

ESTUDIOS DE MERCADO

AGROINDUSTRIAS COMPETITIVAS

PROGRAMA NACIONAL DE
COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL (PNCI)

LÁCTEOS



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	17
2.3. Análisis de precios: store check	20
2.3. Identificación de la competencia: local e internacional	28
3. Análisis de la demanda	32
3.1. Consumo nacional	32
3.2. Perfil del consumidor panameño	34
4. Análisis de la comercialización (o mercadeo)	48
4.1 Estructura del canal	48
4.2. Principales participantes en la distribución	52
4.3. Análisis de la comercialización de empresas lácteas participantes en AIC	56
5. Conclusiones y recomendaciones	63
5.1 Tendencias de mercado en el sector	63
5.2 Nuevos nichos de mercado	65
Anexos	69
Anexo 1. Tabla resumen Store-check	69

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 lácteo 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.

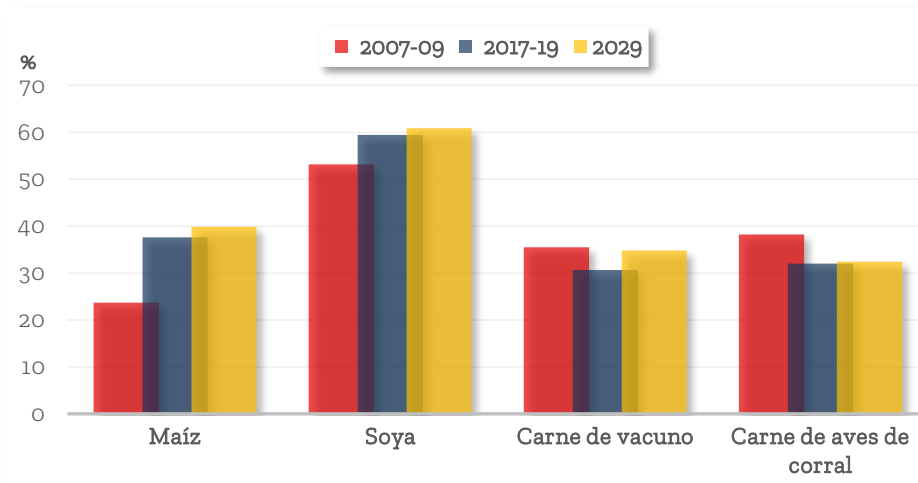
Según la OECD-FAO, el ingreso per cápita de la región de LATAM y Caribe apenas aumentó el último decenio, estimándose una participación promedia del 15 % de la partida de alimentos en el gasto familiar entre 2017/19.

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.

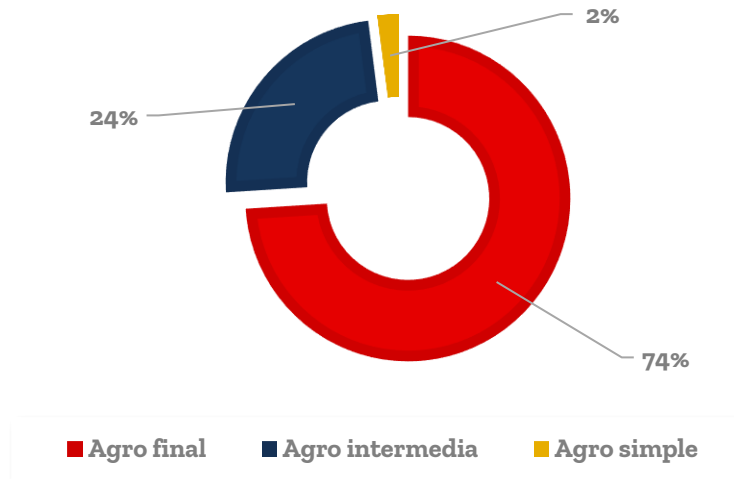
La agroindustria alimentaria panameña se caracteriza por ser de **carácter finalista**, es decir, la mayor parte de lo producido por las empresas del sector va destinado al consumo final.

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 nivel productivo.

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

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



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

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>

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 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.



2. ANÁLISIS DE LA OFERTA: IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA

2. Análisis de la oferta

2.1. Producción local

Dentro del conjunto centroamericano, Panamá es el país con menor producción y exportación de lácteos en contraste con el resto de países de la región, según informa la sede subregional de Naciones Unidas en México⁴. Todo lo que el país produce va destinado prácticamente al consumo local, por lo que las exportaciones entre 2014-2018 presentan registros nulos.

En Panamá se identifican tres áreas de producción lechera divididas entre Chiriquí, Azuero y el conjunto que conforma el resto de provincias del país. Las explotaciones lecheras desarrollan su actividad dentro del marco de pequeñas fincas, sustentadas principalmente por mano de obra familiar, que venden su leche a industrias locales encargadas de abastecer a la población.

Panamá es el país centroamericano con menor producción y exportación de lácteos de toda la región: las explotaciones lecheras son pequeñas y se sustentan de mano de obra familiar. Los productores se centran en abastecer a la población local y rechazan la importación de este insumo.

Tras una evaluación del citado periodo de últimos cinco años disponibles, se observa que la producción panameña de productos lácteos se mantiene prácticamente estable (+0.94 %), si bien sobresale el repunte interanual 2017-18 de la leche pasteurizada (+5.32 %) y la leche evaporada, condensada y en polvo (+3.29 %). Por contraste, le leche fresca de vaca (-3.04 %) y el queso industrial (-1.61 %) manifiestan tendencias opuestas de declive productivo el último lustro.

En cuanto a la campaña 2017-18, el cierre agrícola negativo afecta a toda subcategoría láctea comprendida en el análisis. Esto desemboca en una caída productiva en la industria láctea de Panamá que se extiende a todas sus subcategorías, siendo la leche pasteurizada (-6.95 %) y el queso industrial (-4.92 %) los productos más afectados por el receso productivo.

