas comprendidas entre 2020-2021 y 2021-2022. Igualmente, el sector pesquero será otro de los objetivos con una cuantía de hasta 50,000 USD para el periodo 2020-2021.

A photograph of a white ceramic plate filled with sliced mango. The mango slices are arranged on a green banana leaf. The plate is set on a rustic wooden table. A semi-transparent blue text box is overlaid on the top half of the image, containing the title in white text.

2. ANÁLISIS DE LA OFERTA: IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA

2. Análisis de la oferta

2.1. Producción local

De acuerdo a la información recabada, queda evidencia de que la producción local de Panamá es insuficiente para cubrir el consumo relativo a raíces feculentas y tubérculo; leguminosas; nueces y semillas oleaginosas; junto a hortalizas. Por contraste, las cifras de producción de frutas superan notablemente las de consumo, lo que indica que las frutas son impulso principal el crecimiento del Producto Interno Agropecuario panameño. Esta cuestión justifica que los principales rubros de exportación del sector sean productos como el banano o la piña.

La producción de frutas es la única que supera las cifras de consumo hortofrutícola en Panamá. Estos bienes impulsan el crecimiento del Producto Interno Agropecuario panameño y justifican que el banano o la piña sean algunos de sus principales rubros exportados.

A pesar del repunte interanual del +9.63 % experimentado por las **raíces feculentas y tubérculos** el pasado 2018, estas presentan un descenso generalizado del -4.88 % en el transcurso de los últimos registros de 2014 a 2018 (tabla 1).

Según transmite el Ministerio de Desarrollo Agropecuario, la actividad productiva de la **papa** se concentra en su totalidad en la región de Chiriquí. Las proyecciones productivas consensuadas por el ministerio frente a los años agrícolas siguientes estiman una tendencia a la disminución, con un alcance del 72 % de la siembra y la cosecha de la superficie disponible para estos fines, si bien quedan por comprobar los efectos adversos derivados del incremento del uso de plaguicidas con motivo de la situación climática.

Los productores de papas ven igualmente afectados por las crecientes importaciones de productos como la papa fresca, pre frita y pre cocida, ante la influencia de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y el Tratado de Protección Comercial (TPC), lo cual ha influido en el aumento de la inseguridad del mercado, el abandono progresivo de parte de la superficie cultivable y la consiguiente pérdida de rendimiento. A pesar de ello, la serie histórica del cultivo estudiada, muestra que la producción de papa del ejercicio 2018 experimentó un comportamiento positivo tanto en el último lustro (+12.58 %), así como respecto al año inmediatamente anterior (+16.09 %).

La papa se enfrenta a una disminución del espacio de siembra y cultivo (72 % de su alcance total), junto a las crecientes importaciones de papa fresca, pre frita y pre cocida, ante la influencia de la OMC y el TPC.

Respecto al cultivo de **yuca**, su actividad productiva se concentra en las provincias de Darién, Chiriquí, Veraguas y Colón. Su comportamiento histórico revela que, tras alcanzar su máximo productivo en el año 2017 con 21.039 toneladas, el último año 2018 registra uno de los resultados más bajos de la serie anual, dejando tras de sí una tasa de variación desfavorable tanto para el último lustro (-7.88 %) como a nivel interanual (-19.12 %).

Aunque los productores de yuca han visto incrementada la superficie de siembra a lo largo de los cinco años estudiados, los resultados han sido finalmente desfavorables a consecuencia de no emplear nuevas variedades de semillas saneadas y su escasa disponibilidad. Técnicos regionales de la Dirección de Agricultura panameña remarcan además otras trabas aparejadas a la deficiente fertilización y el poco uso del subsolador en la preparación de la tierra de cultivo, subrayando que estas circunstancias dificultan el alcance de una mejora de la fertilidad del suelo y la correcta absorción de nutrientes para el cultivo.

La producción de **ñame** se concentra en las regiones de Darién, Herrera, Chiriquí y Veraguas. Históricamente, este rubro registraba altos niveles productivos en comparación con la actividad actual, dejando tras de sí el peor comportamiento del conjunto de productos en todo el quinquenio observado (-30.08 %). Asimismo, pese a la falta de dinamismo en la evolución de los años, se comprueba una mejora interanual (+20.30 %) tras la cosecha de 2017-18, lo que indica la importancia económica que aún conserva el ñame. Al igual que ocurre en el caso de la yuca, los productores de ñame reconocen que la falta de disponibilidad de semillas saneadas y rejuvenecidas en el país, así como la fertilización incorrecta y un uso de formulación inapropiado, se configuran como las principales limitaciones de productivas de este tubérculo.

La misma dinámica muestra el cultivo de frutos o semillas criadas en vainas de plantas **leguminosas** como son el frijol, el poroto o las lentejas. Estas han sufrido un descenso productivo que se extiende desde 2014 hasta 2018 (-9.25 %), si bien el cierre de 2017-18 rompe las tendencias negativas con un incremento interanual del +14.13 %.

su parte, la producción de **nueces y semillas oleaginosas** prospera por encima del resto de categorías de productos al contar con el mejor comportamiento del quinquenio analizado (+136.54 %). Igualmente, el cierre positivo de la campaña de 2017-18 con una tasa de variación del +186.54 %, vaticina la buena progresión de esta categoría de productos. En este punto cabe mencionar la el **coco**, rubro de interés para la presente investigación, y que destaca por el mantenimiento de su producción entre 2014-2018 con una tasa de variación de +3.87 %.

Las **hortalizas**, en cambio, han mantenido prácticamente estable su capacidad productiva de inicio a fin del último lustro del que se disponen datos (+0.005 %), al mismo tiempo que experimentan un leve impulso entre 2017-18 (+5.99 %). Cabe indicar que Panamá se especializa en la producción de hortalizas frescas con un alcance total de 72,344 toneladas en 2018, donde no tienen cabida los productos en conserva.

La actividad hortícola panameña mantiene tendencias estables a lo largo de los años 2014-18. Se caracteriza por la producción de rubros frescos y la ausencia de productos en conserva.

A rasgos generales, la mayoría de hortalizas que componen la oferta productiva panameña, sigue una evolución positiva en el transcurso de los años, sobresaliendo el rubro de la remolacha (+8.67 %) por ser el de mayor crecimiento, y el de la pasta de tomate (-24.05 %) por protagonizar la peor evolución del conjunto.

En consonancia con el interés perseguido por el presente estudio, cabe resaltar la situación del cultivo de la **cebolla**. Producida principalmente en la provincia de Chiriquí, seguido de Coclé y, en menor medida, Herrera y Los Santos; la tendencia productiva de este rubro se mantiene estable en el tiempo (+0.55 %), aunque con cierta inclinación a la disminución.

Según informa el propio Ministerio de Desarrollo Agropecuario, la actividad de los productores panameños de cebolla queda entorpecida por altos costos de los insumos (semilla certificada) y la mano de obra, además del incremento del uso de plaguicidas ante la situación climática. En vistas del panorama actual, los productores pierden margen de beneficio en los precios, y se ve favorecida la importación de cebolla a niveles desmedidos, lo que influye en la reducción de la superficie de siembra del país en más de un 50 %.

El cultivo de cebolla afronta una reducción de la superficie de siembra (más del 50 %), ocasionando pérdidas de margen de beneficio en productores locales y favoreciendo la importación del rubro a niveles desmedidos.

Por otra parte, se observa que las **frutas** comparten la misma tendencia de evolución que las hortalizas y presenta bastante estabilidad productiva en los últimos cinco años (+1.13 %) y último año 2017-18 (+1.65 %).

Ya se indicaba con anterioridad que rubros como el banano (371,20 toneladas en 2018), plátano (177,659 toneladas) o piña (87.853 toneladas) son los principales componentes de la exportación panameña dado a su alto nivel productivo. Asimismo, estas frutas destacan entre el resto por ser reconocidas como las de mayor crecimiento a lo largo de los últimos cinco años, destacando particularmente el plátano (+19.49 %) y el banano (+16.48 %). En contraposición, el cultivo de frutas más afectado en los últimos años coincide con la sandía (-43.94 %), la piña (-36.17 %), el melón (-28.03 %), las naranjas (-12.07 %) y el mamey (-7.79 %).

El cultivo de frutas mantiene una evolución positiva generalizada a lo largo del quinquenio 2014-18, a excepción de los rubros de sandía, melón, naranjas y mamey.

El cultivo de **piña** se concentra mayormente en Panamá Oeste, quedando las provincias de Chiriquí y Coclé relegadas a un segundo nivel con respecto a la principal región. Desde el año 2014, las cosechas arrastran un fuerte descenso acumulado que se extiende hasta 2018 (-36.17 %) y persiste tras la última cosecha 2017-18 (-21.75 %).

La Dirección Nacional de Agricultura de Panamá reconoce para el caso de la piña los notables descensos productivos encuentran razones en el alto costo de los insumos, la escasa mano de obra y la inestabilidad de los precios. A estas cuestiones se suma la degeneración de la semilla, causante de que la cosecha quede susceptible de plagas y enfermedades y, por consiguiente, una falta de rendimiento y desmejora de la calidad del bien cosechado.

En el caso del **plátano**, su producción se reparte a lo largo y ancho del país, pero las principales provincias reconocidas son Chiriquí, Bocas del Toro y Darién. La serie anual analizada, plasma el comportamiento positivo del rubro en los últimos cinco años (+19.49 %) y una tasa de variación del +13.61 % en 2018 con respecto al año anterior. En la misma línea destaca el rubro del **banano o guineo**, que manifiesta una evolución similar en el último lustro (+ 16.48 %), aunque con un crecimiento menor a nivel interanual en 2018 (+3.51 %).

La actividad productiva del plátano es la más extendida en Panamá. Se reparte a lo largo y ancho de la geografía del país, pero especialmente en las provincias de Chiriquí, Bocas del Toro y Darién.

A pesar de los altos costes de fertilizantes, abonos y plaguicidas, la Dirección de Agricultura de Panamá señala que en estos últimos años la superficie sembrada y la participación de los productores de plátano sigue en aumento. Otras de las causas que merman su cultivo mantienen relación con la escasez y la ausencia de materiales de alta calidad genética y sanitaria, así como poca mano de obra, bajo nivel de agrupación entre productores y la consiguiente deficiencia en identificación de oportunidades de mercados.

Según la misma fuente oficial, la distribución de la producción de aguacate se extiende por amplias zonas del país, pero concentra su mayor actividad en Chiriquí y Darién. Acorde con los datos tabulados, la producción mantiene un crecimiento estable en el último lustro (+3%) y el cierre agrícola de 2017-18 en línea con lo producido a principio y final de año (+0.99 %).

La actividad productiva del aguacate se ve afectada por el deficiente manejo fitosanitario, faltas de materiales de calidad genética, inadecuado manejo de la cosecha-postcosecha, pero el impulso de su demanda ha permitido la ampliación de las superficies de cultivo junto al aumento de participación de los productores.

La superficie disponible para la siembra del aguacate en Panamá acapara gran parte del territorio (concentración en Chiriquí y Darién) y, aunque arrastra deficiencias fitosanitarias/productivas, mantiene un crecimiento paulatino entre 2014-18 (+3 %) que atrae la ampliación de su superficie de cultivo.

El cultivo de sandía, distribuido principalmente entre las provincias de Veraguas, Panamá Oeste y Coclé, sobresale por ser el más afectado del último quinquenio (-43.94 %), pese al cierre positivo del +5.25 % en el cierre agrícola de 2017-18.

Durante los últimos años, la actividad agrícola de este rubro ha presentado problemas comunes a otros cultivos de fruta como son el alto coste de la mano de obra e insumos. Sin embargo, la Dirección de Agricultura panameña añade a lo anterior, la variabilidad del cambio climático, el incremento en la tarifa de transporte marítimo y la devaluación del euro como agravantes de la problemática actual de la producción y comercialización del producto.

De lo contrario, el **mango**, sí que mantiene una situación de invariabilidad y estabilidad a lo largo del lustro (+1.97 %) como el último año 2018 (+0.49 %), aunque su volumen productivo en comparación con el de resto de frutas sean bastante inferiores. En esta línea y a un nivel productivo muy similar, cabe destacar la **papaya**. La distribución geográfica de la producción de este rubro se desarrolla en su mayoría en la provincia de Chiriquí con motivo de las condiciones agroecológicas de la región, las cuales contribuyeron a una progresión positiva de la producción desde 2014 hasta 2018 (+7.30 %), que culmina con un aumento interanual del +2.86 % en el último año de la serie observada.

La papaya es un cultivo caracterizado por una serie de limitantes para el mercado internacional y nacional, en relación con aspectos fitosanitarios como es la inexistencia de un programa de erradicación de Moscas de la Fruta. Paralelamente, se reconoce una escasez de materiales de alta calidad genética de variedades comerciales, carencias en la implementación de sistemas de riegos, alto coste de mano de obra, aumento de los precios agroquímicos y bajo nivel asociativo entre productores nacionales.

Tabla 1. Producción panameña de productos hortofrutícolas. Datos en toneladas (2014-2018).

	2014	2017	2018	Var. 2014/18	Var. 2017/18
Papa	21,695	21,039	24,424	12.58%	16.09%
Yuca	18,802	21,415	17,320	-7.88%	-19.12%
Ñame	19,079	11,088	13,340	-30.08%	20.30%
Otoe	3,687	1,354	2,818	-23.56%	108.09%
Otras féculas y tubérculos	32	17	2,301	7126.12%	13137.42%
Total raíces feculentas y tubérculos	63,295	54,914	60,203	-4.88%	9.63%
Frijol	4,282	4,736	5,942	38.77%	25.48%
Guandú	1,977	1,987	1,988	0.60%	0.10%
Poroto	4,159	1,561	1,523	-63.38%	-2.43%
Lentejas	0	0	0	-	-
Arvejas y guisantes	0	0	0	-	-
Otras leguminosas	0	0	0	-	-
Total leguminosas	10,418	8,283	9,454	-9.25%	14.13%
Palma africana	53,986	41,240	147,637	173.47%	257.99%
Coco	15,028	15,733	15,610	3.87%	-0.78%
Maní cáscara y otros	0	0	0	-	-
Nueces, almendras y otras oleaginosas	0	0	0	-	-
Total nueces y semillas oleaginosas	69,014	56,973	163,247	136.54%	186.54%
Tomate	20,097	19,681	19,680	-2.07%	-0.01%
Cebolla	15,384	11,448	15,469	0.55%	35.12%
Derivados del tomate	11,125	11,148	11,147	0.20%	0.00%
Otras hortalizas frescas	4,841	4,846	4,863	0.46%	0.35%
Lechuga	4,561	4,694	4,739	3.91%	0.96%
Zanahoria	4,272	4,345	4,370	2.30%	0.57%
Pepino	2,801	2,860	2,880	2.83%	0.70%
Repollo	2,804	2,815	2,819	0.52%	0.13%

Ají pimiento	2,354	2,408	2,426	3.03%	0.75%
Apio	1,418	1,452	1,463	3.20%	0.79%
Remolacha	1,025	1,091	1,114	8.67%	2.10%
Pasta y concentrado de tomate	1,205	1,007	915	-24.05%	-9.11%
Chayote	454	457	458	1.00%	0.25%
Ajos	0	0	0	-	-
Hortalizas en conserva	0	0	0	-	-
Total hortalizas	72,340	68,252	72,344	0.005%	5.99%
Banano o guineo	318,944	358,925	371,520	16.48%	3.51%
Plátano	148,686	156,382	177,659	19.49%	13.61%
Piña	137,633	112,269	87,853	-36.17%	-21.75%
Naranjas	46,933	40,394	41,270	-12.07%	2.17%
Sandía	38,241	20,368	21,438	-43.94%	5.25%
Aguacate	8,115	8,276	8,358	3.00%	0.99%
Papaya	7,511	7,835	8,059	7.30%	2.86%
Mango	7,192	7,298	7,334	1.97%	0.49%
Melón	7,326	5,162	5,272	-28.03%	2.13%
Mamey	431	386	398	-7.79%	3.10%
Derivados del plátano	31	69	64	102.76%	-7.24%
Frutas en conserva	0	0	0	-	-
Frutas secas	0	0	0	-	-
Total frutas	721,043	717,364	729,225	1.13%	1.65%

Fuente: elaboración propia a partir de INEC – Panamá⁴

2.2. Mercados exteriores: análisis de importaciones

En el presente apartado se analizan las importaciones del sector hortofrutícola de Panamá, de manera separada para cada categoría general de productos. En este sentido, se analiza el valor importado y se localiza la competencia internacional a fin de conocer quiénes son los principales países proveedores.

El sector hortofrutícola panameño manifiesta, a rasgos generales, una demanda desigual según categoría se demande a mercados internacionales a lo largo de los últimos cinco años: se ven afectadas hortalizas (-22.78 %) y jugos de frutas (-44.53 %); por el contrario, se ven favorecidas las frutas (+540.26 %) y las conservas vegetales (+24.22 %). Si bien las **hortalizas** han sufrido descensos generalizados, los **champiñones** es el único subproducto del grupo que incrementa la demanda (+212.24%).

⁴ INEC Panamá (2021) – Hoja de Balance de Alimentos de Panamá: https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default2.aspx?ID_CATEGORIA=4&ID_SUBCATEGORIA=33

El sector hortofrutícola panameño descende su demanda internacional de hortalizas (-22.78 %) y jugos de frutas (-44.53 %) entre 2016-2020; mientras que las compras de frutas (+540.26 %) y conservas vegetales (+24.22 %), se ven favorecidas.

Respecto a las importaciones de **conservas vegetales**, a rasgos generales presenta una variación positiva de +24,22% en los últimos cinco años, siendo el **tomate en conserva** el producto que ha sufrido una variación mayor (+37.06 %). Del lado contrario, destaca el **pimiento en conserva** (-39.60 %) por sufrir el mayor receso de las importaciones.

Para las variedades restantes, **frutas frescas y secas**, se observa un gran incremento en las importaciones. La **piña** es el producto que mayor crecimiento de demanda presenta (+1,833.33 %). En segundo lugar, destaca el **plátano** (859.87 %) y a un tercer nivel, la **sandía** (485.71 %).

Queda confirmada que la evolución general de las importaciones hortofrutícolas describe un historial negativo, si bien el último año y la llegada de la COVID-19 ha traído consigo un receso del intercambio comercial entre proveedores internacionales. Así, se observa que el cierre de 2019-20 afectó a productos como la **yuca** (-96.83 %), las **papas** (-67.44 %) y **maíz dulce en conserva** (-49.07 %), el **zapallo** (-42.50 %), el **pimiento en conserva** (-43,14%) y las **cebollas** (-41.80 %). Este comportamiento cobra sentido ante el efecto de la pandemia, las limitaciones en los envíos de mercancías, llevando a gran parte de las empresas a acudir más que nunca a la oferta local.