⁴ Naciones Unidas CEPAL (2018) – *La cadena regional de valor de la industria de lácteos en Centroamérica*: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/43236/S1800075_es.pdf

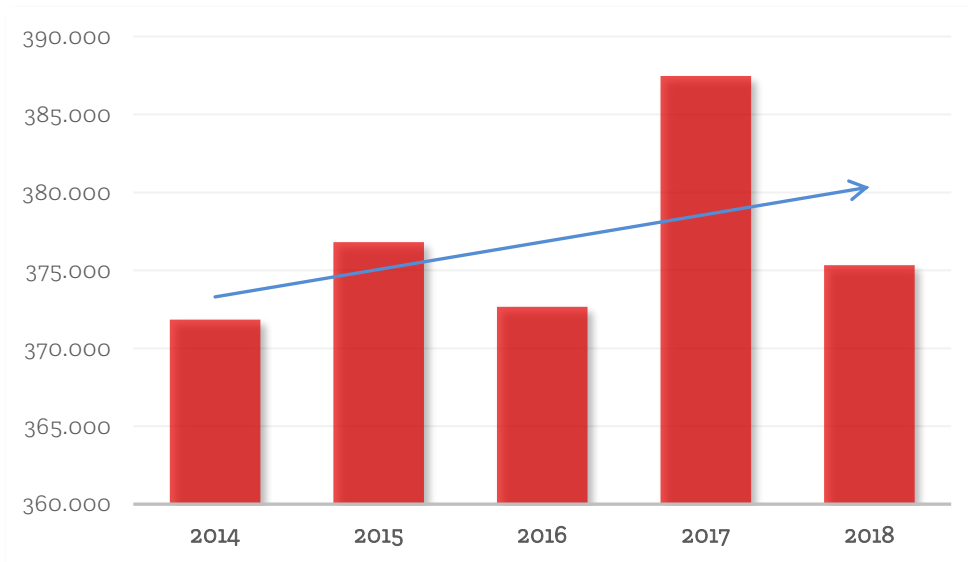
Tabla 1. Producción panameña de productos lácteos. Datos en toneladas (2014-2018).

	2014	2017	2018	Var. 2014/18	Var. 2017/18
Leche fresca de vaca	215,441	212,407	208,893	-3.04%	-1.65%
Leche pasteurizada	79,509	89,992	83,738	5.32%	-6.95%
Evaporada, condensada y en polvo	18,856	19,805	19,476	3.29%	-1.66%
Queso industrial	14,114	14,605	13,887	-1.61%	-4.92%
Otros productos	42,089	48,847	47,559	13.00%	-2.64%
Queso artesanal	1,828	1,802	1,772	-3.04%	-1.65%
Total lácteos	371,838	387,460	375,325	0.94%	-3.13%

Fuente: elaboración propia, en base a datos de INEC – Panamá⁵

La industria lechera de Panamá mantiene estable sus niveles de producción a lo largo del periodo 2014-2018 (+0.94 %), pese a que el cierre de la campaña 2017-18 deje descensos generalizados (-3.13 %) que se extienden a todas las subcategorías de leche y queso producidas.

Gráfico 3. Evolución de la producción panameñas de productos lácteos. Datos miles de USD (2014-2018).



Fuente: elaboración propia, en base a datos de INEC – Panamá.

⁵ INEC Panamá (2021) – Hoja de Balance de Alimentos de Panamá: https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default2.aspx?ID_CATEGORIA=4&ID_SUBCATEGORIA=33

A nivel más pormenorizado, en los últimos cinco años, los productos lácteos que han favorecido su producción coinciden con las bebidas lácteas (+22.66 %), yogures (+16.54 %), leche evaporada y en polvo (+5.32 %), además de los helados (+4.93 %). De lo contrario, han descendido las cantidades producidas de mantequilla y margarina (-1.44 %) y quesos (-1.61 %).

De acuerdo con el descenso generalizado entre 2017-18, estas tendencias afectan principalmente a helados (-18.05 %), leche evaporada y en polvo (-6.95 %) y quesos (-4.92 %); mientras que la producción de bebidas (+9.16 %) y yogures (+6.70 %) repunta notablemente.

La producción de bebidas lácteas, yogures, leche evaporada y en polvo, y helados; han incrementado a lo largo del último quinquenio analizado. Mientras que la mantequilla, la margarina y los quesos; se han producido en menor volumen.

Tabla 2. Producción panameña de derivados lácteos. Datos en toneladas (2014-2018).

	2014	2017	2018	Var. 2014/18	Var. 2017/18
Leche evaporada y en polvo	77,193	83,427	82,777	5.32%	-6.95%
Bebidas	18,540	18,525	18,049	22.66%	9.16%
Helados	13,866	17,260	18,066	4.93%	-18.05%
Quesos	14,114	14,410	14,636	-1.61%	-4.92%
Yogur	6,349	6,406	6,788	16.54%	6.70%
Mantequilla y margarina	5,326	5,588	5,681	-1.44%	-1.69%
Otros derivados	2,361	1,820	1,822	-25.90%	-6.07%
Total derivados lácteos	137,750	147,435	147,819	6.62%	-5.06%

Fuente: elaboración propia, en base a datos de INEC - Panamá

La coyuntura productiva del mercado local de bienes lácteos y derivados que se acaba de presentar, demuestra que existe una proporción reducida de productores en Centroamérica. Tanto es así que pueden agruparse en dos segmentos, según señala Naciones Unidas CEPAL (2018):

El primer segmento se corresponde a **grandes productores** que venden sus productos lácteos en supermercados u otros canales formales y cuentan con presencia internacional. Sus productos cumplen con controles públicos adecuados (estándares sanitarios y fitosanitarios) y alcanzan un cierto nivel de comercio exterior. La producción de productos especializados como los helados y lácteos para dietas específicas, dependen principalmente de este grupo de productores de mayor capacidad.

Mientras que el segundo grupo, coincide con la industria de procesamiento del producto primario, la cual queda en las manos de **pequeños productores** que fabrican productos más artesanales como son el queso, quesillo y natilla. Este fragmento del mercado cuenta con una participación abundante de Mipymes⁶, así como empresas dirigidas por mujeres. El papel de estos productores primarios es determinante en Panamá, debido a que su desempeño, productividad y ventas del sector dependen de los ingresos de muchas familias rurales.