Tabla 2. Importaciones panameñas hortofrutícolas. Datos miles de USD (2016-2020).

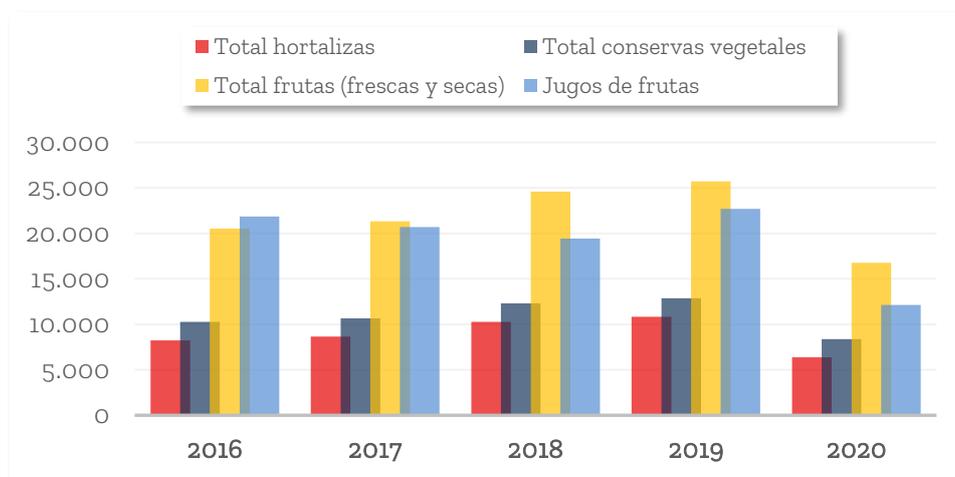
	2016	2019	2020	Var. 2016/20	Var. 2019/20
Cebollas	7,456	10,382	6,042	-18.96%	-41.80%
Champiñones	49	150	153	212.24%	2.00%
Palmito	202	142	118	-41.58%	-16.90%
Zapallo	55	40	23	-58.18%	-42.50%
Papas	329	43	14	-95.74%	-67.44%
Ñame	26	10	14	-46.15%	40.00%
Yuca	127	63	2	-98.43%	-96.83%
Total hortalizas	8.244	10.830	6.366	-22.78%	-41.22%
Tomate en conserva	5,848	6,317	8,015	37.06%	26,88%
Maíz dulce en conserva	758	1,502	765	0.92%	-49.07%
Pimiento en conserva	899	955	543	-39.60%	-43.14%

Total conservas vegetales	7,505	8,774	9,323	24.22%	6.26%
Plátano	2,462	25,699	23,632	859.87%	-8.04%
Mango y guayaba	891	588	1,213	36.14%	106.29%
Papaya	581	268	308	-46.99%	14.93%
Piña	3	43	58	1833.33%	34.88%
Sandía	7	35	41	485.71%	17.14%
Banano	0	0	0	-	-
Total frutas (frescas y secas)	3,944	26,633	25,252	540.26%	-5.19%
Jugos de frutas	21,841	22,689	12,116	-44.53%	-46.60%

Fuente: elaboración propia, en base a datos de Trademap.

Las importaciones hortofrutícolas experimentan descensos y crecimientos de menor envergadura el año de comienzo de pandemia. Ante las limitaciones en envíos de mercancías.

Gráfico 3. Evolución de importaciones panameñas hortofrutícolas. Datos miles de USD (2016-2020).



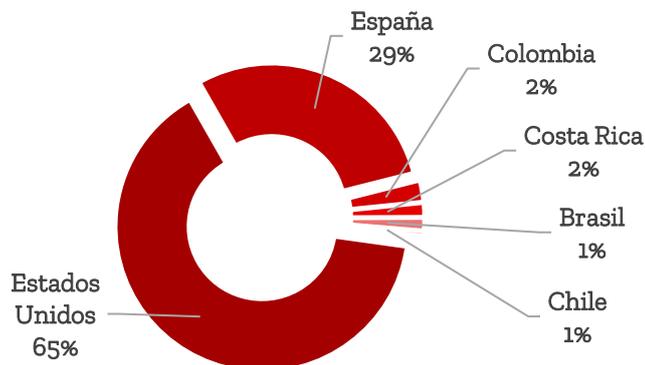
Fuente: elaboración propia, en base a datos de Trademap.

Principales países proveedores

Los tres principales proveedores internacionales de Panamá en el sector de las **hortalizas** son principalmente Estados Unidos (65%) y España (29%), con una cuota de mercado acumulada del 94% del total del valor importado.

Estados Unidos y España dominan las ventas internacionales a Panamá en materia de hortalizas.

Gráfico 4. Cuota de importación de los países proveedores de hortalizas de Panamá. Datos año 2020.

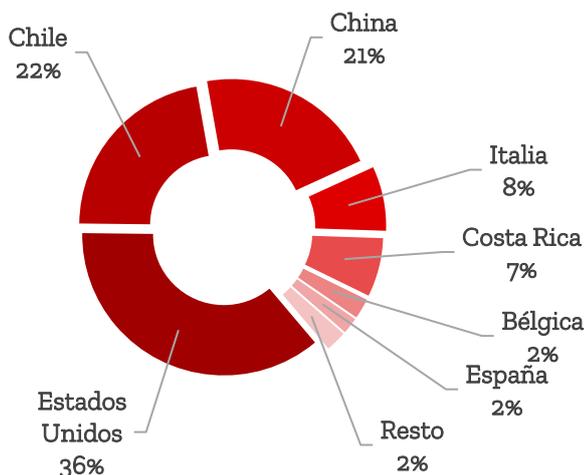


Fuente: elaboración propia, en base a datos de Trademap.

En cuanto a las importaciones de **conservas vegetales** de Panamá, los principales proveedores son Estados Unidos (36%), Chile (22%) y China (21%), con una cuota de mercado acumulada del 79% del total del valor importado.

Estados Unidos, Chile y China son los principales proveedores internacionales de conservas vegetales de Panamá atendiendo al valor económico de dichas compras.

Gráfico 5. Cuota de importación de los países proveedores de conservas vegetales de Panamá. Datos año 2020

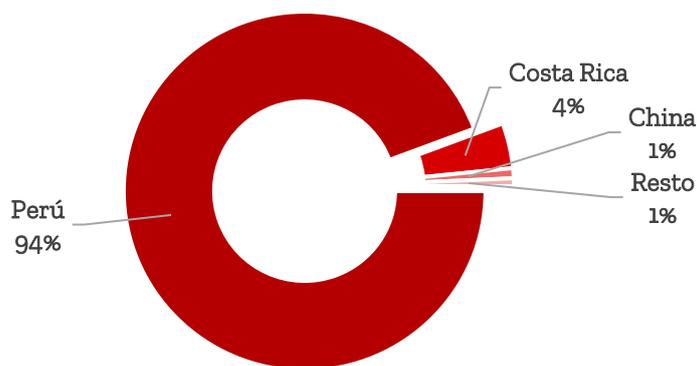


Fuente: elaboración propia, en base a datos de Trademap.

Respecto a las importaciones de frutas (frescas y secas), los principales países proveedores de Panamá son Perú (94%), Costa Rica (4%) y China (1%), con una cuota de mercado acumulada del 99% del total del valor importado.

Perú, Costa Rica y China son los principales proveedores internacionales de frutas (frescas y secas) de Panamá atendiendo al valor importado.

Gráfico 6. Cuota de importación de los países proveedores de frutas (frescas y secas) de Panamá. Datos año 2020

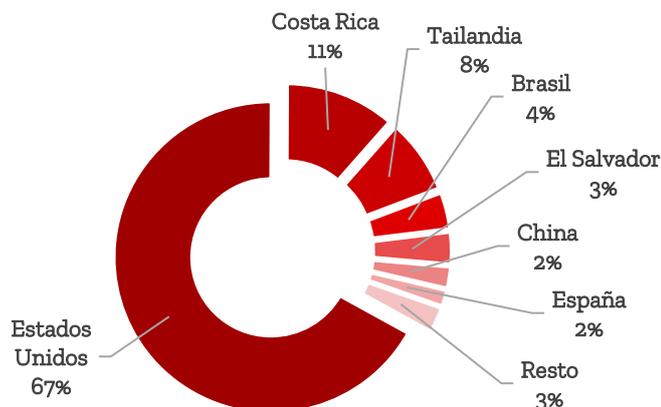


Fuente: elaboración propia, en base a datos de Trademap.

En último lugar, destacar Estados Unidos (67%), Costa Rica (11%) y Tailandia (8%) como los tres principales proveedores internacionales de jugos de frutas de Panamá, con una cuota de mercado acumulada del 86% del total del valor importado.

Estados Unidos, Costa Rica y Tailandia son los principales proveedores internacionales de jugos de frutas de Panamá atendiendo al valor económico de dichas compras.

Gráfico 7. Cuota de importación de los países proveedores de jugos de frutas de Panamá. Datos año 2020.



Fuente: elaboración propia, en base a datos de Trademap.

2.3. Análisis de precios: store check

En el presente apartado se analiza la competencia desde el punto de vista cuantitativo, haciendo una revisión de la oferta disponible de productos hortofrutícolas en los distintos puntos de venta panameños.

Store-check presencial

A raíz del store-check presencial realizado en supermercados e hipermercados del país (Anexo 3.2), se observan una serie de conclusiones y tendencias similares entre ellos, las cuales pueden ser resumidas a través de los factores comentados a continuación.

- **Posicionamiento**

La presencia de un amplio rango de productos hortofrutícolas en cada uno de los supermercados analizados hace muy difícil la tarea de determinar qué producto se dirige a un grupo de consumidores concreto, ya que un mismo producto puede ser adquirido en puntos de venta dirigidos a perfiles de poder adquisitivo diverso.

De este modo, se considera de mayor utilidad realizar un análisis del posicionamiento de cada uno de los supermercados analizados, caracterizando su oferta y target poblacional al que se dirigen. Esto se mide, principalmente, mediante la cantidad de referencias de producto, variedad de procedencia de los productos importados y el nivel de precios de los productos disponibles.

Entre los supermercados destinados a consumidores con un mayor poder adquisitivo, se encuentran Supermercados Rey y Riba Smith.

Supermercado Rey destaca por contar con un amplio portfolio de productos, con gran presencia y diversidad de productos importados desde Norteamérica, Centroamérica, Europa y Asia, lo cual se traduce en unos precios superiores. En similar situación se encuentra **Riba Smith**, si bien cuenta con menos referencias procedentes del Viejo Continente y mayor número de referencias estadounidenses.

Supermercados Rey y Riba Smith son los supermercados que cuentan con un mayor portfolio de productos importados y mayor diversidad de procedencia.

En un segmento de supermercados destinados a consumidores con un poder adquisitivo medio-bajo, destaca la presencia de El Machetazo, Super 99 y Xtra.

El Machetazo se erige como uno de los principales supermercados orientados hacia el consumidor de poder adquisitivo medio-bajo, contando con un portfolio de productos locales y procedentes de Estados Unidos y China, principalmente. En esta misma línea se encuentran **Super 99 y Xtra**, superficies en las que el surtido de productos importado no recoge ninguna referencia procedente de Europa, característica previamente analizada en los supermercados dirigidos al segmento alto.

El Machetazo, Super 99 y Xtra son los supermercados que se dirigen a un consumidor con poder adquisitivo medio-bajo.

Por último, se encuentran algunas superficies con características especial, como es el caso de Deli Gourmet y Price Smart.

Deli Gourmet se caracteriza por contar con una amplia gama de frutas deshidratadas de gran calidad, siendo todos estos productos de origen centroamericano. Este producto se encuadra dentro del rango de productos premium, motivo por el cual su precio por kg resulta muy elevado.

Por otra parte, **Price Smart** es un claro exponente de los conocidos como *clubes de compra*, aquellos puntos de venta que requieren de una membresía para poder acceder a ellos y disfrutar de las promociones y/o descuentos disponibles. A distinción de otros establecimientos de esta tipología, Price Smart no está dirigido exclusivamente a perfiles profesionales, sino que también abarca a los consumidores finales. Su oferta de productos hortofrutícolas se basa en productos importados desde Estados Unidos, con escasa presencia de productos locales e importados desde China.

- **Productos y procedencia**

Tras haber analizado las características propias de cada uno de los puntos de venta incluidos en este estudio, en el presente apartado se analizarán las distintas referencias observadas para cada grupo de productos:

- Frutas y verduras frescas

Gran parte de los supermercados panameños basan su oferta de frutas y verduras frescas en marcas propias, si bien se complementan con diversas marcas. Entre las más comunes entre todos los supermercados cabe destacar Roland, Coobana, Taiyu y Del Monte. En cuanto a la procedencia de estas marcas comercializadoras de fruta y verdura fresca destaca la de origen nacional, estadounidense y chino.

Además de esta oferta transversal a todos los supermercados, se aprecian marcas específicas de cada punto de venta, como es el caso de las marcas El Corte Inglés (España) en el caso de Supermercados Rey y Rimith (Panamá) en Riba Smith.

- Frutas deshidratadas

En el caso de las frutas deshidratadas, destaca la ausencia de marcas transversales presentes en cada supermercado, siendo muy diferente el portfolio de marcas disponibles en cada uno de los puntos de venta analizados. Las marcas con mayor presencia entre los establecimientos analizados, si bien no en todos, son Sun maid y Cinderella (Estados Unidos). En cuanto a la procedencia de las marcas presentes en los supermercados, estas marcas se distinguen por ser originarias de Estados Unidos en mayor medida, con cierta presencia de marcas ecuatorianas (Corofruit, Karay), colombianas (Kosh) y costarricenses (Purejoy).

Si bien la presencia de frutas deshidratadas de origen nacional es escaso, se encuentran referencias de ellas en Deli Gourmet, establecimiento destinado a la venta de producto premium.

- Conservas

En la mayor parte de supermercados panameños se encuentra una oferta similar de conservas hortofrutícolas, entre las que destacan las marcas La Cima (Costa Rica), Roland (China), Alpigo (Costa Rica) y Del Monte (Estados Unidos). En cuanto a la procedencia de las marcas analizadas en los puntos de venta, destaca la ausencia de marcas nacionales, siendo las más presentes las estadounidenses, costarricenses y chinas.

Además de esta oferta común a todos los supermercados, se observa algunas marcas propias del portfolio de ciertos supermercados, como es el caso de las marcas Facundo (Ecuador) y Granoro (Italia) en Supermercados Rey, Heinz y Wild Harvest (Estados Unidos) en Riba Smith, La Sabrosita (China) en Super 99 y Vlastic (Estados Unidos) en Xtra y Price Smart.

• **Presentación y formato**

El formato de presentación, así como el *packaging*, el etiquetado y otros factores son prácticamente idénticos en todos los supermercados analizados.

El formato de presentación, *packaging*, etiquetado y otros factores de los productos hortofrutícolas son prácticamente idénticos entre estos establecimientos.

Por la propia tipología del producto, se encuentran pocas diferencias, más allá del branding propio de cada marca, entre las referencias propias de cada producto.

Las **frutas y verduras frescas** es el grupo de productos de estudio que cuenta con un formato de presentación más sencillo: este producto se comercializa sin empaquetado, pudiendo el propio consumidor elegir aquellas piezas de fruta que desea adquirir en el lineal

de compra, utilizando una bolsa para su posterior compra y transporte. En ocasiones, y especialmente en el caso de las verduras, pueden encontrarse en una malla de protección para facilitar su transporte

Esta ausencia de empaquetado responde a la naturaleza del producto, el cual tiene un ciclo corto entre el momento de compra y consumo, y la demanda del consumidor de poder ver el producto que desea adquirir, pudiendo elegir las características de la fruta que adquirirá.

En cuanto a la **fruta deshidratada**, esta se comercializa principalmente en envases de plástico. Este método de comercialización permite que el producto maximice su vida útil y que la empresa utilice el envasado para desplegar su branding y técnicas de marketing.

Finalmente, las **conservas** cuentan con diversos formatos de presentación al consumidor, siendo los más comunes el envase de plástico y el envase de vidrio.

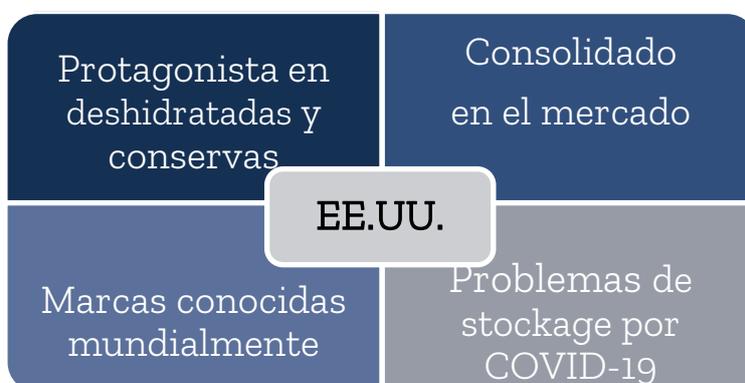
En el caso de la comercialización enlatada, en su presentación y diseño prevalecen los aspectos de marketing y branding de la propia marca. En cuanto a la comercialización de en formato de tarros de vidrio, a lo anterior se une la posibilidad de apreciar el producto que se adquiere.

Estos formatos de comercialización presentan una vida útil muy superior a la de las frutas y verduras frescas.

2.4. Identificación de la competencia: local e internacional

En cuanto al **origen y percepción de la competencia**, las empresas agroindustriales del sector hortofrutícola manifiestan mayoritariamente (50 %) que las marcas de origen local e internacional compiten a niveles bastante igualados en el sector. El resto de los encuestados, opina a partes iguales (ambos 25 %) sentir como verdadera competencia la oferta nacional y, por otra parte, la competencia internacional.

En el caso internacional, los **orígenes** más destacados son:



Estados Unidos se presenta en el mercado lácteo de Panamá con marcas reconocidas a nivel mundial. Marcas como Del Monte entre las más populares, así como Cinderella o Sun Maid predominan en los lineales de venta panameños a nivel de conservas y deshidratados.

A pesar de su consolidación en el mercado, la capacidad suministradora de proveedores estadounidenses se ha visto lastrada durante el apogeo de la COVID-19, lo que explica la pérdida puntual de cuota de mercado experimentada en 2020.



El grupo de países latinoamericanos se configura como competencia directa de la industria panameña, sobre todo en el caso particular de Costa Rica y Colombia. En su conjunto ofrecen una amplia oferta de frutas exóticas y jugo de frutas que compiten a nivel calidad-precio muy igualado al del producto local.

Entre las marcas más populares localizables a lo largo de los lineales panameños, destacan marcas más populares como La Cima, Alpigo y Pure Joy.



China se erige como un gigante en términos económicos, poblacionales, y entre otros muchos, en términos de producción hortofrutícola. Así, y de acuerdo a los datos más actualizados publicados en 2019 por FAO, China se erige como el principal productor de fruta nivel mundial con un total de 246,62 millones de toneladas, por delante de India (104,17) y Brasil (40,1). Las frutas con mayor producción son las sandías, manzanas, mandarinas, melones, peras, melocotones, uvas y plátanos.

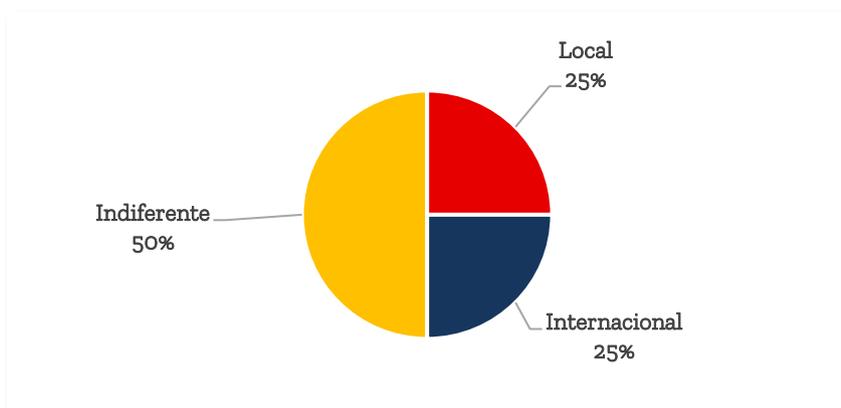
Asimismo, y gracias a datos proporcionados por el National Bureau of Statistics of China, cuyo último análisis disponible es de 2017, la producción de frutas y verduras frescas se encuentra concentradas geográficamente en ciertas zonas, destacando Shandong (11,11 % de la producción total), Henan (10,31 %), Shaanxi (7,61 %) y Guangxi (7,53 %), Cantón (6,10 %), Xinjiang (5,63 %) y Hebei (5,41 %).



España se posiciona como tercer exportador de la UE en el caso de frutas (solo por detrás de Países Bajos y Bélgica) a nivel global, así como el segundo exportador UE en el caso de hortalizas y 4^o mundial. Asimismo, se posiciona como un productor con alto nivel de certificaciones asociadas al producto y un modelo productivo orientado hacia la trazabilidad y seguridad alimentaria. Fruto de todo esto, se obtiene un producto diferenciado principalmente en términos de calidad.

En este sentido, las marcas con mayor presencia en la distribución minorista panameña son El Corte Inglés y Diamante.

Gráfico 8. Percepción del origen de la competencia para las empresas sector lácteo.



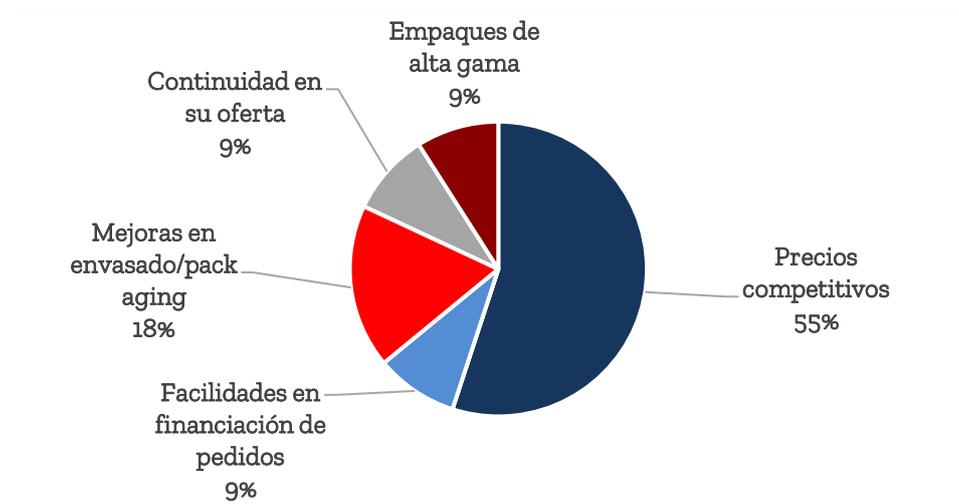
Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

En cuanto a marcas, las **marcas** nacionales e internacionales más reconocidas como la competencia más protagonista en el sector hortofrutícola en Panamá son:



En relación a los principales puntos fuertes de la competencia identificada en relación con los productos de las empresas participantes en agroindustrias competitivas, se extrae que el que la competencia tiene unos precios más competitivos (55 %) es el aspecto más destacado. Seguido de productos de empaques de alta gama y facilidad de financiación de pedidos (ambos 9 %), así como la posibilidad de contar con continuidad en la oferta (9 %).

Gráfico 9. Ventajas competitivas identificadas en los productos de la competencia.



Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.



3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3. Análisis de la demanda

3.1. Consumo nacional

Con el objetivo de incentivar el consumo de productos hortofrutícolas en Panamá, varias iniciativas fueron puestas en marcha durante la última década por parte del gobierno panameño y de organizaciones panamericanas. Cabe destacar la iniciativa liderada por el ministerio de salud panameño (MINSA) bajo la campaña periódica "5 al día" con objeto de fomentar el consumo de frutas y verduras a diario. Así como el Programa de incentivos a la producción nacional de granos y rubros agrícolas creado por el Gobierno de Panamá en 2014.

El gobierno panameño y organizaciones panamericanas trabajan por incentivar la demanda de frutas y verduras en el país con iniciativas periódicas como la campaña "5 al día" emprendida por el MINSA.

Tal como se muestra en los datos de la siguiente tabla extraídos del INEC de Panamá, la evolución del consumo de productos hortofrutícolas entre 2014 y 2018 sufrió una variación positiva en términos generales, gracias principalmente al empeño de este tipo de campañas y el consiguiente impulso de la concienciación.

Las categorías hortofrutícolas más consumidas en mayor volumen por los panameños son las frutas, semillas oleaginosas y hortalizas. Productos como la palma africana (aprovechamiento industrial para el aceite de palma), el plátano, el banano o guineo y las papas, destacan por concentrar los volúmenes de consumo.

En términos de volumen, los panameños demandan principalmente aceite de palma, plátano, banano o guineo y papas del sector hortofrutícola.

A lo largo del periodo 2014-2018, el consumo de hortofrutícolas expresa una trayectoria positiva en términos generales, especialmente las **categorías** de semillas **oleaginosas** (+132.96 %), **leguminosas** (24.25 %) y frutas (+14.83 %).

Con respecto a la evolución en el consumo de productos específicos, los que presentan crecimientos más acentuados en los últimos años son los **rubros** del **melón** (+681.72 %), **derivados del plátano** (+102.76 %), **frutas no tropicales** frescas (+69.95 %), **frijol** (+55.90 %) y **lentejas** (+45.02 %).

A diferencia de lo anterior, otros productos ven reducido su volumen de consumo, como son las nueces, almendras y otras oleaginosas (-80.89 %), arvejas y guisantes (-31.89 %), ñame (-29.42 %) y otoe (-23.41 %).

A lo largo del periodo 2014-2018, el consumo de hortofrutícolas aumenta de manera progresiva y general, especialmente el melón, derivados del plátano, frutas no tropicales frescas, frijol y lentejas; mientras que el consumo de oleaginosas, arvejas y guisantes, ñame y otoe, disminuye.

Tabla 3. Consumo* panameño de productos hortofrutícolas. Datos en toneladas (2014-2018).

	2014	2017	2018	Var. 2014/18	Var. 2017/18
Papa	44,921	48,845	53,222	18.48%	8.96%
Yuca	19,449	22,191	18,104	-6.92%	-18.42%
Ñame	18,778	11,099	13,253	-29.42%	19.40%
Otoe	3,680	1,354	2,818	-23.41%	108.09%
Otras féculas y tubérculos	399	702	3,136	685.71%	346.67%
Total raíces feculentas y tubérculos	87,227	84,191	90,533	3.79%	7.53%
Frijol	7,841	11,133	12,224	55.90%	9.80%
Poroto	6,305	5,459	5,771	-8.48%	5.72%
Guandú	2,954	3,771	3,198	8.26%	-15.20%
Lentejas	6,056	8,987	8,782	45.02%	-2.27%
Arvejas y guisantes	1,333	1,109	908	-31.89%	-18.18%
Otras leguminosas	1,737	1,882	1,701	-2.04%	-9.62%
Total leguminosas	26,225	32,341	32,584	24.25%	0.75%
Coco	13,290	14,026	13,919	4.73%	-0.77%
Palma africana	89,977	68,733	246,062	173.47%	257.99%
Maní cáscara y otros	1,521	2,393	2,300	51.26%	-3.91%
Nueces, almendras y otras oleaginosas	8,492	1,605	1,623	-80.89%	1.09%
Total nueces y semillas oleaginosas	113,280	86,758	263,903	132.96%	204.18%
Cebolla	31,483	30,596	36,250	15.14%	18.48%
Tomate	20,206	19,825	19,697	-2.52%	-0.65%
Pasta y concentrado de tomate	5,746	4,445	5,191	-9.65%	16.79%
Derivados del tomate	16,496	20,337	21,477	30.20%	5.61%
Ají pimiento	2,354	2,417	2,432	3.29%	0.63%
Remolacha	1,025	1,091	1,115	8.69%	2.12%

Repollo	3,019	2,886	2,850	-5.58%	-1.24%
Zanahoria	4,607	4,588	4,562	-0.97%	-0.55%
Lechuga	5,113	5,384	5,356	4.75%	-0.52%
Pepino	2,807	2,861	2,880	2.62%	0.68%
Chayote	454	457	458	1.00%	0.25%
Apio	1,499	1,580	1,582	5.51%	0.10%
Ajos	3,406	3,756	3,835	12.57%	2.09%
Otras hortalizas frescas	5,933	6,018	5,907	-0.43%	-1.83%
Hortalizas en conserva	10,573	10,140	11,001	4.05%	8.48%
Total hortalizas	114,720	116,380	124,592	8.61%	7.06%

Piña	73,576	84,081	59,702	-18.86%	-28.99%
Plátano	138,958	154,961	177,434	27.69%	14.50%
Derivados del plátano	31	69	64	102.76%	-7.24%
Banano o guineo	62,992	74,592	81,869	29.97%	9.76%
Aguacate	8,293	10,036	9,800	18.17%	-2.35%
Naranjas	47,855	41,378	42,370	-11.46%	2.40%
Melón	498	266	3,893	681.72%	1362.10%
Sandía	810	418	436	-46.23%	4.29%
Mamey	431	386	398	-7.79%	3.10%
Mango	7,192	7,298	7,334	1.97%	0.49%
Papaya	7,570	7,831	7,803	3.08%	-0.36%
Manzana	9,399	11,688	10,839	15.32%	-7.26%
Pera	2,942	3,611	3,750	27.46%	3.86%
Uva	5,825	7,307	7,372	26.56%	0.89%
Otras frutas tropicales frescas	2,066	3,646	3,797	83.80%	4.15%
Otras frutas no tropicales frescas	765	1,376	1,301	69.95%	-5.48%
Frutas en conserva	24,266	30,759	33,790	39.25%	9.86%
Frutas secas	1,736	1,724	1,881	8.33%	9.10%
Total frutas	395,207	441,425	453,834	14.83%	2.81%

Fuente: elaboración propia a partir de INEC – Panamá

*Consumo aparente = (producción local+importaciones)-exportaciones

3.2. Perfil del consumidor panameño

Antes de la llegada de la COVID-19, la agitada rutina moderna arrastraba al consumidor panameño a priorizar las demandas del trabajo por encima de otras cuestiones de primera línea, lo que ha contribuido al detrimento de la salud y el surgimiento de mayor número de casos de enfermedades asociadas al estrés o el sobre peso.

En la actualidad, los consumidores se muestran ávidos por alcanzar una dieta más sana, especialmente a raíz de los estragos asociados al periodo de cuarentena. Ahora más que nunca se respira una corriente popular que anhela la conexión entre la gastronomía y la tradición para brindar al consumidor la confianza que necesita a nivel alimenticio. Aquí encaja el estilo gourmet y usos diferentes del producto tradicional alineado con las raíces de lo artesanal.

Panamá cuenta con un porcentaje de población inmigrante de entorno a un 10 % sobre el total, compuesta fundamentalmente por latinos, chinos, norteamericanos y españoles; siendo estos dos últimos un perfil de consumidor altamente interesado por el consumo de productos saludables y de carácter gourmet.

Con el objetivo de identificar el perfil de estos consumidores en la industria láctea panameña, se ha llevado a cabo un sondeo que parte de una muestra de representativa del mercado, cuya estructura se define en 7 bloques divididos en subsecciones:

- Bloque 1. Datos generales
- Bloque 2. Preferencias de consumo
 - a. Frecuencia
 - b. Atributos más valorados del producto
 - c. Origen
 - d. Factores motivadores de compra
- Bloque 3. Presupuesto de compra
- Bloque 4. Establecimientos de compra
 - a. Espacios más visitados
 - b. Factores motivadores al seleccionarlo
 - c. Frecuencia de visita
- Bloque 5. Tendencias de consumo
 - a. Razones que impulsan a cambiar hábitos de compra
 - b. Frecuencia a comer/cenar fuera del hogar
 - c. Preferencia de canales de comunicación (información, ofertas y promociones)
 - d. Medio de transporte utilizado al realizar la compra
 - e. Compra de alimentos para alérgicos, bio, eco, orgánico e innovadores
- Bloque 6. Compras online
 - a. Derechos, rapidez y puntualidad en los envíos
 - b. Valoración de precios/ofertas online
 - c. Comodidad de compra
 - d. Motivos de mala experiencia en anteriores compras online
- Bloque 7. Información sobre el producto
 - a. Frecuencia en la lectura de etiqueta
 - b. Búsqueda de información antes de la compra
 - c. Información nutricional más demandada
 - d. Valoración (positiva/negativa) de cada información nutricional

A continuación, se exponen los resultados más importantes que definen el perfil de consumidores panameños de frutas y verduras:

o. Datos generales

Los rangos de edad se establecen en principalmente entre los **25 y 35 años**, representando el 36 % de la muestra encuestada. La distribución de los encuestados se inclina por un 60 % para el **sexo femenino** y el 40 % restante, para el masculino. Respecto a ciudad de residencia, se concentra el mayor número de respuestas en torno a **ciudad de Panamá** (52 %), Ciudad de David (10 %), San Miguelito y Santiago (ambos al 5 %).

1. Preferencias de consumo

a. Frecuencia

La mayoría de panameños declaran consumir frutas y verduras con una frecuencia media de **2-3 veces a la semana**, inclinándose por un consumo aún más frecuente (a diario) en el caso de la cebolla y el banano/plátano.

Banano/plátano: el 29 % reconoce que los consume de manera ocasional 2-3 veces a la semana; sin embargo, el 19 % lo consume diariamente y un 12 % al menos una vez por semana. Un 6 % contestó que dos veces al mes incluye banano o plátano en su dieta, frente a otro 3 % que lo consume una vez al mes; mientras que el resto (3 %) reconoce un consumo escaso, limitado a rara vez o incluso ninguna.

Cebollas: al menos el 49 % de encuestados las consumen a diario, mientras que el 6 % lo hace de manera esporádica entre 2-3 veces a la semana; frente a esto, un 2 % ubica su consumo entorno a una vez en semana y dos veces al mes (mismo porcentaje en ambas respuestas). La proporción restante difícilmente demanda cebollas, quedando reducido a quienes lo consumen rara vez (1 %).

Papas: un 31 % de los consumidores, reconoce que los consume de manera ocasional 2-3 veces a la semana, sin embargo, el 13 y 11 % lo consume una vez en semana o a diario; respectivamente. Asimismo, un 10 % contestó que dos veces al mes incluye papas en su dieta, frente a una proporción residual (4 %) de consumo escaso, de rara vez o incluso nunca.

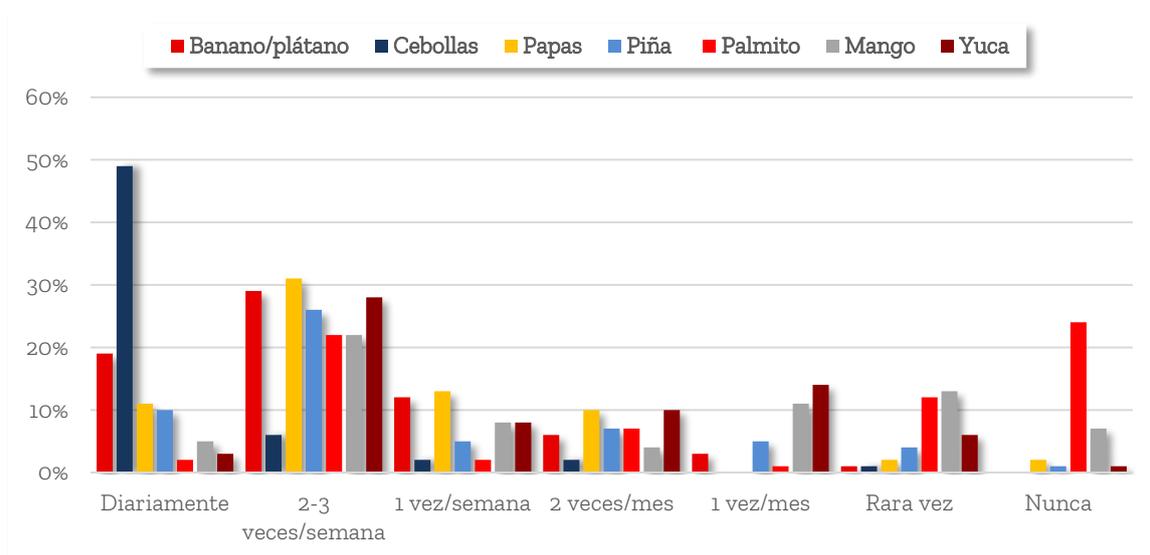
Piña: al menos el 26 % de encuestados las consumen 2-3 veces en semana, mientras que el 10 % lo hace a diario; frente a esto, un 7 % ubica su consumo entorno a dos veces al mes e incluso el 5 % una vez en semana o una vez al mes (ambos casos en la misma proporción). La proporción restante apenas demanda piña, quedando reducido a quienes lo consumen rara vez o nunca (5 %).

Palmito: un 24 % de los consumidores, reconoce que no consume nunca palmito. Sin embargo, un 22 % manifiesta hacerlo entre 2-3 veces a la semana. Frente a estos resultados, se observa que el 12 % rara vez los consume, un 7 % lo hace dos veces al mes.