El sector lácteo panameño distingue dos tipos de productores: grandes (venta local e internacional de productos especializados a supermercados/canales formales) y pequeños (venta de productos más artesanales de los que dependen los ingresos de muchas familias rurales).

2.2. Mercados exteriores: análisis de importaciones

En el presente apartado se analizan las importaciones lácteas de Panamá, de manera separada para cada categoría general de productos lácteos. 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 lácteo panameño manifiesta, a rasgos generales, una demanda creciente de productos a mercados internacionales a lo largo de los últimos cinco años hasta alcanzar una tasa de variación del +32.81 %.

Los productos lácteos constituyen una amplia gama de bienes importantes en la dieta del consumidor panameño, especialmente los **yogures, cuajadas y kéfir**, por ser los productos de mayor crecimiento de demanda (+103.67 %). En segundo lugar, destaca el **lactosuero** (+87.93 %) y a un tercer nivel, los **quesos y requesón** (+48.09 %). Para el resto de productos, se registran igualmente datos positivos de evolución en el valor importado, siendo la **mantequilla** la de menor aumento y aun así registra una tasa positiva de alto valor (+37.72 %).

⁶ Acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa.

El sector lácteo panameño manifiesta una demanda de mercados exteriores en ascenso durante el último lustro (+32.81 %) y aumentan, especialmente, las compras internacionales de yogures, cuajadas y kéfir (+103.67 %).

Queda confirmada que la evolución general de las importaciones lácteas describe un historial positivo, si bien el último año y la llegada de la COVID-19 ha traído consigo un receso del intercambio comercial entre proveedores internacionales. A pesar de lo ocurrido, esto apenas afectó a productos como la mantequilla, único producto en descenso con una tasa del -3.04 % con respecto al valor importado en 2019.

Para el resto de variedades lácteas, no se observan descensos en las importaciones, en cambio, el efecto de la pandemia sí se ha visto reflejado en productos que han manifestado crecimientos mucho menores. Esto es visible especialmente en el caso de los quesos y el requesón, cuyas importaciones apenas han crecido un +1.31 % el último año. 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.

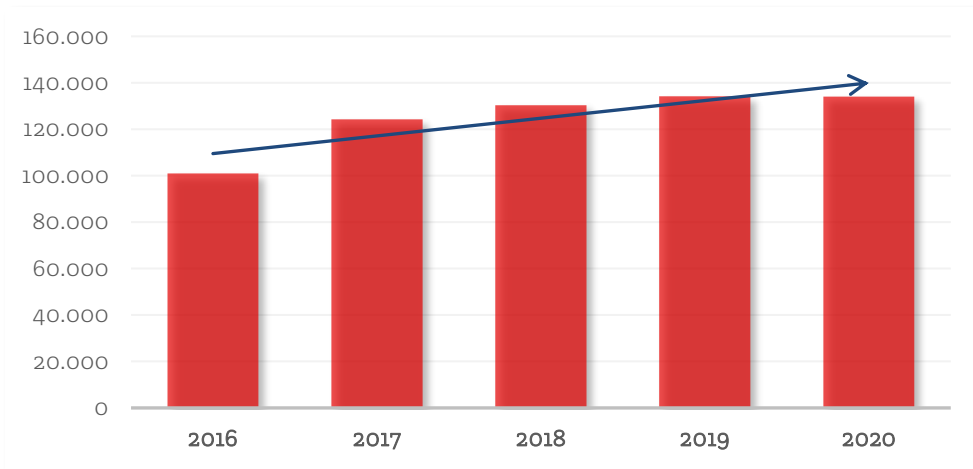
Tabla 3. Importaciones panameñas de productos lácteos. Datos miles de USD (2016-2020).

	2016	2019	2020	Var. 2016/20	Var. 2019/20
Quesos y requesón	46,786	68,390	69,284	48.09%	1.31%
Leche y nata	27,117	23,923	38,535	42.11%	61.08%
Yogures, cuajadas y kéfir	4,467	7,890	9,098	103.67%	15.31%
Mantequilla	8,001	11,365	11,019	37.72%	-3.04%
Lactosuero	4,308	7,654	8,096	87.93%	5.77%
Total lácteos	100,940	134,136	134,059	32.81%	-0.06%

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

Las importaciones lácteas experimentan crecimientos de menor envergadura el año de comienzo de pandemia. Ante las limitaciones en envíos de mercancías, gran parte de las empresas panameñas decidieron acudir más que nunca a la oferta local.

Gráfico 4. Evolución de importaciones panameñas de productos lácteos. Datos miles de USD (2016-2020).



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

Principales países proveedores

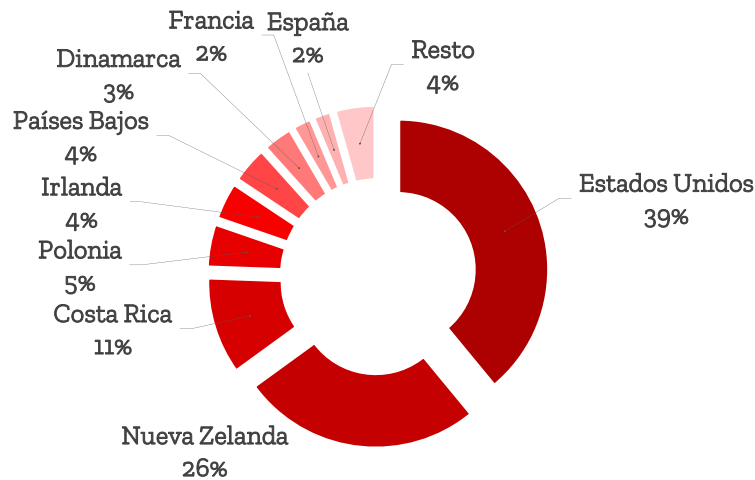
Los tres principales proveedores internacionales de Panamá en el sector lácteo son Estados Unidos (39 %), Nueva Zelanda (26 %) y Costa Rica (11 %), con una cuota de mercado acumulada que copa más de $\frac{3}{4}$ partes del total del valor importado.