Mango: el 22 % de las respuestas señalan consumirlo entre 2-3 veces a la semana. Sin embargo, un 20 % manifiesta hacerlo entre rara vez o nunca, frente a un 11 % que lo hace una vez al mes. El resto concentra el consumo una vez en semana (8 %) o incluso dos veces al mes (4 %).

Yuca: el 28% reconoce que los consume de manera ocasional 2-3 veces a la semana; sin embargo, el 14 % lo consume una vez al mes y un 10 % al menos dos veces por semana. Un 8 % contestó que una vez a la semana incluye yuca en su dieta, frente a otro 7 % reconoce un consumo escaso, limitado a rara vez o incluso ninguna. Finalmente, tan solo un 3 % dice consumirlo a diario.

Gráfico 10. Frecuencia de consumo de hortofrutícolas.



Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

b. Atributos más valorados del producto

Lo que más valoran los panameños en el momento de adquirir productos hortofrutícolas son, principalmente, los atributos relativos a la **calidad** y el **precio**.

Banano/plátano: en el proceso de compra de bananos y plátanos, el 48 % de los encuestados se decanta por la variable calidad, seguido del precio con un 15 %, el valor nutricional en un 12 %, junto al sabor y el origen del producto al 9 % (en ambos casos).

Cebollas: entre los principales atributos condicionantes de cebollas, sobresale la calidad con una coincidencia de respuestas del 45 %, frente al precio, el país de origen y el sabor, que envuelven el 32, 8 y 6 % de las opiniones, respectivamente.

Papas: en este caso el 45 % de los encuestados se decanta por la variable calidad, seguido del precio con un 30 %, el país de origen en un 9 % y el sabor al 8 %.

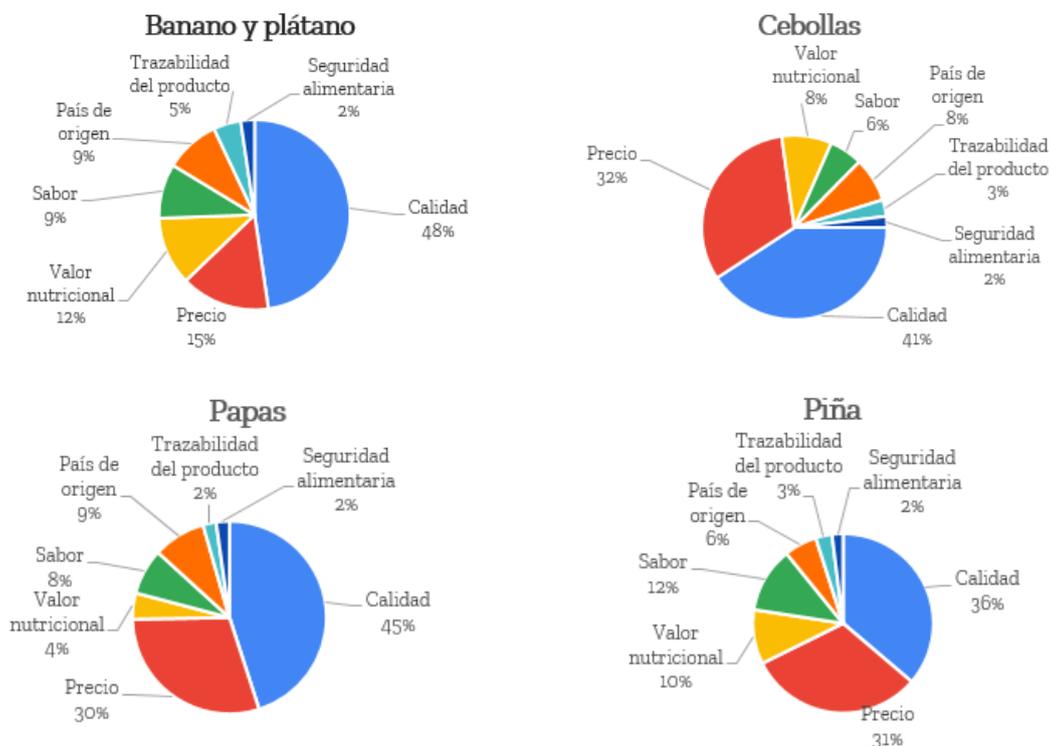
Piña: el atributo de la calidad es el más valorado con un 36 %, seguido del precio, con un 31%. Mientras que, en un segundo nivel, se localiza el valor nutricional (13 %) y el sabor (12 %).

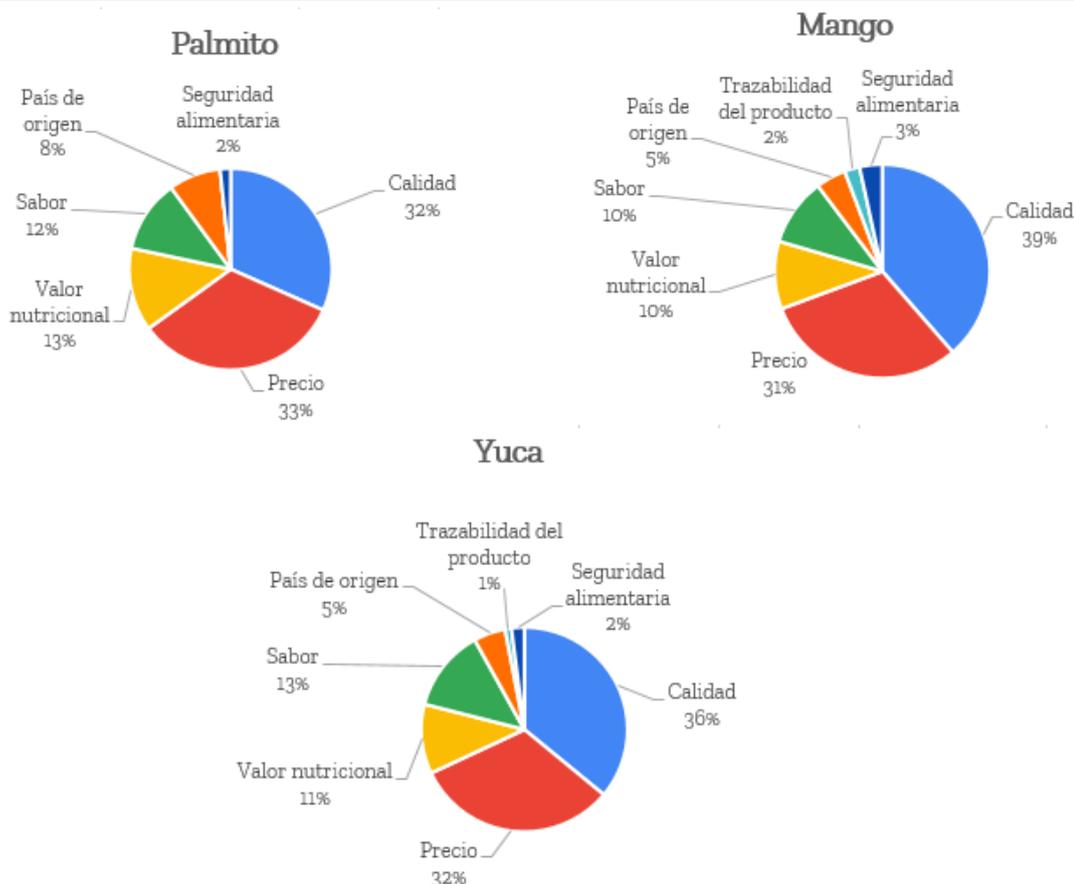
Palmito: el precio y la calidad compiten a niveles muy igualados, con un 32 y 33 % respectivamente de respuestas recabadas. Frente a esto, el valor nutricional con el 13 % y el sabor en un 12 % son los siguientes atributos más escogidos por los consumidores.

Mango: nuevamente, calidad y precio son los más valorados, con una coincidencia de respuestas de 39 y 31 %. Asimismo, destacan el valor nutricional y el país de origen al 10 % en ambos casos.

Yuca: en el proceso de compra de yuca, el 36 % de los encuestados se decanta por la variable calidad, seguido del precio con un 32%, el sabor en un 13%, junto al valor nutricional al 11 %.

Gráfico 11. Atributos más valorados al adquirir frutas y verduras.





Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

c. Origen

Pese a que anteriormente quedó comprobado que el factor origen no se encuentra entre los principales atributos del producto, los panameños priorizan el consumo de frutas y verduras de **origen local**.

El producto local es preferido frente al importado, con una concurrencia de respuestas comprendida en un rango de 85-95 %; a excepción del palmito, frente al que gran parte de la muestra consultada (34 %) manifiesta indiferencia entre local e importado.

d. Factores motivadores de compra

Los factores más influyentes en el proceso de decisión de compra de frutas y verduras son la **calidad** y **precio**.

Banano/plátano: en el 35 % de los casos se decantan por el producto de mayor calidad, otro 27 % opina que observa primordialmente el precio, el 8% reconoce principalmente el valor nutricional, e incluso el 7 % reconoce las ofertas y si es producto orgánico/ecológico.

Cebollas: al menos un 35 % de los consumidores valoran la calidad al decidirse entre la oferta de cebollas, seguido del precio con un 24 %, el valor nutricional hasta en un 10 % de los casos y producto orgánico/ecológico en un 9 %. Otros factores alcanzan cuotas inferiores y apenas resultan representativos.

Papas: el 35 % de la muestra se decanta por la variable calidad, otro 28 % opina que observa primordialmente el precio, mientras que el resto de atributos apenas tienen peso.

Piña: al menos un 38 % de los consumidores valoran la calidad al escoger piña, seguido del precio con un 27 %, y producto orgánico/ecológico en un 8 %. Otros factores alcanzan cuotas inferiores y son menos significativos.

Palmito: el 35 % de la muestra se decanta por la variable calidad, otro 27 % opina que observa primordialmente el precio y el 10 % valora que sea orgánico/ecológico, mientras que el resto de atributos apenas tienen peso al escoger palmito.

Mango: en el 35 % de los encuestados se decanta por la variable calidad, otro 23 % opina que prioriza el precio, y el 10% valora si el mango es producto orgánico/ecológico.

Yuca: al menos un 39 % de los consumidores valoran la calidad al escoger yuca, seguido del precio con un 26 %, y producto orgánico/ecológico en un 9 %. Otros factores alcanzan cuotas inferiores y son menos significativos en el proceso de compra de yuca.

2. Presupuesto de compra

La mayoría de panameños gasta en frutas y verduras entre **1 y 5 % del total del presupuesto** mensual dedicado a alimentación, lo que se traduce en cifras significativamente inferiores al gasto dedicado a la proteína cárnica o el pescado. Cobra sentido si se toma conciencia de que se tratan de bienes básicos de bajos precios, por lo que no van a acaparar grandes volúmenes de presupuesto de los consumidores.

Respecto a presupuestos superiores, no se comprueba alta concurrencia de respuestas (en ningún caso superior al 10 %) que indiquen más de un gasto mensual del 11-15 %. Desde el banano/plátano, hasta las cebollas, las piñas, y la yuca; los gastos no sobrepasan el umbral del 6-10 % en el mejor de los casos.

Esto ocurre en todos los hortofrutícolas analizados, excepto en el caso de las papas. Su presencia en las cestas panameñas es alta, tanto es así que hasta un 12 % de los encuestados reconocen un gasto comprendido entre el 11-15 %.

En cuanto a presupuestos inferiores, cabe destacar el caso del palmito y el mango, con un 59 y 32 % de consumidores que reconoce no dedicar presupuesto a su consumo; respectivamente. No obstante, en ambos se reconocen gastos dentro de la media de 1 y 5 %

del presupuesto mensual, un 27 % de respuestas coincidentes en el caso del palmito y un 44 % respecto al mango.

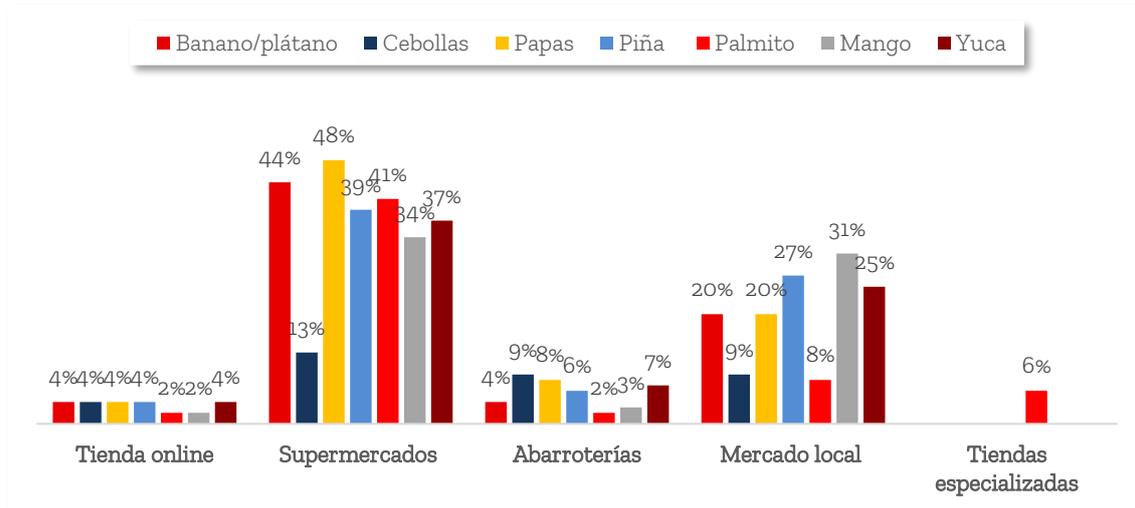
3. Establecimientos de compra

a. Espacios más visitados

Para los productos hortofrutícolas en general, los consumidores panameños prefieren acudir a **supermercados** como espacio de compra preferido, seguidos de los **mercados locales**.

En el caso de los supermercados, los consumidores prefieren comprar papas, palmito, banano/plátano y piña. Frente a este espacio de compra, los mercados locales, donde se concentran compras de frutas como el mango, piña y el banano/plátano; así como raíces como la yuca.

Gráfico 12. Espacios de compra de alimentos más visitados por los panameños.



Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

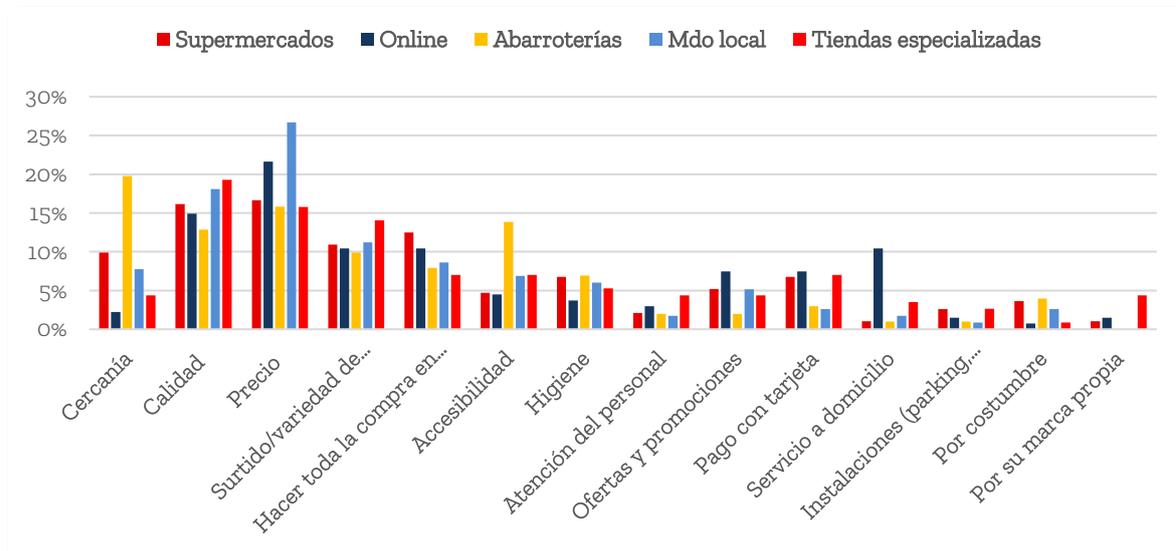
b. Factores motivadores al seleccionarlo

En el momento de escoger entre espacios de venta para la compra de frutas y verduras, los factores tomados en consideración por los panameños son variados, pero destacan principalmente: **calidad y precio**.

El 17 % de los consumidores declara que el factor principal que los lleva a escoger los supermercados por encima de otra alternativa, es el precio; el 16 % compra en supermercados por calidad; y el 12 % por hacer la comodidad de hacer todas las compras en el mismo establecimiento. Asimismo, destacan variables como el surtido o variedades de producto ofrecidas por el establecimiento (11 %) y la cercanía (10 %).

El resto de variables de menor peso, pero también destacables son de un lado, la higiene y el pago con tarjeta (7 %); y de otro lado, accesibilidad, ofertas y promociones (5 %).

Gráfico 13. Factores motivadores al escoger entre establecimientos de venta.



Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

c. Frecuencia de visita

Supermercados: los panameños responden en el 75 % de los casos que hacen las compras en supermercados de 1 a 3 veces a la semana, ante un 15 % que acude dos veces al mes y realizan compras de mayor envergadura en una cada visita mensual.

Tiendas online: el 32 % de los panameños entrevistados declaran que nunca acuden al canal online a realizar sus compras alimentarias, el 25 % reconoce que al menos una vez al mes y un 21 % reconoce que una vez en semana. Menos frecuente es encontrar casos comprendidos entre 2-3 veces a la semana (9 %) o incluso a diario (3 %).

Abarroterías y tiendas especializadas: la población manifiesta que acude tres veces en semana en un 54 % de los casos, a diferencia del 12 % que declara dos veces al mes y un 9 % que lo hace a diario.

Mercado local: el 34 % de los consumidores consultados reconocen en el 34 % de los casos que realizan compras en mercados locales al menos una vez a la semana, el 32 % sólo una vez al mes y el 13 % dos veces al mes. En el caso específico de mercados locales, la frecuencia de visitas depende de factores como el calendario o los horarios de apertura en función a la época del año.

4. Tendencias de consumo

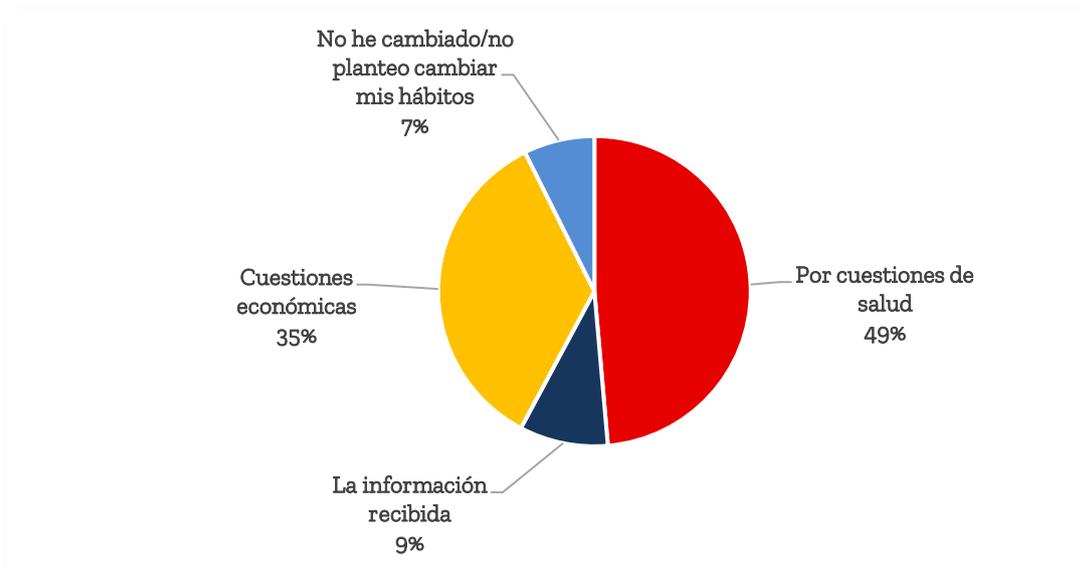
a. Razones que impulsan a cambiar hábitos de compra

Algunas de las nuevas tendencias de consumo que destacan como influencia sobre el consumo de hortofrutícolas se resumen en adelante.

La mayoría de los panameños declara haber cambiado sus hábitos de compra de alimentos en los últimos años a razón de dos cuestiones: **salud** (49 %) y **economía familiar** (35 %).

El resto de razones que han influenciado en los hábitos de compra coinciden con que actualmente buscan más ofertas (27 %), la calidad (18 %), intención de variar la dieta (15 %), diversificar la compra en varios establecimientos (11 %), intentar aprovechar más la comida para evitar dejar desperdicios (10 %) y la búsqueda de marcas alternativas (9 %).

Gráfico 14. Razones que impulsan el cambio en los hábitos de compra.



Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

b. Frecuencia a comer/cenar fuera del hogar

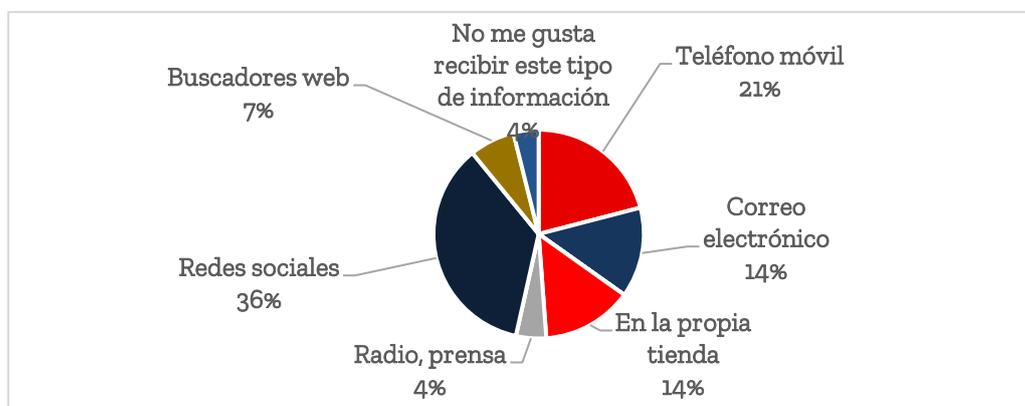
Con respecto a comer y cenar fuera del hogar, los encuestados se dividen principalmente entre los que salen **una vez a la semana** (44 %) y los que llegan a salir de **dos a tres veces en semana** (40 %). De lo contrario, hay una pequeña proporción (9 %) que declara no salir nunca para estos fines, e incluso otra cantidad reducida de encuestados (7 %) que alcanza incluso cuatro o cinco veces a la semana.

c. Preferencia de canales de comunicación (información, ofertas y promociones)

En lo relativo a los canales desde los que pueden recibir información, ofertas o promociones de productos de alimentación, los consumidores panameños destacan en primer lugar las **redes sociales** (36 %); en segundo lugar, vía **smartphone** (21 %); en tercero, **correo electrónico** y en el **propio establecimiento** (14 % ambas).

Asimismo, resaltan algunos de los medios que no aparentan llegar a tener éxito y estos son: el "buzoneo", información "a pie de calle", la radio y la prensa. Por último, cabe aludir a una reducida proporción de población (4 %) que directamente rechaza este tipo de información sobre el producto y que no han demandado en ninguna ocasión.

Gráfico 15. Preferencia de canales de comunicación sobre información, ofertas y promociones.

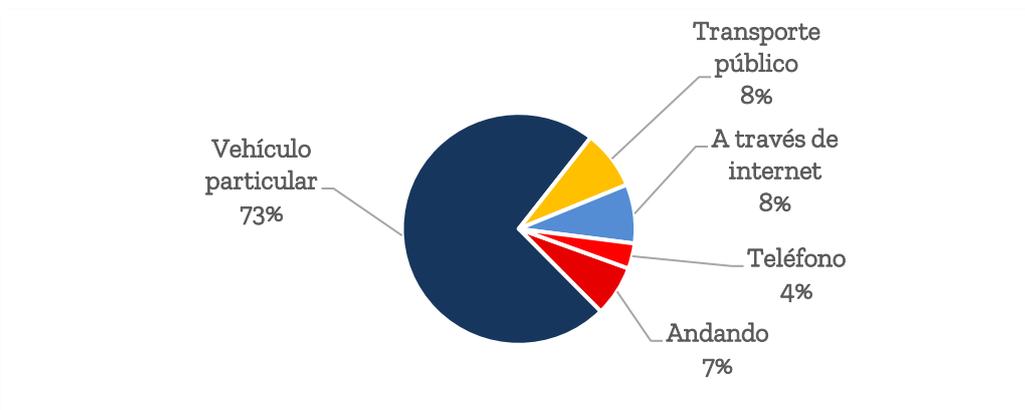


Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

d. Medio de transporte utilizado al realizar la compra

La gran mayoría de los panameños participantes en este sondeo de consumo, declaran en el 73 % de los casos, hacer la compra con su **coche particular**.

Gráfico 16. Medio de transporte utilizado para realizar la compra.



Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

e. Compra de alimentos para alérgicos, ecológicos e innovadores

Entre los consumidores panameños se percibe una baja conciencia por productos **libres de alérgenos** (bien sea por despreocupación o porque no los necesitan en su dieta), los productos **ecológicos** son altamente valorados como alternativa más saludable y natural, y con respecto a **productos innovadores**, existe escasa predilección por nuevas alternativas de presentación de producto o similar.

Libres de alérgenos (lactosa, gluten, etc.): respecto a la compra de alimentos libres de alérgenos; el 31 % de los entrevistados declara no preocuparse al respecto ya que no sufren este tipo de problemas; a otro 20 % no le parece un factor tan relevante; un 18 % necesita este tipo de alimento en su dieta y otro 18 % afirma que es más sano y por ello les interesa comprarlo. Apenas un 9 % piensa que son mucho más caros y por ello no los adquieren.

Productos ecológicos: algo más de la mitad de los entrevistados (51 %) opina que la alternativa ecológica es la opción más sana y natural; así como el 31 % decide no comprar productos orgánicos porque les parece ser más caros. El 12 % desconoce las propiedades beneficiosas de productos de esta categoría y, en cambio, el 6 % manifiesta nulo interés en incluirlo en su dieta.

Productos innovadores: el 31 % de los panameños muestra cierta costumbre a consumir algún producto innovador en materia de *packaging*, diseño o nuevas propiedades; frente a un 69 % que afirma que quizás lo haría.

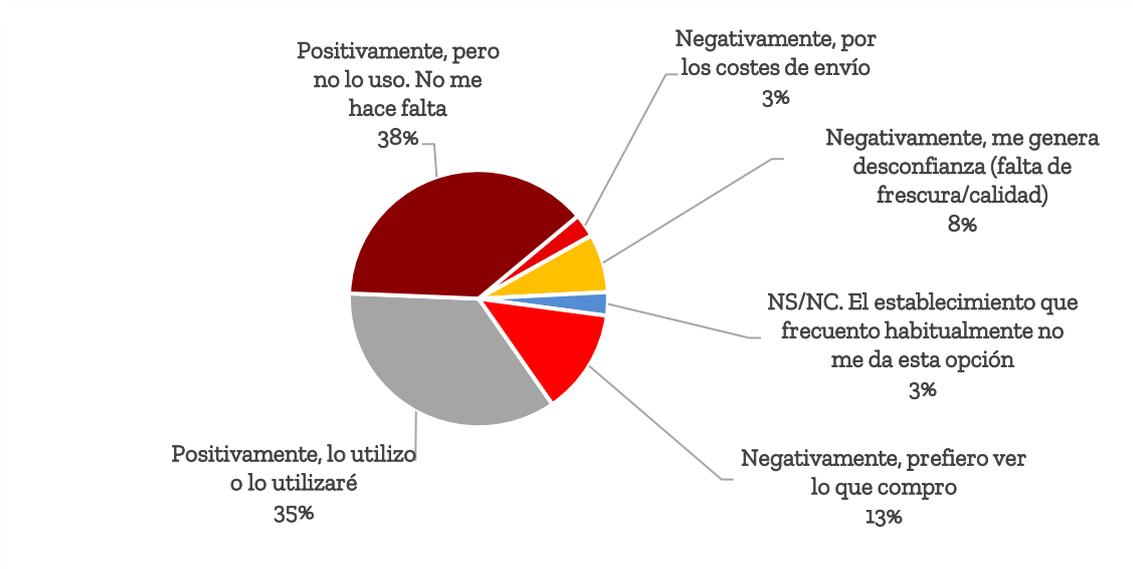
5. Compras online

Existe una **conciencia positiva** extendida entre los panameños en torno a la compra de alimentos vía online, aunque **no se suele hacer uso frecuente** de este canal en el momento definitivo de la compra de alimentos. El establecimiento físico de venta continúa siendo el favorito entre los consumidores.

De manera general, los panameños valoran positivamente la compra de alimentos online. El 38 % tiene buena opinión sobre el canal online, pero reconoce no hacer uso de este ya que no tiene necesidad de hacerlo; frente un 35 % de los entrevistados que sí reconocen ser usuarios de plataformas online para adquirir productos alimentarios.

Entre las respuestas negativas, se recoge que un 13 % que declara no apoyar este canal de compra ya que prefieren ver y escoger personalmente el producto que van a comprar, un 8 % desconfía de su calidad/frescura, y apenas un 3 % descarta comprar por Internet dado a los costes de envío o bien porque su establecimiento ocasional no ofrece esta opción.

Gráfico 17. Conciencia extendida sobre las compras online.



Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

a. Derechos, rapidez y puntualidad en los envíos

Entre los panameños se localiza una importante proporción de consumidores **convencidos de las garantías de calidad y seguridad** que ofrece la compra online frente a la tradicional, aunque la **rapidez y puntualidad** en los envíos es buena pero aún **mejorable**.

Derechos: las opiniones de los consumidores se dividen entre los que piensan que, comprando alimentos por internet tienen los mismos derechos y garantías de calidad/seguridad (56 %), frente a la opinión de quienes declaran todo lo contrario (44 %).

Rapidez y puntualidad: la opinión más extendida respecto a rapidez y puntualidad se decanta en el 37 % de los casos por una puntuación de 3 sobre 5; el 32 % opina más positivamente con un 4 sobre 5; y el 15 % con un 5 sobre 5. Tan solo un 16 % otorga una nota inferior a 3 puntos.

b. Valoración de precios/ofertas online

Cuando se trata de los precios y ofertas del canal online, se interpreta que la opinión popular apunta a que un nivel de **precios ajustados a la media**. En este sentido, la mayoría de los panameños (47 %) otorga una puntuación de 3 sobre 5; el 30 % puntúa con un 4 sobre 5; el 13 % con un 5 sobre 5; y tan solo el 10 % le atribuye una nota inferior a 3 sobre 5, por lo que se entiende que poca proporción de encuestados opine que los precios son inadecuados.

c. Comodidad de compra

La mayoría de panameños piensa que **comprar alimentos online es cómodo**, pues el 88 % otorgó a estos efectos una nota equivalente o superior a 3 sobre 5, quedando tan solo un 12 % con respuesta de puntuación inferior.

d. Motivos de mala experiencia en anteriores compras online

Entre los principales motivos de una mala experiencia en la compra de alimentos online están relacionados con la **excesiva espera** en la recepción del pedido, el **mal funcionamiento** de la plataforma online y el **escepticismo** ante la calidad del producto.

Haciendo balance de resultados, se notifica que hasta un 27 % de los consumidores llega a esperar demasiado tiempo en recibir su pedido, el 21 % afirma que hubo un mal funcionamiento de la plataforma online, el 20 % dudó de la calidad del producto, el 17 % desconfió en la gestión del envío y el 15 % no estuvo satisfecho con las opciones de pago.

6. Información sobre el producto

a. Frecuencia en la lectura de etiqueta

Las respuestas recabadas revelan una división reñida entre la población que **acostumbra a leer la etiqueta** de los productos (51 %) y la que tan solo acostumbra a hacerlo a veces (47 %), quedando a un lado los que nunca lo hacen (2 %).

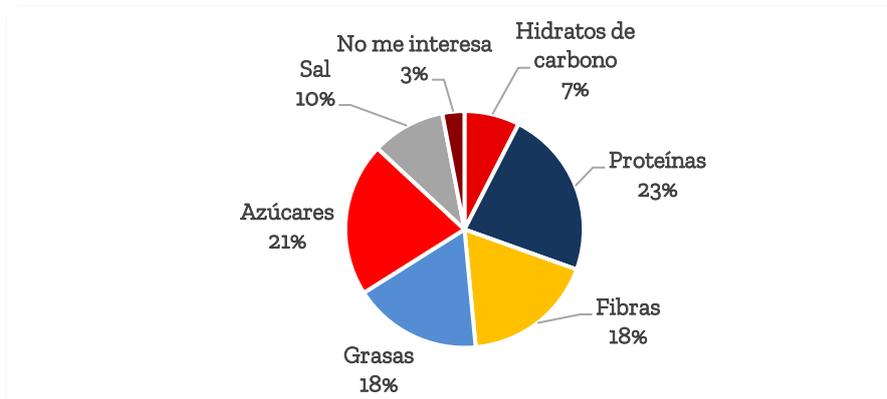
b. Búsqueda de información antes de la compra

La respuesta más popular entre los consumidores frente a la búsqueda de información de productos hortofrutícolas antes de la compra es **no buscar información del producto**. En reducidos casos (mango, banano, plátano, papas) se registran búsquedas por internet o atención a las etiquetas.

c. Información nutricional más demandada

La información relativa a **valores nutricionales** de los alimentos suscita **interés** entre los panameños. Tanto es así que apenas un 3 % de los encuestados dice no estar interesado en este tipo de información. Los datos nutricionales más valorados son los relativos a las proteínas (23 %), azúcares (21 %), las grasas y las fibras (18 %), la sal (10 %) y los hidratos de carbono (7 %).

Gráfico 18. Información nutricional más demandada.



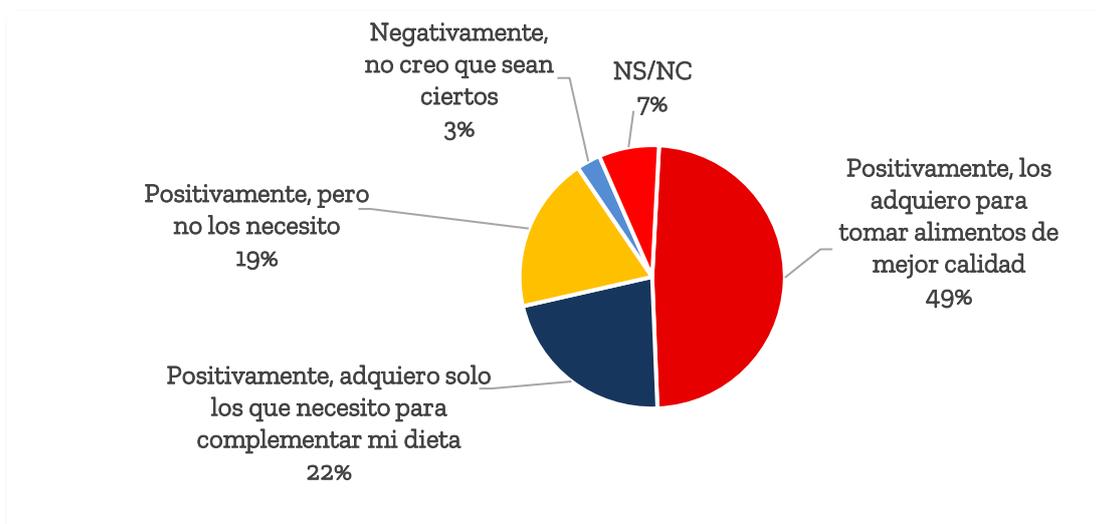
Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

d. Valoración (positiva/negativa) de cada información nutricional

Finalmente, con respecto a la **información nutricional**, los panameños declaran que se esta es **información de valor** en el momento final de compra.

Un total equivalente al 49 % de los panameños indica que la información nutricional a la hora de adquirir productos alimentarios (bajo contenido en sal, light, cero) es considerada de importante valor a la hora de escoger productos de calidad en el proceso de compra. El 22 % afirma que es positivo para adquirir solo los alimentos que hacen falta en una dieta, el 19 % los reconoce positivamente, pero reconoce no necesitarlos, y tan solo un 3 % desconfía de este tipo de información.

Gráfico 19. Valoración atribuida a cada información nutricional.



Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.



4. ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN (O MERCADEO)

4. Análisis de la comercialización (o mercadeo)

4.1. Análisis de los perfiles participantes en la distribución

Panamá es un mercado relativamente pequeño, donde la distribución no está tan desarrollada y compleja como en países occidentales, por lo que su cadena de comercialización es corta y cuenta con escasos intermediarios. La mayor parte de los distribuidores que operan en Panamá, también realizan operaciones en otros países centroamericanos, así como una misma figura suele llevar a cabo distintas funciones (importador-distribuidor-mayorista-minorista). Asimismo, en Panamá el modelo de comercialización es igual para todos los sectores.