Estados Unidos, Nueva Zelanda y Costa Rica son los principales proveedores internacionales de lácteos de Panamá atendiendo al valor económico de dichas compras.

Desde **Estados Unidos** se importan principalmente quesos y requesón (68 %) además de leche y nata (25 %). **Nueva Zelanda** coincide la oferta del principal proveedor, tan solo difiere en que la leche y nata (52 %) concentran las ventas por encima de los quesos y requesón (31 %). Por su parte, **Costa Rica** se caracteriza por una oferta más diversificada entre lactosuero (58 %); leche y nata (37 %); quesos y requesón (18 %); yogures, cuajadas y kéfir (11 %).

Estados Unidos y Nueva Zelanda compiten en el sector lácteo panameño con quesos y requesón; leche y nata. Mientras que Costa Rica diversifica oferta entre lactosuero; leche y nata; quesos y requesón; yogures, cuajadas y kéfir.

Gráfico 5. Cuota de importación de los países proveedores del sector lácteo 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 lácteos en los distintos puntos de venta panameños.

A raíz del *store-check* presencial realizado en supermercados e hipermercados del país, se observa una serie de conclusiones y tendencias similares entre sí, las cuales son recabadas a través de los siguientes factores comentados a continuación.

- **Posicionamiento**

La presencia de un amplio rango de marcas en cada uno de los supermercados analizados hace muy difícil la tarea de determinar qué marca se dirige a un grupo de consumidores concreto, ya que un mismo producto y marca pueden ser adquiridos en puntos de venta dirigidos a perfiles de poder adquisitivo medio-bajo o alto.

Así, se encuentra de mayor utilidad realizar un análisis del posicionamiento de cada uno de los supermercados analizados, caracterizando oferta y target poblacional al que se dirigen. Esto se mide, principalmente, mediante la cantidad de referencias de producto importado, el nivel de precios y la calidad de las marcas 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 de calidad importados, lo cual se traduce en unos precios superiores destinados a aquellos consumidores con un alto poder adquisitivo. En situación similar se localiza **Riba Smith**, caracterizado por una atención al cliente muy cuidado y por contar gran cantidad de referencias de productos importados

Supermercados Rey y Riba Smith son los supermercados que se dirigen a consumidores con alto poder adquisitivo dispuestos a pagar precios altos por productos *premium* importados.

En un segmento de supermercados destinados a consumidores con un mayor 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 más limitado los analizados previamente, si bien sus precios son más ajustados. En esta misma línea se ubican **Super 99 y Xtra**, superficies en las que el surtido de marcas se ve reducido incluso en mayor medida, si bien el nivel de precios se ajusta al consumidor target.

Super 99 y Xtra son los supermercados que se dirigen a un consumidor con poder adquisitivo medio-bajo, estando dispuesto a renunciar a cierta variedad de productos y marcas en favor de unos precios ajustados.

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

Justo y Bueno se erige dentro del grupo de los denominados *hard discount*, superficies en las que predomina la comercialización de marcas propias de la empresa distribuidora, beneficiándose estos productos de unos precios bajos.

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.

- **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:

Quesos

Gran parte de los supermercados panameños cuenta con una oferta similar de quesos, entre los que destacan las marcas Nestlé, Velveeta, Cremoso, Superior, Borden, Vikingo, President y Kraft. En cuanto a la procedencia de estas marcas, destaca la preponderancia de productos de origen local (Nestlé, Cremoso, Superior y Vikingo) y estadounidenses (Velveeta, Borden y Kraft).

Además de esta oferta transversal a todos los supermercados, se aprecian marcas específicas de cada punto de venta: Dutch Farms (Estados Unidos), Don Pedro (Panamá) y Quesos Chela (Panamá) en el caso de Super 99, Crystal Farms (Estados Unidos) y Lunchitos (Estados Unidos) en Supermercado Rey, Rimith (Panamá) en Riba Smith y Viejo Cántaro (Estados Unidos) en El Machetazo.

Crema de leche

En la mayor parte de supermercados panameños se encuentra una oferta similar de cremas de leche, entre las que destacan las marcas President y Anchor. En cuanto a la procedencia de estas marcas, destaca la ausencia de marcas nacionales, siendo las más consumidas de origen francés y neozelandés.

Además de esta oferta común a todos los supermercados, se observa algunas marcas propias del portfolio de ciertos supermercados, como es el caso de la marca Bravo Cream en Super 99, Mona Lisa (Rumanía), Lactaid (Estados Unidos) y Hulala (Italia) en Riba Smith, y Arla (Dinamarca) en El Machetazo.

En cuanto a precios de venta, se aprecia que los mismos productos y marcas se venden a precios ligeramente distintos atendiendo al punto de venta. La crema de leche de la marca President se comercializa a precios diferentes incluso dentro del mismo rango de supermercados: mientras que en Super 99 se comercializa a 6.95 \$ el tetrabrik de 946 ml de capacidad, el mismo producto se encuentra a 8.61 \$ en Xtra.

En cuanto a supermercados de gama alta, encontramos que este producto se comercializa en un formato de menor capacidad (500 ml), si bien su precio asciende a 5.96 \$, haciendo que su precio/kg sea superior a los encontrados en Super99 y Xtra.

Leche grado A

En la mayor parte de supermercados panameños se encuentra una oferta similar de leche grado A, destacándose por ser todas las marcas disponibles de origen local: Chiricana, Estrella Azul, Bonlac y Nevada.

Además de esta oferta transversal a todos los supermercados, se aprecia que ciertos supermercados cuentan con marcas adicionales, como es el caso de La Asturiana en Supermercado Rey (una de las únicas referencias de importación, en este caso de España) y Rimith y La Nuestra (origen local) en Riba Smith.

En cuanto a precios de venta, se aprecia que los mismos productos y marcas se venden a precios ligeramente distintos atendiendo al punto de venta. Como muestra de esto, la leche grado A de la marca La Chiricana se comercializa a 1.51 \$ y 1.52 \$ en El Machetazo y Super 99 respectivamente, mientras que este precio se eleva hasta 1.55 \$ y 1.62 \$ en Supermercado Rey y Riba Smith, supermercados de segmento alto.

Mantequilla

En la mayor parte de supermercados panameños se encuentra una oferta similar de mantequillas, entre las que destacan las marcas Brookfield, Blue Bonnet, Pabo, Cascade, La Perfecta, Greenfields, President, Blue River, Orange Grove, Lurpark, Cloverboom. En cuanto a la procedencia de estas marcas, destaca la preponderancia de productos estadounidenses (Brookfield, Blue Bonnet, Greenfields, Orange Grove y Cloverboom) y local (Pabo, Cascade y Blue River).

Además de esta oferta transversal a gran parte de los supermercados, se aprecia un mayor rango de marcas en los supermercados destinados a un consumidor de poder adquisitivo medio, como es el caso de las marcas Ovilio (Estados Unidos), Asturiana (España) y Anchor (Nueva Zelanda) en Super 99 y I can't believe it's not butter (Estados Unidos) en El Machetazo.

En cuanto a precios de venta, se aprecia que los mismos productos y marcas se venden a precios ligeramente distintos atendiendo al punto de venta. Como muestra de esto, la mantequilla de la marca President (Francia) se comercializa a 4.99 \$ en El Machetazo, mientras que el mismo producto puede encontrarse a 3.66 \$ en Super 99.

Yogures

En la mayor parte de supermercados panameños se encuentra una oferta similar de yogures, entre los que destacan las marcas Emmi, Bonlac, Estrella Azul, Oikos, Yoplait, Chobani, Lili, Pascual y Activia. En cuanto a la procedencia de estas marcas, destaca la preponderancia de productos estadounidenses (Oikos, Yoplait, Chobani y Activia) y local (Bonlac, Estrella Azul y Lili).

Además de esta oferta transversal a todos los supermercados, se aprecia un portfolio de marcas más extendido en los supermercados destinados a consumidor de alto poder adquisitivo, como es el caso de las marcas Quesos Chela (Panamá) en Supermercados Rey, y Rimith (Panamá), La Yogurt y Fage (Estados Unidos) en Riba Smith. Igualmente, en Price Smart se comercializan yogures bajo la marca propia de la distribuidora, Member Selection, la cual presenta un precio/kg inferior al resto de marcas ofertadas.

En cuanto a precios de venta, se aprecia que los mismos productos y marcas se venden a precios ligeramente distintos atendiendo al punto de venta. Como muestra de esto, los yogures con probiótico de la marca Bonlac se comercializan a 0.69 \$ en Super 99, mientras que en los supermercados de segmento alto se comercializan a 0.85 \$ (Supermercado Rey) y 0.93 \$ (Riba Smith)

- **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 lácteos son prácticamente idénticos entre estos establecimientos.

Al tratarse de marcas de gran envergadura, con procesos de producción, *packaging* y etiquetado automatizados, se encuentra pocas diferencias, más allá del branding propio de cada empresa, entre las referencias propias de cada marca.

El **queso** es el grupo de productos de estudio que cuenta con el mayor número de formatos de comercialización disponible: queso completo envasado al vacío, loncheado y envasado al vacío de cada loncha unitaria de queso rallado.

Ilustración 1. Ejemplos de presentación y formato de quesos en principales establecimientos de venta panameños.



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

Todos estos formatos tienen en común la característica de mantener las propiedades organolépticas del queso durante su vida útil y, al igual que la mantequilla, evitar la transferencia de olores desde/hacia otros alimentos.

En cuanto a la **crema de leche**, esta se comercializa en formato tetrabrik en todos los supermercados analizados.

Ilustración 2. Ejemplo de presentación y formato de crema de leche entre los principales establecimientos de venta panameños.



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

En la **leche grado A** se aprecia que los formatos más comunes de comercialización son bien en tetrapak con capacidad de un litro o en botellas de plástico, normalmente con capacidad de un galón (3.78 litros) o medio galón (1.89 litros).

Ilustración 3. Ejemplos de presentación y formato de leche grado A en principales establecimientos de venta panameños.



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

En cuanto a la **mantequilla**, esta se presenta al consumidor en dos formatos principales: bien en tarrinas de plástico o bien envuelta en papel de aluminio, el cual evita la transferencia de olores desde/hacia otros alimentos, de modo similar al de las tarrinas de plástico.

Ilustración 4. Ejemplos de presentación y formato de mantequillas en principales establecimientos de venta panameños.



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

Finalmente, los **yogures** cuentan con diversos formatos de presentación al consumidor, siendo los más comunes el envase de plástico unitario y packs de 4 unidades

Ilustración 5. Ejemplos de presentación y formato de yogures en principales establecimientos de venta panameños.



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

2.3. Identificación de la competencia: local e internacional

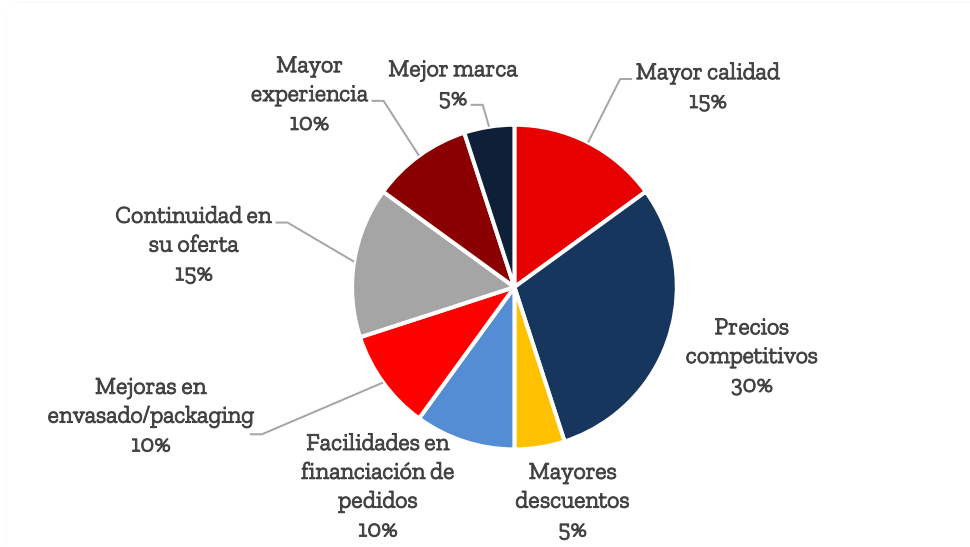
A fin de recapitular y dar cierre al análisis de la oferta, en el presente apartado se resumen los principales competidores locales (marcas) e internacionales (países proveedores) que concurren en el sector lácteo de Panamá, que han sido identificados a través del trabajo de campo realizado y el análisis de las importaciones.