Según el estudio de Euromonitor 2019 sobre retailing (comercio minorista) en Panamá, el aumento de la población, la urbanización del país y el crecimiento de las ciudades ha supuesto un crecimiento de las ventas y la consolidación del **comercio minorista** moderno (hipermercados, supermercados y tiendas de alimentos) por encima del resto de canales. La facilidad que ofrecen al consumidor al poder adquirir productos de todas las categorías en un mismo espacio, de una manera más rápida y con precios menores en comparación al resto de establecimientos, ha hecho que su crecimiento haya sido muy superior al de los comercios especializados tradicionales.

En Panamá, se vive un momento de consolidación del comercio minorista moderno por encima del resto de canales. Este proceso encuentra razón en la posibilidad de adquirir una amplia gama de productos en un mismo espacio, reduciendo tiempos, y el ajustado de los precios, dan justificación a este auge.

Por otro lado, la ubicación estratégica de los comercios minoristas, sus programas de fidelización y la calidad de los productos, provoca que los clientes sean más leales a los mismos y de forma general acuden siempre a un mismo establecimiento para hacer sus compras semanales o mensuales.

Se espera que el comercio minorista moderno continúe creciendo en el país durante los próximos años, particularmente bajo el formato de supermercados, donde hoy en día los panameños adquieren el 67 % de los alimentos que consumen. Actualmente, para hacer frente a la demanda futura, todas las grandes cadenas tienen planes de expansión para extenderse a otras áreas del país, ampliando la gama de servicios ofreciendo la venta online con servicios de entrega a domicilio (USDA Food Retail Panama, 2020).

Sin embargo, algunos consumidores están cambiando sus hábitos de consumo prefiriendo productos especializados como orgánicos, veganos, o sin algún ingrediente específico, teniendo que acudir a tiendas especializadas para su adquisición. Esto supone una desventaja para los supermercados y podría aumentar la competencia entre ambos formatos, a menos que los primeros amplíen su gama de productos para tratar de satisfacer estas necesidades especiales.

No obstante, estas estimaciones futuras al alza, precisan ser analizadas con cierta cautela. Los efectos de la pandemia en el sector minorista ha sido más que notables, pues Panamá cerró el 2020 con cifras de ventas equivalentes a un 30 % del total de ventas registradas en 2019, lo que se traduce en pérdidas por alrededor del 70 %.

El presente 2021 se ha iniciado la reapertura bajo condiciones y factores muy desfavorables para el sector comercio, sin temporada escolar, sin temporadas de ventas del carnaval, con una restricción de movilidad, una cuarentena total, todas ellas suponen cierta dificultad para el sector comercio. Si bien es cierto que estas cifras son relativas al sector minorista al completo, pues precisando en el sector de la distribución al por menor de alimentos se estima que la afectación no sea tan negativa, debido a que se trata de productos de primera necesidad.

Previamente al COVID-19 el auge del sector minorista era más que evidente, con estimaciones de expansión para los próximos años. No obstante, debido a los efectos del COVID-19 dichas previsiones hay que mirarlas con cautela, ya que el sector se vio fuertemente afectado durante la crisis.

Se observa una tendencia hacia contar más marcas de distribuidor en el sector minorista permitiendo ofrecer más opciones a los clientes. Las tiendas de **abarrotés** y de **conveniencia** independientes también están abriendo tiendas en los vecindarios locales.

Por último, con carácter previo al análisis de la estructura y funcionamiento de la distribución de productos hortofrutícolas en Panamá, cabe destacar que, en términos generales, el precio prevalece sobre la marca, por lo que es un aspecto a tener en cuenta en las negociaciones, y a la hora de plantear la estrategia de distribución.

A pesar de ello, en la actualidad cada vez más comienza a observarse una tendencia creciente hacia la calidad y marca de los productos, motivada principalmente por el flujo de extranjeros y la clase media emergente.

El precio es el principal aspecto a tener en cuenta en la distribución de productos. Aunque se observa un segmento poblacional (extranjeros y clase media emergente) que prioriza la calidad por encima del precio.

Una vez concluida toda la contextualización anterior, a continuación, se resumen las principales características de la distribución comercial en Panamá:



- Alta concentración empresarial, predominando los grupos o holdings de tipo familiar (Motta, Varela, Galindo, Arias, Melo, etc.).
- Alta concentración geográfica (>80%) en la región metropolitana (Colón y Panamá).
- Especialización geográfica tanto de la industria como de los servicios en tres zonas: Panamá (industria y servicios); Colón, en el Caribe (Zona Libre); David, provincia de Chiriquí (agroindustria).
- Reducido tamaño de las empresas - muy pocas tienen más de 500 trabajadores, todas ellas del sector servicios.
- Comercialización a través de exclusivas. El empresario panameño normalmente negocia la exclusividad del producto por 5 años.

En base a información obtenida de fuentes propias, la **estructura de la cadena** se puede diferenciar respecto a tres canales que se ocupan de distribuir productos agroalimentarios por el país panameño y siguen la siguiente organización:

- En primer lugar, el canal industrial a través del cual se vende las materias primas y los insumos a los procesadores para fabricar elaborados en base a frutas y verduras. Muchos fabricantes disponen de infraestructuras logísticas y comerciales. Estos a veces incluyen la venta de productos a los consumidores finales. Según el análisis agroindustrial de Panamá, la venta directa desde el sitio de producción representa el 51 %, siendo el medio de comercialización más usado entre las empresas agroindustriales de Panamá. Algunos productores, además de distribuir su marca propia distribuyen bajo la marca de terceros.

- En segundo lugar, encontramos el canal mayorista, los cuales en el caso no suelen estar especializados en un solo tipo de producto, trabajando con gran variedad de productos relacionados entre sí, asimismo se precisa que los agentes nacionales de este segmento representan un 22 %.
- En último lugar, encontramos el canal minorista, encargados de la venta al consumo masivo de productos, formados por supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia entre otros. Cabe destacar que se están fortaleciendo como los principales distribuidores de alimentación y de productos agrícolas siguiendo las tendencias a nivel internacional.

Entre estos canales también se localizan otros relativos a la comercialización minoritarios, de los cuales el 10 % comercializa en la vía pública, el 4 % representa el mercado público, el 3 % son intermediarios internacionales y para finalizar, un 16 % representa otros medios de comercialización.

A continuación, se presenta el esquema de la distribución del sector agroalimentario en Panamá.

Ilustración 1. Esquema del funcionamiento de la distribución agroalimentaria en Panamá.



Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de fuentes internas.

4.2. Principales participantes en la distribución

Este apartado se centra en los principales agentes que intervienen en el canal de distribución para productos agroalimentarios en Panamá y en el análisis en las peculiaridades que les caracterizan.

- **Minoristas**

Como ya se adelantó con anterioridad, los comercios minoristas se encuentran ubicados en lugares estratégicos del país, además incorporan productos de calidad lo que repercute positivamente en la fidelización de los clientes ya que acuden de forma regular a estos establecimientos. Se posicionan como el actor principal en la distribución de alimentos en Panamá, ya que son los que venden más volumen de productos de alimentación, donde los supermercados el principal canal de venta.

Los minoristas se posicionan como el actor principal en la distribución de alimentos en Panamá. Son los que venden más volumen de productos, y los supermercados son el principal canal de venta.

Dentro de los principales comercios minoristas en Panamá se encuentran hipermercados y supermercados, por un lado, tiendas especializadas por otro y para finalizar, tiendas de conveniencia.

- a) Supermercados

Los consumidores panameños acuden a los supermercados para acceder a una gran variedad y calidad de alimentos. Sin embargo, estos se pueden diferenciar dependiendo del segmento de la población al que se dirigen, pudiéndose diferenciar tres niveles de supermercados según el poder adquisitivo del cliente:

- **Poder adquisitivo alto:** en este rango se encuentran los supermercados que ofrece productos de mayor calidad, productos gourmet e importados, donde el precio los productos es más elevado. Estos supermercados se encuentran ubicados en las zonas más exclusivas de la ciudad.
- **Poder adquisitivo medio-alto:** estos comercios ofrecen una amplia oferta de productos y con una calidad elevada, asimismo ofrecen un buen servicio al consumidor.
- **Poder adquisitivo medio-bajo:** en este rango, encontramos comercios que venden sus productos al por mayor con elevados descuentos y cupones. En estos supermercados la marca del producto no es tan importante como el precio ya que el consumidor va buscando una calidad precio más baja que en los anteriores casos.

Según ICEX, los principales hipermercados y supermercados del país son los siguientes:

Tabla 4. Principales supermercados en Panamá.

Rk		N.º sucursales (aprox.)	Otros comentarios
1	Grupo Rey 	101	Es la cadena de supermercados más amplia de Panamá. Su oferta es amplia y de calidad. sus consumidores pertenecen a la clase social media
2	Super 99 	49	Cuenta con una amplia gama de productos. Su clientela pertenece a la clase social media. Según la ubicación del establecimiento puede dirigirse a una clase social más alta.
3	Riba Smith 	7	Se ubican en los barrios más exclusivos de la provincia de Panamá, dirigiéndose a segmentos de clase social alta ya que sus precios son elevados.
4	Supermercado Xtra 	12	En la provincia de Panamá. Se dirige a la población con un poder adquisitivo medio y medio-bajo.
5	El Machetazo 	14	Opera en todo el país y se dirige a la población con un poder adquisitivo medio y bajo.
6	Pricesmart 	7	Destinado a las ventas mayoristas. Se dedica a vender al por mayor para grandes familias, restaurantes, hoteles y eventos.

Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de ICEX.

b) Tiendas de conveniencia

Son pequeñas tiendas de comida situadas en barrios donde la densidad de población es elevada. Ofrecen productos de primera necesidad a precios más elevados que en el resto de los establecimientos.

Según la USDA, hay aproximadamente 11.000 tiendas de abarrotes y conveniencia independientes en Panamá. También hay mini tiendas de conveniencia que son tiendas de tamaño convencional con servicio de alimentos ampliado, así como tiendas de hiper conveniencia con una amplia variedad de ofertas de productos y asientos en la tienda para servicio de alimentos. Las farmacias han aprovechado su pequeño tamaño, ubicaciones convenientes y proximidad a los consumidores para ofrecer productos más orientados al consumidor, como alimentos enlatados y secos, bocadillos, lácteos, especialidades étnicas, vino, cerveza y alimentos para mascotas.

c) Tiendas especializadas

Estos espacios coinciden con establecimientos de menor gama de productos, siendo generalmente diferenciados por contar con productos de una calidad más elevada, donde el precio no supone un elemento diferenciador. Suponen una clara orientación al segmento

poblacional más elevado, con mayores ingresos y capacidad adquisitiva, ya que se habla de productos gourmet.

Tabla 5. Principales tiendas especializadas en Panamá.

Rk		Nº. establecimientos (aprox.)	Otros comentarios
1	 Foodie	4	Ubicada en los barrios más exclusivos de Panamá. Destinado a la población con un nivel económico más elevado. Ofrece productos frescos y gourmet a precios altos.
2	 Grand Deli Gourmet	8	Repartida por los barrios con un poder adquisitivo alto. Destinado a consumidores de clase social alta. Ofrece productos de gran calidad.
3	 De Gourmet Store	2	Tienda especializada en productos delicatessen.
4	 Mi Esquina Gourmet	1	Tienda especializada en vino y en productos españoles.
5	Royal Gourmet Shop	2	Tienda delicatessen especializada en quesos, vinos y licores.
6	 Panamá Gourmet Foods	-	Comercio mayorista que ofrece productos premium. Provee a supermercados como Super 99, Riba Smith y Rey.
7	La casa del Jamón	1	Ofrece productos gourmet importados de origen español.

Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de ICEX.

- **Distribuidores - mayoristas**

Los distribuidores y mayoristas están especializados en distribuir los productos a supermercados e hipermercados y tiendas de conveniencia. Asimismo, los mayoristas también están especializados en la distribución al canal HORECA.

En adelante se mencionan las principales firmas de Gran Distribución masiva multi-producto en Panamá, responsables de abastecer directamente a supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia, siendo estas:

- Agimsa
- Ancar
- Avipac
- Central American Foods
- CIA Levapan de Panamá

- Corporación Internacional de Alimentos
- Dicarina
- Dicasa
- Escoffery
- Feduro
- Felipe Motta
- Importadora Ricamar
- Pedersen Foods
- Romocia
- Tzanetatos

- **HORECA**

Si bien el consumo en este canal es menor en comparación con el resto de canales de distribución minoristas, el desarrollo y el crecimiento de Panamá está impulsando el dinamismo de la hostelería y restauración en el país. Favoreciendo el consumo de productos gourmet y artesanales que son los más demandados en este canal, por lo que se evidencian grandes oportunidades para los hortofrutícolas panameños.

La entrada de productos al canal HORECA se realiza a través de distribuidores o mayoristas, sin intervenir los canales de distribución minoristas:

Restaurantes

Dentro de este canal, el sector de los restaurantes son los que mayor peso tienen en Panamá. Demandan buena relación calidad precio de los productos agroalimentarios.

Hoteles

En Panamá se pueden encontrar 15 hoteles de 5 estrellas y 37 hoteles de 4, la mayoría se encuentran en la Ciudad de Panamá. La alta calidad, el precio, la entrega de los productos y el pago son factores claves para decidirse por la compra de un producto, siendo la marca un factor menos decisivo. Los hoteles se centran en ofrecer a sus clientes productos de una calidad elevada sin importar el precio del producto ya que están dirigidos a la población de poder adquisitivo medio-alto.

4.3. Análisis de la comercialización de empresas lácteas participantes en AIC

1. Estructura distribución

a. Participación de los canales de venta

En cuanto a opciones de venta, dentro de las empresas participantes en el proyecto, se observa que las **tiendas especializadas** suponen el canal más utilizado para la venta de productos hortofrutícolas. De hecho, algo más de la mitad de los participantes declaran vender a este canal (58%).

Tras este, los **agentes comerciales**, las **abarroterías** y el **e-Commerce** se encuentran en segundo lugar, ya que el 42 % de los participantes reconoce trabajar con ellos tres.

Con menor participación se ubicarían los canales mayoristas y los principales grupos de distribución minorista, dado que solamente el 17 % de las empresas hortofrutícolas que participaron en el proyecto manifiesta vender en estos canales.

Asimismo, se evidencia la necesidad de trabajar y mejorar en los procesos de internacionalización del sector, puesto que solo el 17 % manifiesta exportar.

Ante estos resultados, se concluye con que el sector cuenta con unas estructuras bastante directas, ya que la gran mayoría de participantes suministra directamente a tiendas especializadas en la venta de frutas y verduras.

Asimismo, es preciso resaltar el alto porcentaje de empresas cuyos productos se venden a través de la web. Esto podría encontrar justificación en torno al COVID-19 y el confinamiento, que han representado una oportunidad para el desarrollo de los frescos en el canal online a nivel global.

Gráfico 20. Proporción (%) de empresas en base a canales de venta utilizados.



Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

b. Facturación por canales de venta

Profundizando en el análisis de estos canales, y especificando en el peso de cada uno en la facturación, no se obtiene una tendencia clara hacia una mayor facturación centrada en un canal específico.

Por ejemplo, solamente un 8,3 % de las empresas manifiestan que más de un 90 % de su facturación se realiza con **agentes comerciales**, mientras que la gran mayoría de respuestas suponen unos aportes entre el 1-15% o el 16-30%. En el caso de los **mayoristas**, el 16,6 % de los participantes declara que el porcentaje de facturación con este canal corresponde al 0 %. Asimismo, para el canal de las **grandes cadenas minoristas** el aporte de facturación es bajo, ya que nunca es más alto del 15%.

Del resto de canales se extraen las siguientes conclusiones:

- E-Commerce. El porcentaje de facturación varía entre 0 % y 45 %. El 25 % de los participantes afirma que este canal suponga entre el 1-15 % de sus ventas.
- Supermercados e Hipermercados. Muy diversificado el porcentaje de facturación de este canal por los participantes del sector hortofrutícolas, ya que, prácticamente, cada participante que utiliza este canal cuenta con una facturación hacia el mismo diferente.
- Abarroterías y tiendas especializadas. Para el 50 % de los participantes, el porcentaje de facturación que supone este tipo de canal es de entre el 1-15 %. En cambio, para el 16,6 % de los participantes, representa entre el 31-45 % de la facturación.

c. Márgenes aplicados

En cuanto a márgenes comerciales con los que trabajan cada canal de venta se obtienen las siguientes conclusiones:

- Agentes comerciales. Hay muchísima variabilidad en este canal. El 58 % de los participantes que contestaron a la pregunta declaran que los márgenes comerciales pueden variar **entre el 1 y 35 %**.
- Mayoristas. Aún pocos los participantes que opinaron sobre este canal, las opciones de márgenes son muy variadas:
 - o Entre **10– 15%**
 - o Entre **25 – 30 %**
 - o Entre **30 – 35 %**
- Supermercados e Hipermercados. Las empresas del sector mayoritariamente afirman que este canal trabaja con un margen comercial del **25-30 %**. Sin embargo, hay otras opiniones que varían entre 5-10 %, 20-25 % o incluso 35-40 %.
- Grandes cadenas minoristas. Hay dos márgenes con los que se trabajan en términos similares:
 - o Entre **15 – 20 %**
 - o Entre un **25 – 30 %**
- Abarroterías y tiendas especializadas. Se obtienen márgenes muy variados, en cualquier caso, el margen entre el **25-30 %** es el más utilizado.

- E-Commerce. Hay variabilidad en este canal. Los márgenes más trabajados van **de 1 a 20 %**.

d. Grado de especialización

La poca especialización del sector minorista ya comentada con anterioridad, queda patente en el caso particular de productos hortofrutícolas. Por un lado, en cuanto a **actividades realizadas**, ya que un 91,7 % manifiesta que es normal que la figura de importador y distribuidor recaiga en la misma empresa; así como, por otro lado, en cuanto a especialización de **productos**, ya que un 58,3 % de los participantes afirma que sus clientes (distribuidores/mayoristas/minoristas/agentes, etc.) trabajan multitud de productos del sector alimentario.

e. Requerimientos específicos

En función de los distintos canales de venta, distintos requisitos son exigidos. A continuación, se resumen los aspectos más destacables en cuanto a requerimientos principales de cada canal de venta:

- Agente comercial. El aspecto más importante y requerido en este sentido son las certificaciones de calidad, así como las relacionadas con la salud. Otros dos aspectos relevantes son: la homogeneidad de la oferta y su continuidad en el tiempo.
- Mayoristas. Los aspectos más requeridos por este canal son variados. Destaca que los tres más importantes son: las certificaciones relacionadas con la salud, la exclusividad geográfica y la continuidad de oferta en el tiempo.
- Supermercados e Hipermercados. Similar a los agentes comerciales, pero más acentuado (mayor importancia), las certificaciones de salud son el aspecto más importante a tener en cuenta, seguido de la homogeneidad de la oferta y de su continuidad en el tiempo.
- Abarroterías y tiendas especializadas. Manifiestan que uno de los principales requisitos, una vez más, está relacionado con la certificación en relación a la salud. Al mismo nivel encontramos las formas de pago concretas. Los mínimos en volumen de pedido y la continuidad de oferta en el tiempo son los dos factores que siguen en importancia en este canal.
- Grandes cadenas minoristas. Dos requisitos con más relevancia: las certificaciones de salud y los mínimos en el volumen de pedido.

f. Forma de venta

En cuanto a las formas utilizadas para las confirmaciones de venta, las opciones son variadas, destacando:

- Orden de compra. Forma más utilizada en los casos de los agentes comerciales, mayoristas y, supermercados e hipermercados.
- Venta al contado. Forma más extendida en el canal al detalle (abarroterías y tiendas especializadas).

El resto es muy variado sin tener mucho peso, entre las opciones de: consigna/deposito, venta aplazada (segunda opción en el caso de los supermercados e hipermercados), depósito u otros.

g. Recomendaciones promocionales

En los distintos canales de venta, las opciones de presentaciones de producto y promociones en punto de venta (**PPV**), son las herramientas de promoción que estiman tendrían mayor repercusión en las ventas.

Aunque con menos relevancia que las medidas citas previamente, destaca que las acciones promocionales en los portales B2C tienen un cierto impacto en todos los canales, sobre todo para los detallistas. Para los agentes comerciales son útiles las ferias también.

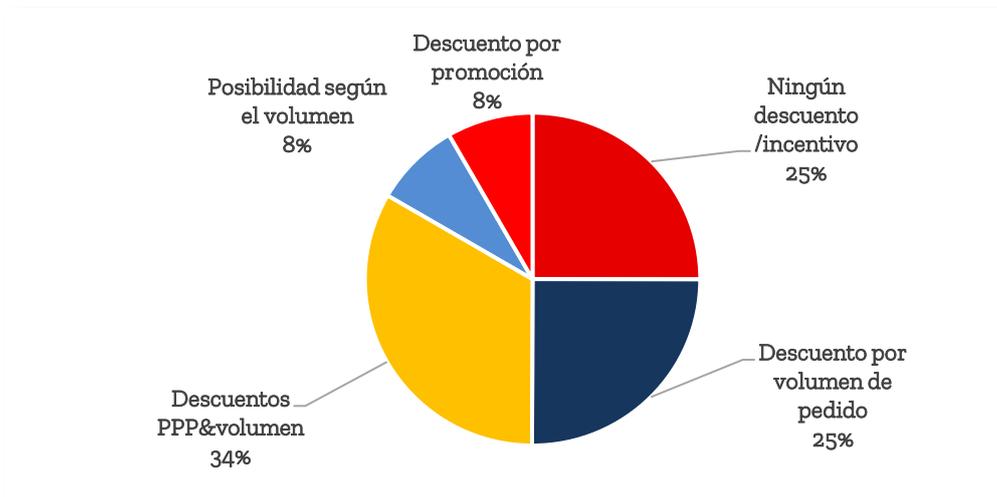
2. Política de precios y descuentos

a. Descuentos e incentivos

Se extrae una **alta implementación** de este tipo de herramientas comerciales por parte del sector hortofrutícolas participante, ya que más de la mitad afirma implementar incentivos y descuento a sus clientes. Esto se puede explicar por la breve vida útil de productos frescos como las frutas y verduras.

Por otro lado, un 25 % no suele aplicar nunca descuentos o incentivos y 8 % otorga a veces descuentos según el volumen de pedido.

Gráfico 21. Opciones de descuentos o incentivos ofertados a clientes.



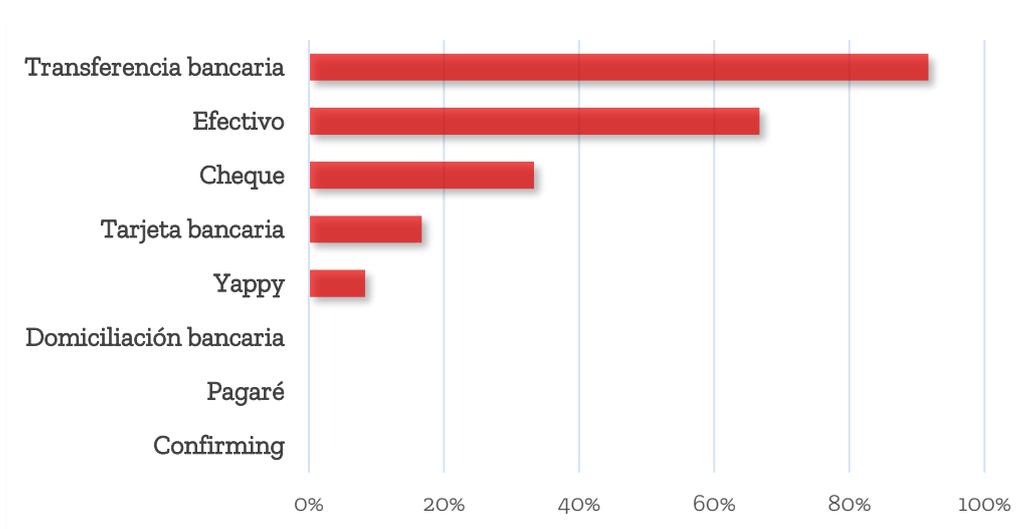
Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

b. Formas de cobro

En relación a las formas de cobro utilizadas, la **transferencia bancaria** es el método **más usado**, ya que el 92 % de las empresas manifiesta utilizarlo, seguido por el **efectivo** con un 67 % de uso por parte de las empresas del sector, así como el cheque como tercera opción, con un 33 %. Menos relevante la tarjeta bancaria ya que sólo el 17 % de los participantes afirman utilizarla.

Por el lado de menos utilizado destacan los métodos de *confirming*, pagaré y domiciliación bancaria (0 %), así como Yappy (8 %).

Gráfico 22. Medios de cobro utilizados



Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

Por otro lado, la mayoría de los participantes (9 %) afirma **conceder facilidades de pago a sus clientes**, como pago a plazos o financiación de la venta. Según lo declarado por parte de los participantes, dentro del caso de pagos aplazados, la temporización de los mismos puede variar: **menos de 30 días** (42 %), **30 días** (33 %) o **60 días** (17 %).

En cuanto a la forma contractual en las relaciones con sus clientes, destaca que el **acuerdo verbal** y el **contrato por escrito** se suelen utilizar con la misma frecuencia.

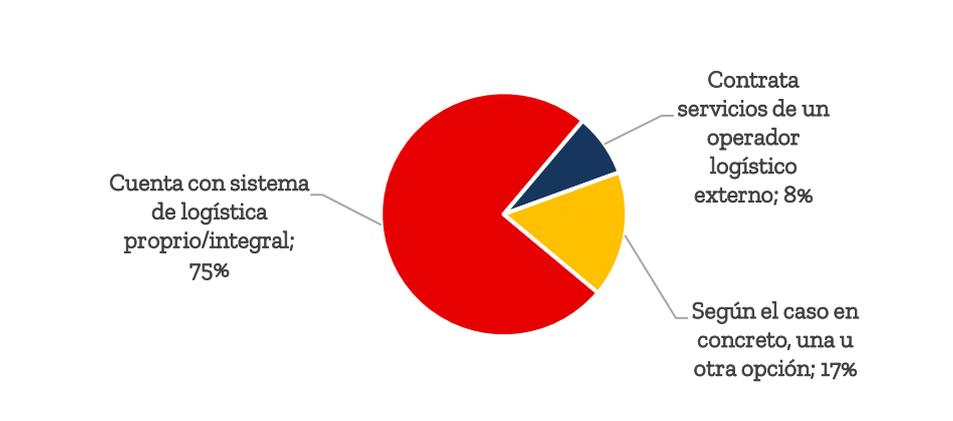
El 75 % de los participantes afirma necesitar apoyo o asesoramiento en materia contractual, evidenciando la causa que impide las formalizaciones de acuerdos con mayores garantías.

3. Logística

a. Gestión de la logística

En relación a la logística de las ventas de las empresas del sector se extrae que principalmente es gestionada por las propias empresas, donde el 75 % afirma que la gestión de la misma es realizada de manera directa e integral por la empresa, así como solo un 8,3 % requiere de los servicios de un operador logístico externo. El 17 % de los participantes, a pesar de tener un propio sistema interno de logística, puede recurrir en algunos casos concretos a operadores de logística externos.

Gráfico 23. Gestión de logística en el sector lácteo.



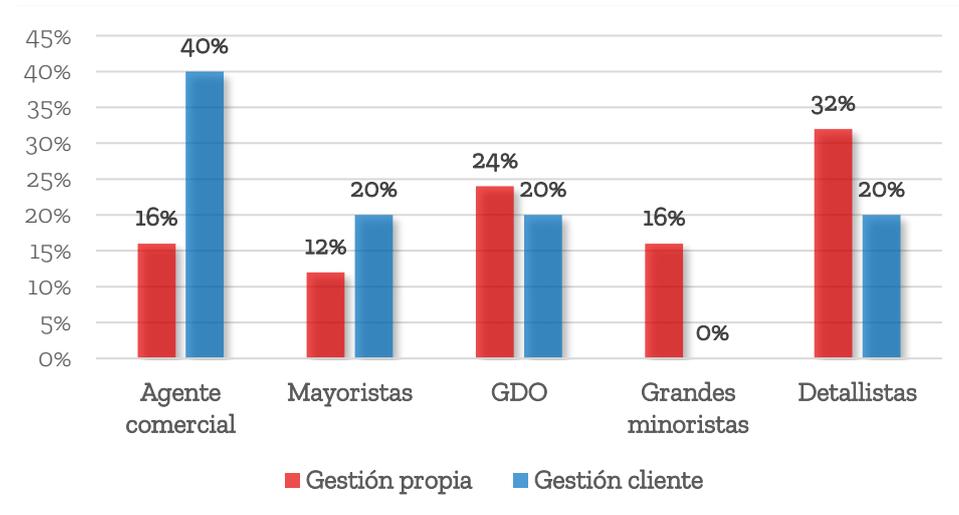
Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

Especificando en la gestión de la logística por canal de venta, se observa que en todos los casos (agentes comerciales, mayoristas, supermercados e hipermercados, grades cadenas minoristas y detallistas), la gestión de la logística de venta es gestionada por la propia empresa vendedora la mayoría de las veces.

Especificando en algunos de las principales cadenas de distribución se extrae que:

- **Supermercados Rey y Xtra** son las cadenas que se encargan de gestionar en más ocasiones la logística de venta.
- **Casa de la carne, El Fuerte y S/M Riba Smith** suelen compartir los casos en los que se encargan de la logística en un 50/50.
- **El Machetazo y Super 99** suelen preferir que sus proveedores se encarguen de gestionar la logística.

Gráfico 24. Gestión de la logística por canal de venta.



Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.



5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Tendencias de mercado por sector

El proceso de análisis del sector hortofrutícola saca a relucir las tendencias que predominan y definen el mercado actual de Panamá. Para que estas sean de utilidad en el proceso de toma de decisiones estratégicas, en adelante quedan recopilados varios apartados que definen las tendencias actuales del sector hortofrutícola.

Las circunstancias actuales han empujado a las empresas agroalimentarias y hortofrutícolas a rediseñar y modificar sus sistemas de packaging y embalaje. Ante la COVID-19, se demanda al sector calidad alimentaria, sostenibilidad, higiene y rigurosidad en el cumplimiento protocolario de seguridad.

Sostenibilidad y economía circular: reducir, reutilizar y reciclar

Aumentan las exigencias de las instituciones para que las empresas agroalimentarias sean más sostenibles, orientando su actividad y sus cadenas de distribución hacia el favorecimiento de la economía circular: esta corriente pretende alcanzar la reducción del volumen de residuos generados por la industria, transformarlos y convertirlos en nuevos recursos.

Alternativas en sistemas de embalaje

El sector demanda inversión en diseño y fabricación de embalajes reciclables, no contaminantes, no solo por sembrar buena imagen en el cliente, sino también por favorecer el medioambiente a la vez que se alcanzan beneficios empresariales.

Algunas de estas tendencias se resumen a continuación:

- Envases que preservan la vida del alimento por más tiempo: sistema que logra aumentar la durabilidad de frutas, incorporando en el envase aceites esenciales naturales, además de láminas protectoras que disponen de antioxidantes y antimicrobianos. Reducen desperdicios.
- Materiales biodegradables y compostables: gracias a los agentes naturales con los que se elaboran, pueden biodegradarse con más rapidez.

IV y V gama de producto

Crece la popularidad de los reconocidos como alimentos de IV y V gama. Las cadenas de supermercados y el sector HORECA son los pioneros en demandar estos productos ya que ahorran tiempo y trabajo en las cocinas.

IV gama: frutas y hortalizas frescas, limpias, troceadas y envasadas listas para consumir.

- Papas enteras peladas
- Cebolla en láminas
- Cebolla en dados
- Pimientos en dados
- Champiñón laminado
- Frutas en dados

V gama: preparados y cocinados listos para consumir y que solo precisan ser calentados al microondas, horno o similar; siendo innecesarias grandes manipulaciones del producto. Pese a ser tradicionalmente asociado a comida rápida y de baja calidad, actualmente sus sistemas de producción, controles fitosanitarios, así como los sistemas de conservación y envasado, aseguran el mantenimiento de todas las cualidades organolépticas del producto.

Preocupación por la salud

Tras la colisión mundial que ha supuesto la pandemia por la COVID-19, el sector hortofrutícola emprende nuevos rumbos. Cada vértice del panorama internacional se ha adaptado a las nuevas corrientes de consumo, claramente orientadas a una dieta más sana, natural y nutritiva.

La salud no se reduce a una simple tendencia de consumo, pero desde la cuarentena, se ha visto incrementado el consumo hortofrutícola. Aquí destaca una corriente de consumo de las llamadas "super frutas" y "super verduras", entre las que destacan variedades como la papaya o la alcachofa.

Se le atribuye este calificativo por ser altamente nutritivos, su bajo contenido calórico, alto contenido en antioxidantes y fitoquímicos con los que contribuir al fortalecimiento del sistema inmune, entre otras innumerables bondades nutricionales.

5.2 Nuevos nichos de mercado y productos

Finalmente, el proceso de análisis del presente estudio concluye con la propuesta de nuevos nichos de mercado a los que se enfrentan las empresas agroindustriales panameñas en general, extrapolables al sector hortofrutícolas.

Se presenta un gran reto para las empresas panameñas del sector quedan bajo responsabilidad de atender una demanda creciente de productos de alimentación saludable (biológico, orgánico), respetuosos con respecto a los alérgenos y socialmente responsables (ecológicos, alternativas a envases plásticos).

Sin embargo, la oferta por parte de la mayor parte de Mipymes agroalimentarias panameñas es bastante tradicional, enfocadas a un solo producto o variedad limitada en la mayoría de los casos. Se tratan de perfiles empresariales con escasos recursos, donde los elementos de innovación respecto a envasados, etiquetados o certificaciones aún no están suficientemente asentados. En resultado, las empresas agroindustriales se enfrentan a un considerable reto de adaptación a una demanda nueva y exigente.

En base a este contexto, las principales tendencias de demanda agroalimentaria que definen los nuevos nichos de mercado a cubrir se resumen en los siguientes puntos.



Productos naturales y ecológicos

El mercado panameño se muestra más exigente de cara a la demanda de productos naturales, especialmente tras la pandemia y la sensibilización que esta ha traído consigo para adquirir hábitos de vida más saludables.

La demanda apunta hacia la combinación de alimentos y nutrientes: productos más sanos, valorando lo natural, biológico, ecológico; apostando por altas garantías de seguridad alimentaria. Esta corriente rehúye de los procesados y prefiere consumir menos aditivos, donde las características organolépticas (sabor, textura, olor y color) mantengan sus cualidades. En este sentido, se imponen particularmente los productos de carácter ecológico.

Información y etiquetado

El interés en torno al etiquetado traspasa lo puramente fitosanitario y normativo. Los consumidores panameños imponen un modelo de demanda sustentado en la información y el conocimiento de los alimentos que compran. La información otorga este poder y el etiquetado es su materialización.

“Superalimentos”

Si bien aún se trata de una corriente de consumo en pleno hervor, el mercado panameño cada vez más interesado por la búsqueda de innovación con el uso de nuevos ingredientes; combinaciones de sabores; nuevas ideas de *packaging*; sabores, olores, colores y texturas protagonistas.

Todas estas tendencias, desembocan justo en los superalimentos (ya comentados con anterioridad), una categoría de productos que están alcanzando un hueco considerable en el mercado, y que logra hacerlo ofreciendo productos más naturales, menos procesados y con reducción de aditivos.

Consumo rápido y fácil

El mercado demanda productos de fácil consumo ya preparados, sin que esto sea sinónimo de garantías inferiores de calidad o que contenga muchos aditivos. Aún más importante es que su formato permita la conserva en buen estado durante tiempo prolongado y evitar su desperdicio en la nevera, así como ofrecer un envase orientado a la comodidad (listo para calentar y servir).

Productos veganos y vegetarianos

Se localiza un segmento en expansión con tendencia al alza de alimentos como la quinoa, el tofu, embutidos vegetales y toda clase de hortofrutícolas elaborados en base a leche vegetal.

Alimentos anti-alérgenos

Uno de los nichos de mayor protagonismo en los últimos años, hace referencia a un conjunto de productos específicos para intolerancias y alérgicas alimenticias. Los demandantes de este tipo de alimentos anti-alérgénicos desean mayor variedad de productos, a buen precio y con garantías de sabor.