Con respecto a la percepción de la competencia por parte de las empresas agroindustriales participantes en el proyecto, el sondeo realizado revela que la mayoría (60 %) ubica mayor competencia a nivel local. Tan solo un 20 % manifiesta preocupación por la competencia internacional.

En relación a los principales puntos fuertes de la competencia identificada por las empresas encuestadas, estas opinan que la competencia compite a precios más bajos (30 %) es el aspecto más destacado. Seguidamente, destacan por ser productos de mayor calidad (15 %) y la posibilidad de contar con continuidad en la oferta (15 %).

Aspectos también identificados como fortalezas de la competencia, pero con menor ponderación (10 %) son: la competencia cuenta con más experiencia, mejores envases, y la posibilidad de prestar facilidades en la financiación de pedidos.

Gráfico 6. Percepción del origen de la competencia para las empresas sector lácteo



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

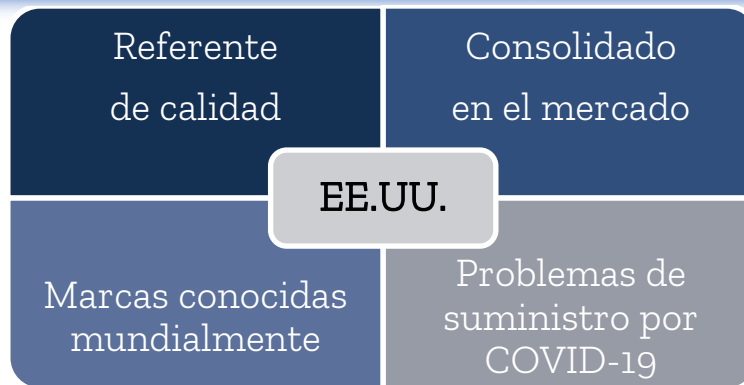
Competencia local

A nivel local, las empresas agroindustriales panameñas del sector lácteo reconocen las siguientes como principales marcas competidoras algunas como las que se reúnen a continuación:

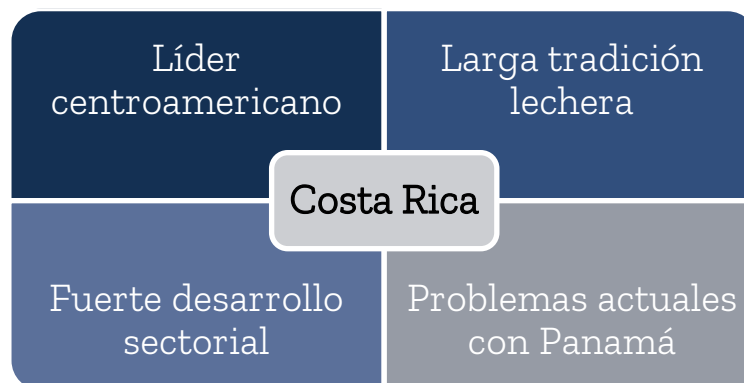


Competencia internacional

La competencia internacional se localiza en distintas procedencias, a destacar: Estados Unidos, Costa Rica, Nueva Zelanda, Colombia y España. No obstante, a lo largo del análisis de los resultados del store check e importaciones, se localiza que los competidores más fuertes y consolidados son **Estados Unidos** y **Costa Rica**.



Estados Unidos se presenta en el mercado lácteo de Panamá con marcas reconocidas a nivel mundial. Marcas como Kraft entre las más populares, así como Activia, Oikos, Sysko predominan en los lineales de venta panameños. A pesar de su consolidación en el mercado, la producción estadounidense de leche desciende paulatinamente, según publicó USDA en su informe mensual de producción lechera⁷. Debido al transcurso incesante de precios cada vez más bajos (incluso negativos), sumado a la situación insostenible de la pandemia, Estados Unidos ve reducido su número de operaciones lácteas en el comercio internacional.



Costa Rica es reconocido como líder centroamericano en el mercado lácteo y suministrador de gran parte del tejido empresarial lácteo panameño. El país cuenta con una gruesa experiencia en el sector lechero a lo largo de los años, lo que ha favorecido la mejora en infraestructuras e invertir en mejoras productivas, logística y distribución.

En este sentido, es preciso destacar que La marca Dos Pinos, consolidada en Panamá desde hace más de 70 años, es la marca costarricense por excelencia a nivel lácteos. Sin embargo, la actualidad complica la entrada de lácteos costarricenses a Panamá, ante las barreras administrativas impuestas por el gobierno panameño en materia de protección a la industria local.

⁷ USDA (febrero 2021) – Milk Production Report: <https://downloads.usda.library.cornell.edu/usda-esmis/files/h989r321c/br86bx43m/7p88d932r/mkpro221.pdf>



3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3. Análisis de la demanda

3.1. Consumo nacional

Con el objetivo de incentivar el consumo de productos lácteos en Panamá, múltiples iniciativas fueron puestas en marcha durante la última década por parte del gobierno panameño, organismos privados y de organizaciones panamericanas. Entre las más recientes cabe destacar la campaña panamericana del pasado 2019, emprendida por la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE), con la única pretensión de fomentar el consumo de lácteos a través del ensalzamiento de los beneficios que proporcionan a la salud incluir este elemento básico en la dieta diaria.

El gobierno panameño, organismos privados y organizaciones panamericanas trabajan por incentivar la demanda de lácteos en el país. Ejemplo de ello es la campaña emprendida en 2019 por FEPALE en favor de los beneficios asociados al consumo de lácteos.