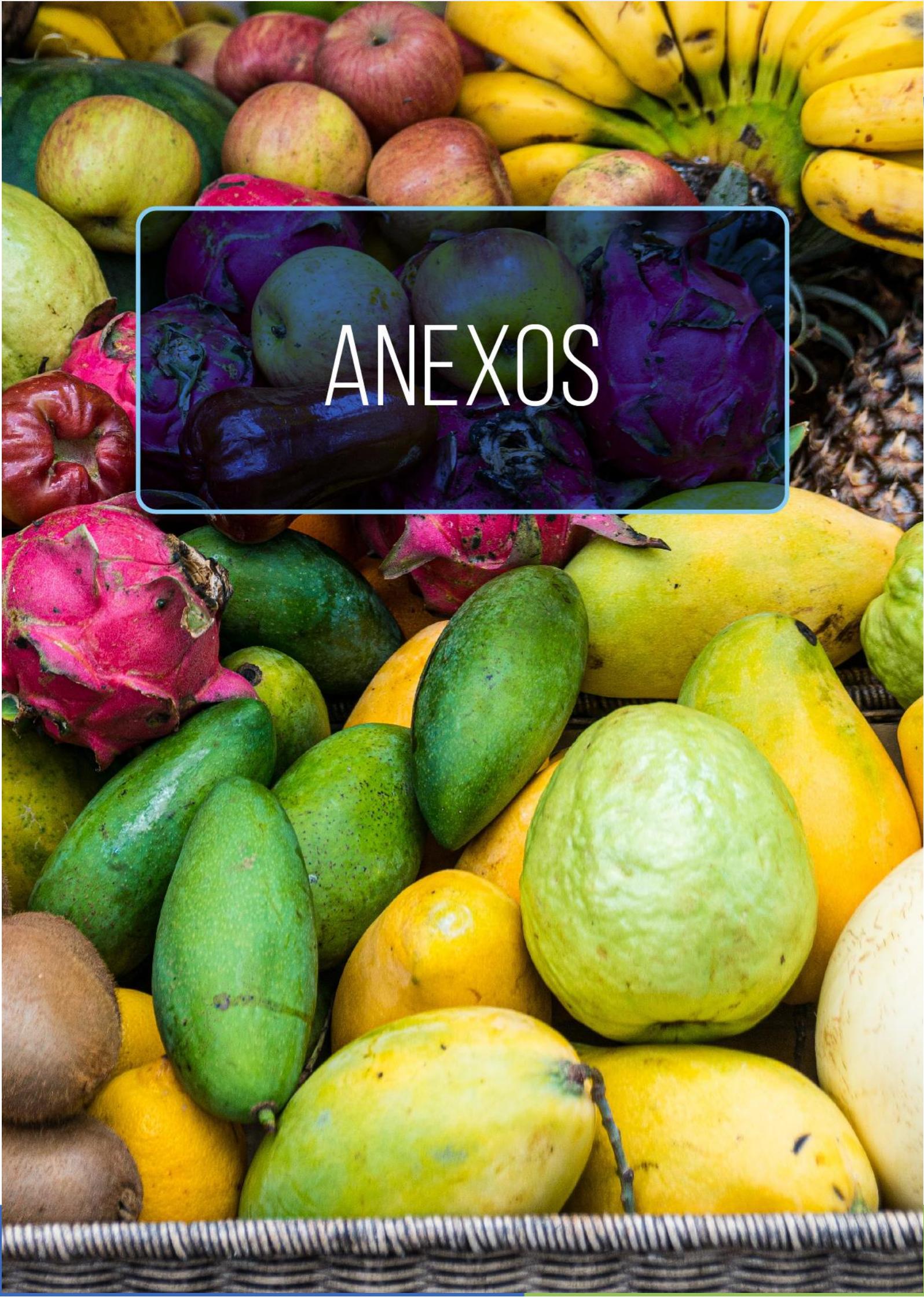
Envases respetuosos con el medio ambiente

En términos de envase, más allá de la búsqueda de nuevos diseños y llamativos para la compra en superficies de consumo como supermercados, o diseños más tradicionales destinados al comercio de proximidad; el mercado panameño presenta mayor concienciación medioambiental, lo que lleva a los consumidores a exigir envases sostenibles y uso reducido de plásticos.

Venta online de alimentos

La cuarentena y el confinamiento domiciliario han propiciado el impulso de un nuevo nicho de mercado como la venta online de alimentos. Entre las medidas preventivas adoptadas por los consumidores frente a la COVID-19, es destacable la reducción de las visitas a establecimientos de compra que aglutinen gran cantidad de población.

Cabe destacar que, aunque los panameños continúen prefiriendo para el caso de los alimentos la compra *in situ* (para garantizar que escogen personalmente el producto de mejores condiciones), demandan de los principales proveedores de alimentos del país el desarrollo de plataformas online con garantías de calidad, para así ofrecer alternativas de compra omnicanal equiparables.

A vibrant basket of fresh fruits. In the top left, there are several red and yellow apples. To their right is a bunch of ripe yellow bananas. Below the apples, there are several pieces of dragon fruit with their characteristic pink and purple scales. In the bottom left corner, there are two brown kiwi fruits. The rest of the basket is filled with various types of mangoes, some green and some yellow. The fruits are arranged in a woven basket, and the word "ANEXOS" is overlaid in the center in a white, sans-serif font.

ANEXOS

Anexos

Anexo 1. Tabla resumen Store-check



Frutas y verduras frescas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Champiñón	Trozos y tallos	0.99	425	2.33	Del Monte	Estados Unidos
Champiñón	Hongos enteros	1.89	400	4.73	Taiyu	China
Champiñón	Hongos enteros	1.00	185	5.41	El Corte Ingles	España
Champiñón	Hongos enteros	1.89	230	8.22	Roland	China
Champiñón	Hongos enteros	1.65	400	4.13	La doña	Panamá
Papas	Producto nacional	1.50	1,000	1.50	Marca propia	Panamá
Banano	Producto nacional	0.99	1,000	0.99	Coobana, R.L	Panamá
Cebolla blanca	Producto nacional	1.75	1,000	1.75	Marca propia	Panamá
Cebolla roja	Producto nacional	4.10	1,000	4.10	Marca propia	Panamá
Piña	Producto nacional	1.85	1,000	1.85	Marca propia	Panamá

Frutas deshidratadas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Frutas deshidratadas	Pasitas	2.39	250	9.56	Sun Maid	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Pasitas	3.45	340	10.15	Champion Raisins	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Pasitas	1.85	250	7.40	Cindirella	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Arándanos	2.75	150	18.33	Corfruit	Ecuador
Frutas deshidratadas	Banano horneado	2.10	40	52.50	Karay	Ecuador

Conservas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Palmito en conserva	Bajo en calorías, libre de colesterol	3.69	220	16.77	La Cima	Costa Rica
Palmito en conserva	Palmito premium	5.39	220	24.50	Roland	China
Palmito en conserva	Medallones de palmito	2.59	410	6.32	La Parmigiana	Italia
Palmito en conserva	Bajo en calorías, libre de colesterol	3.59	220	16.32	Alpigo	Costa Rica
Conservas de maíz	Maíz en grano	1.25	432	2.89	Ligo	Estados Unidos
Conservas de maíz	Maíz en grano	1.05	261	4.02	Del Monte	Estados Unidos
Conservas de maíz	Maíz en grano	1.29	432	2.99	Goya	Estados Unidos
Conservas de maíz	Maíz en grano	1.55	432	3.59	Monarch	Estados Unidos
Conservas de maíz	Maíz en grano	1.55	425	3.65	Facundo	Ecuador
Conservas de pimiento	Pepinos enteros	3.25	454	7.16	Vlasic	Estados Unidos
Conservas de pimiento	Pepinos enteros	2.95	473	6.24	Essential Everyday	Estados Unidos
Conservas de tomate	Tomates pelados	1.15	400	2.88	La Parmigiana	Italia
Conservas de tomate	Tomates pelados	2.15	400	5.38	Granoro	Italia
Conservas de tomate	Tomates pelados	1.49	390	3.82	Diamante	España
Conservas de tomate	Tomates pelados	1.69	400	4.23	Cirio	-

Fotografías del establecimiento



Ilustración 2. Ejemplo de presentación de conservas vegetales en lineal de venta.



Frutas y verduras frescas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Champiñón	Hongos enteros	1.43	230	6.22	Roland	China
Champiñón	Hongos enteros	1.18	425	2.78	Del Monte	Estados Unidos
Champiñón	Hongos enteros	1.46	400	3.65	Taiyu	China
Mango	Producto nacional	3.10	1,000	3.10	Marca propia	Panamá
Ñame	Producto nacional	1.16	1,000	1.16	Marca propia	Panamá
Papas	Producto nacional	1.54	1,000	1.54	Marca propia	Panamá
Banano	Producto nacional	1.10	1,000	1.10	Coobana, R.L	Panamá

Cebolla blanca	Producto nacional	1.76	1,000	1.76	Marca propia	Panamá
Cebolla roja	Producto nacional	4.95	1,000	4.95	Marca propia	Panamá
Patacón pre frito	Patacón congelado	3.32	200	16.60	Chiflar	Importado
Patacón pre frito	Producto nacional	3.35	454	7.38	Rimith	Panamá
Piña	Producto nacional	0.90	1,000	0.90	Marca propia	Panamá
Sandía	Producto nacional	0.90	1,000	0.90	Marca propia	Panamá
Yuca	Parafinada	1.45	1,000	1.45	Marca propia	Panamá

Frutas deshidratadas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Frutas deshidratadas	Cherry	2.30	170	13.53	Ocean Spray	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Uvas	2.50	113	22.12	Wild Harvest	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Piña deshidratada en rodajas	2.75	200	13.75	Lafrut	Importada
Frutas deshidratadas	Cerezas	3.20	113	28.32	Field Day	Estados Unidos

Conservas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Palmito en conserva	Bajo en calorías, libre de colesterol	2.75	220	12.50	La Cima	Costa Rica
Palmito en conserva	Palmito premium	5.35	220	24.32	Roland	China
Palmito en conserva	Bajo en calorías, libre de colesterol	3.25	220	14.77	Alpigo	Costa Rica
Conservas de maíz	Maíz en grano	1.15	432	2.66	Del Monte	Estados Unidos
Conservas de maíz	Maíz en grano	1.25	432	2.89	Essential Everyday	Estados Unidos
Conservas de pimiento	Pepinos picados	3.28	454	7.22	Heinz	Estados Unidos
Conservas de pimiento	Pepinillos dulces	4.51	454	9.93	B & G	Importado
Conservas de tomate	Tomate cortado en cubitos	2.04	411	4.96	Hunt	Estados Unidos
Conservas de tomate	Tomate cortado en cubitos	1.95	411	4.74	Del Monte	Estados Unidos
Conservas de tomate	Tomate cortado en cubitos	2.50	411	6.08	Wild Harvest	Estados Unidos
Conservas de tomate	Tomate cortado en cubitos	1.84	200	9.20	La Doña	China
Conservas de tomate	Tomate triturado	1.84	250	7.36	Diamante	España

Fotografía del establecimiento



Frutas y verduras frescas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Champiñón	Hongos enteros	1.85	230	8.04	Roland	China
Champiñón	Hongos enteros	0.98	425	2.31	Golden selection	China
Champiñón	Hongos enteros	1.15	425	2.71	Miya	Puerto Rico
Champiñón	Hongos enteros	1.65	400	4.13	Taiyu	China
Champiñón	Hongos enteros	1.65	400	4.13	La doña	Panamá
Ñame	Producto nacional	0.88	880	1.00	Marca propia	Panamá
Papas	Papas importadas sueltas	0.90	900	1.00	Russet	Importada
Papas	Papas nacional suelta	0.70	700	1.00	Marca propia	Panamá
Papaya	Producto nacional	0.40	400	1.00	Marca propia	Panamá
Cebolla blanca	Producto nacional	0.78	780	1.00	Marca propia	Panamá
Cebolla roja	Producto nacional	1.34	1340	1.00	Marca propia	Panamá
Piña	Producto nacional	0.35	360	0.97	Marca propia	Panamá
Sandía	Producto nacional	0.43	430	1.00	Marca propia	Panamá

Frutas deshidratadas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Frutas deshidratadas	Pasitas	4.75	500	9.50	Sun Maid	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Pasitas	3.95	340	11.62	Champion Raisins	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Pasitas	1.95	340	5.74	marca propia	Panamá
Frutas deshidratadas	Pasitas	2.25	250	9.00	Cindirella	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Arándanos	2.35	300	7.83	Tosh	Colombia

Conservas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Palmito en conserva	Palmito premium	5.35	220	24.32	Roland	China
Palmito en conserva	Bajo en calorías, libre de colesterol	2.75	220	12.50	La Cima	Costa Rica
Conservas de maíz	Maíz en grano	1.03	432	2.38	Del Monte	Estados Unidos
Conservas de pimiento	Pepinos enteros	2.37	454	5.22	Vlasic	Estados Unidos
Conservas de pimiento	Pepinos enteros	2.49	370	6.73	Cicek	Importado

Fotografías del establecimiento



Ilustración 3. Ejemplo de presentación de conservas vegetales en lineal de venta.



super 99

Frutas y verduras frescas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Champiñón	Hongos enteros	1.29	400	3.23	La Sabrosita	China
Champiñón	Hongos enteros	1.59	400	3.98	La Doña	Panamá
Champiñón	Trozos y tallos	1.60	425	3.76	Del Monte	Estados Unidos
Champiñón	Hongos enteros	1.79	400	4.48	Taiyu	China
Champiñón	Hongos rebanados	1.55	425	3.65	Corina	Holanda
Champiñón	Hongos enteros	1.75	230	7.61	Roland	China
Banano	Guineo de exportación	0.99	1,000	0.99	marca propia	Panamá
Cebolla blanca	Producto nacional	1.76	1,000	1.76	marca propia	Panamá
Cebolla roja	Producto nacional	3.52	1,000	3.52	marca propia	Panamá
Ñame	Producto nacional	2.30	1,000	2.30	marca propia	Panamá
Papas	Producto importado	2.19	1,000	2.19	Russet	Importada
Papas	Producto nacional	2.40	1,000	2.40	marca propia	Panamá
Sandía	Producto nacional	0.99	1,000	0.99	marca propia	Panamá
Yuca	Producto importado	1.09	1,000	1.09	marca propia	Panamá
Zapallo	Producto nacional	0.70	1,000	0.70	marca propia	Panamá

Frutas deshidratadas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Frutas deshidratadas	Ciruelas pasas	3.49	454	7.69	Ligo	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Ciruela pasas deshuesada	2.39	227	10.53	Ligo	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Pasitas	4.29	340	12.62	Sun Maid	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Ciruelas pasas	3.49	170	20.53	Sunsweet	Estados Unidos

Conservas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Conservas de maíz	Maíz en grano	0.99	432	2.29	Ligo	Estados Unidos
Conservas de maíz	Maíz en grano	1.09	261	4.18	Del Monte	Estados Unidos
Conservas de maíz	Maíz en grano	0.99	425	2.33	Best Value	Estados Unidos
Conservas de maíz	Maíz en grano	1.10	432	2.55	Essential Everyday	Estados Unidos
Conservas de maíz	Maíz en grano	1.09	432	2.52	Libby's	Estados Unidos
Conservas de maíz	Maíz en grano	0.85	425	2.00	La Sabrosita	China
Conservas de maíz	Maíz en grano	0.77	430	1.79	Corina	Holanda
Conservas de pimiento	Pepinos enteros	4.65	454	10.24	Vlasic	Estados Unidos

Fotografía del establecimiento





Frutas y verduras frescas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Banano	Producto nacional	0.97	970	1.00	marca propia	Panamá
Cebolla blanca	Producto nacional	1.76	1000	1.76	marca propia	Panamá
Cebolla roja	Producto nacional	5.65	1000	5.65	marca propia	Panamá
Champiñón	Hongos enteros	1.51	230	6.57	Roland	China
Champiñón	Hongos enteros	1.28	400	3.20	Taiyu	China
Ñame	Producto nacional	0.75	1,000	0.75	marca propia	Panamá
Papas	Producto nacional	1.50	1,000	1.50	marca propia	Panamá
Palmito en conserva	Bajo en calorías, libre de colesterol	2.84	220	12.91	Alpigo	Costa Rica
Palmito en conserva	Palmito premium	3.44	220	15.64	Roland	China
Sandía	Producto nacional	1.04	1,000	1.04	marca propia	Panamá

Frutas deshidratadas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Frutas deshidratadas	Pasitas	2.28	250	9.12	Sun Maid	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Pasitas	1.50	425	3.53	Cindirella	Estados Unidos

Conservas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Conservas de maíz	Maíz en grano	0.93	261	3.56	Del Monte	Estados Unidos
Conservas de maíz	Maíz en grano	0.91	425	2.14	Campo Grande	China
Conservas de maíz	Maíz en grano	1.54	432	3.56	Monarch	Estados Unidos
Conservas de maíz	Maíz en grano	0.91	432	2.11	Country Barn	Estados Unidos
Conservas de maíz	Maíz en grano	1.17	198	5.91	Green Giant	México
Conservas de maíz	Maíz en grano	0.68	226	3.01	marca propia	Panamá
Conservas de maíz	Maíz en grano	1.14	432	2.64	Goya	Estados Unidos
Conservas de pimiento	Pepinos picados	2.68	454	5.90	Heinz	Estados Unidos
Conservas de pimiento	Pepinos enteros	4.55	454	10.02	Vlasic	Estados Unidos

Fotografías lineales, productos y establecimiento



Frutas y verduras frescas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Champiñón	Hongos rebanados	7.29	2,890	2.52	Del campo	China
Papas	Producto nacional	4.08	2,720	1.50	Marca propia	Panamá
Piña	Producto nacional	1.89	precio unidad	-	Marca propia	Panamá
Sandía	Producto nacional	4.39	precio unidad	-	Marca propia	Panamá
Cebolla blanca	Producto nacional	3.49	2,000	1.75	Marca propia	Panamá
Cebolla roja	Importado	6.99	2,000	3.50	Marca propia	Estados Unidos

Frutas deshidratadas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Frutas deshidratadas	Ciruelas pasas	7.89	1,020	7.74	Mariani	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Frutas mixtas	1.77	907	1.95	Mariani	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Albaricoques deshidratados	8.99	113	79.56	Mariani	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Pistachos	11.99	907	13.22	Member Selection	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Almendras	14.49	907	15.98	Hoody's	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Arándanos y marañón	11.49	850	13.52	Member Selection	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Almendras saladas	8.19	907	9.03	Member Selection	Estados Unidos
Frutas deshidratadas	Almendras enteras	7.49	907	8.26	Member Selection	Estados Unidos

Conservas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Conservas de maíz	Maíz dorado entero	5.49	3,000	1.83	Del Monte	China
Conservas de pimiento	Pepinos enteros	3.29	1,030	3.19	Vlasic	Estados Unidos
Conservas de tomate	Tomates enteros	4.69	2,890	1.62	S & W	Estados Unidos
Conservas de tomate	Tomates picados	4.79	2,900	1.65	S & W	Estados Unidos

Fotografía del establecimiento





Frutas deshidratadas

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Frutas deshidratadas	Trozos de piña	5.40	56	96.43	Purejoy	Costa Rica
Frutas deshidratadas	Trozos de piña y queso cheddar crujiente	5.95	56	106.25	Purejoy	Costa Rica
Frutas deshidratadas	Mango deshidratado	1.86	25	74.40	Fruti Obst	Panamá
Frutas deshidratadas	Piña rebanada	1.84	17	108.24	Marca propia	Panamá
Frutas deshidratadas	Mango rebanado	2.95	20	147.50	Marca propia	Panamá
Frutas deshidratadas	Papaya rebanada	2.35	23	102.17	Marca propia	Panamá

Fotografías lineales. productos y establecimiento



Ilustración 4. Ejemplo de presentación de frutas deshidratadas en lineal de venta.