A pesar de estos esfuerzos, Panamá aún continúa a la zaga de otros países del conjunto latinoamericano que registran niveles de consumo superiores. La media de consumo lácteo de 95-100 litros/año por parte de Panamá, apenas supone la mitad de lo que consume Costa Rica, principal proveedor de leche de Panamá, con un consumo per cápita de 200 litros/año; según informa la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) para 2020.

Según los datos de la FAO, el consumo per cápita de leche en Panamá es bajo (95-100 litros/año) en comparación con otros países latinoamericanos como Costa Rica (200 litros/año), que consume prácticamente el doble.

Tal como se extrae del INEC de Panamá, la evolución del consumo de productos lácteos entre 2014 y 2018 presentó cambios poco significativos, pero describe una trayectoria positiva, con una tasa de variación global del +6 %, a pesar del receso sufrido en el año 2018 (-2 %).

Los productos lácteos consumidos en mayor volumen por los panameños son la leche fresca de vaca, que abarca el 52 % del consumo total; seguido de la leche pasteurizada, con una cuota de consumo del 23 %. El consumo restante (25 %) se encuentra bastante repartido entre el queso industrial, leche evaporada, condensada y en polvo.

En el caso de los quesos, particularmente los de cabra, la Universidad de Chile constataba en una de sus investigaciones publicadas en 2018⁸, en Panamá no se existen marcas nacionales que produzcan estos quesos. La oferta de quesos de cabra es importada y aun así existe una selección limitada de marcas internacionales que, además, se venden empaquetados al vacío. Este formato dificulta el consumo, propicia su desperdicio y se suma a las razones principales por las que los panameños consumen con menor frecuencia estos quesos frente a los quesos de leche de vaca.

A lo largo del periodo 2014-2018, el consumo de lácteos en Panamá apenas presenta cambios, pero describe una trayectoria positiva (+6 %), a pesar del receso interanual registrado en 2018 (-2 %).

Con respecto a la evolución en el consumo de cada categoría láctea, los productos que presentan un crecimiento más acentuado en los últimos años son el queso industrial (+25.62 %) y la leche pasteurizada (+8.84 %); a diferencia de la leche fresca y el queso artesanal, que pierden peso en la misma proporción para ambos casos (-3.04%).

Tabla 4. Consumo* panameño de productos lácteos. Datos en toneladas (2014-2018).

	2014	2017	2018	Var. 2014/18	Var. 2017/18
Leche fresca de vaca	215,441	212,407	208,893	-3.04%	-1.65%
Leche pasteurizada	86,237	99,528	93,857	8.84%	-5.70%
Evaporada, condensada y en polvo	19,440	18,901	19,119	-1.65%	1.15%
Queso industrial	18,208	21,975	22,872	25.62%	4.08%
Otros productos	47,828	55,707	55,253	15.52%	-0.82%
Queso artesanal	1,828	1,802	1,772	-3.04%	-1.65%
Total lácteos	388,982	410,321	401,766	3.29%	-2.08%

Fuente: elaboración propia, en base a datos de INEC – Panamá

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

Los panameños demandan principalmente leche fresca de vaca y leche pasteurizada. A lo largo del lustro analizado, el consumo de queso industrial y leche pasteurizada, ha incrementado; mientras que el consumo de leche fresca y el queso artesanal, disminuye.

⁸ Facultad Economía y Negocios Universidad de Chile (2018) – Santa Cabra; Quesos artesanales de Cabra: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/167874>

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 lácteos:

1. 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 %).

2. Preferencias de consumo

a. Frecuencia

La mayoría de panameños declaran consumir lácteos con una frecuencia media de **2-3 veces a la semana**, inclinándose por un consumo superior de yogures que de quesos a lo largo de la semana.

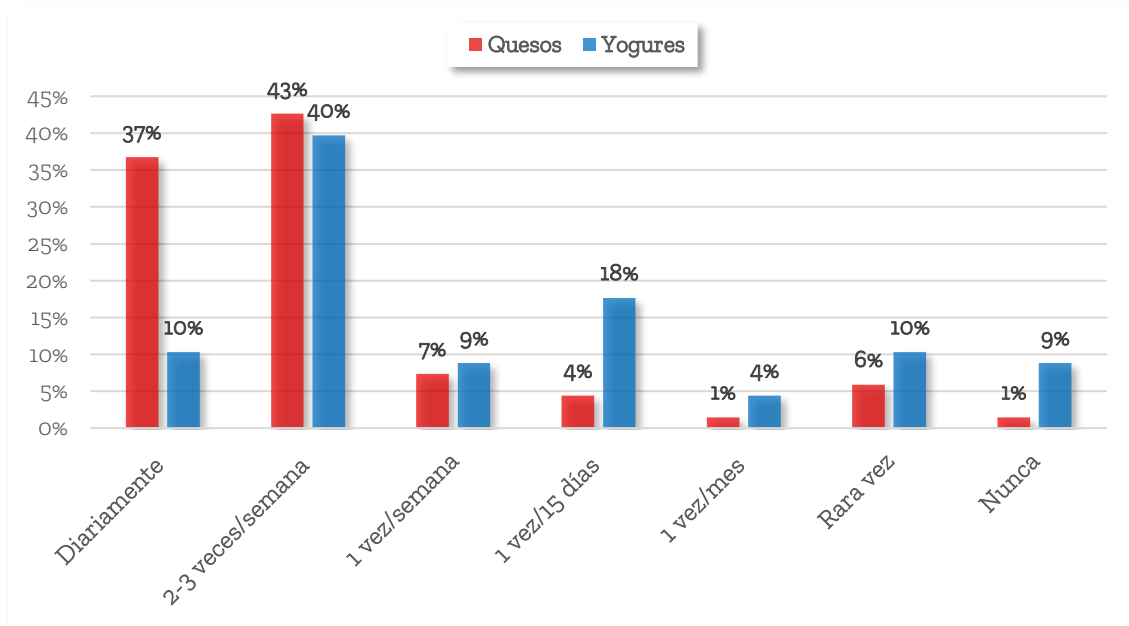
Quesos: el 43 % reconoce que consume quesos de manera ocasional 2-3 veces a la semana; sin embargo, el 37 % lo consume diariamente y un 7 % al menos una vez por semana. Un 6 % contestó que rara vez incluye quesos en su dieta, frente a otro 4 % que lo consume dos veces al mes; mientras que el resto (3 %) reconoce un consumo escaso, limitado a una vez al mes o incluso ninguna.

En complementación con otro sondeo sobre el consumo de quesos liderado por la Universidad de Chile (citado con anterioridad), se verifica que los quesos tradicionalmente demandados por los consumidores panameños son los del tipo blanco, mozzarella, americano, cheddar y, en menor medida, quesos curados.

Yogures: al menos el 40 % de encuestados consumen yogures esporádicamente entre 2-3 veces a la semana y el 18 %, apenas dos veces al mes; frente a esto, un 10 % declara un consumo tanto diario como rara vez al mes (mismo porcentaje en ambas respuestas). La

proporción restante difícilmente demanda yogures, quedando reducido a quienes lo consumen una vez al mes (4 %) o inclusive ninguna (9 %).

Gráfico 7. Frecuencia de consumo de lácteos.



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

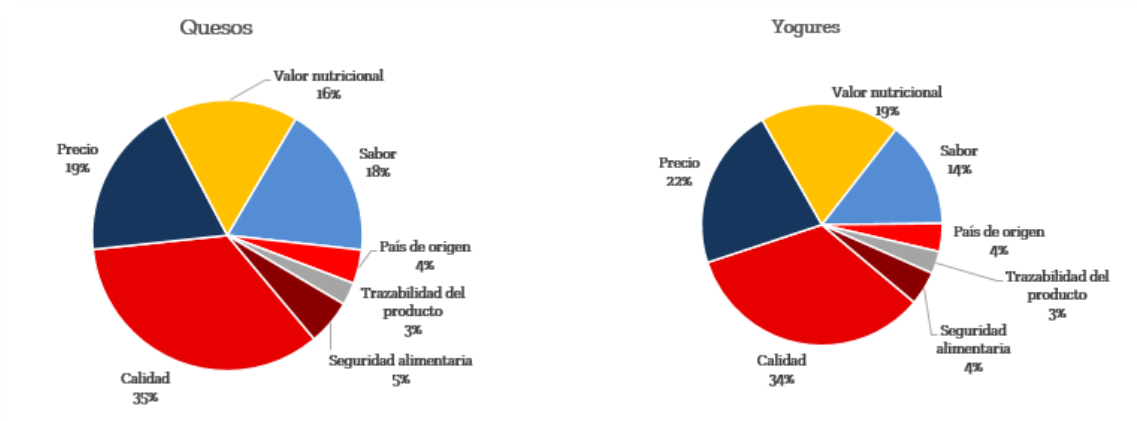
b. Atributos más valorados del producto

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

Quesos: en el proceso de compra de quesos, el 35 % de los encuestados se decanta por la variable calidad, seguido del precio con un 19 %, el sabor en un 18 % y el valor nutricional del producto al 19 %. En un segundo nivel, destacan los atributos relacionados con la seguridad alimentaria (5 %), país de origen (4 %) y trazabilidad del producto (3 %).

Yogures: entre los principales atributos condicionantes de la compra de yogures, sobresale la calidad con una coincidencia de respuestas del 34 %, frente al precio y los valores nutricionales, que envuelven el 22 % y 19 % de las opiniones, respectivamente. A un nivel secundario, quedan relegados los atributos de seguridad alimentaria y país de origen (ambos al 4 %) y trazabilidad del producto (3 %).

Gráfico 8. Atributos más valorados al adquirir productos lácteos.



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 lácteos de **origen local**.

Quesos: los quesos locales se posicionan entre los más demandados, con un alto porcentaje de respuestas que alcanza el 63 %; en contraposición, el 25 % opina que prefieren quesos importados y el 12 % restante se mantiene en una postura indiferente.

Yogures: hasta un 56 % de los consumidores prefieren yogures de marcas locales, frente a al 17 % que se posiciona por marcas importadas y el 27 % restante a quienes les resulta indiferente.

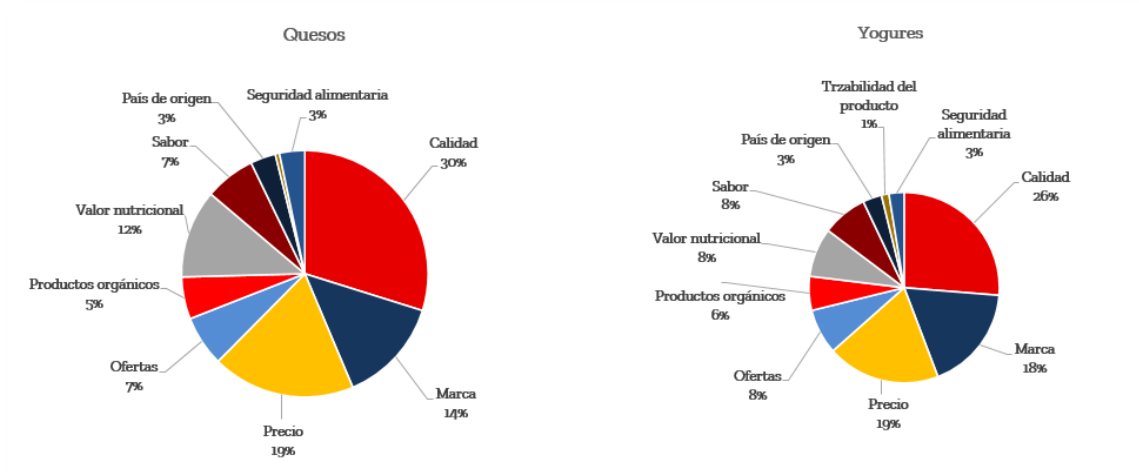
d. Factores motivadores de compra

Los factores más influyentes en el proceso de decisión de compra de productos lácteos son la **calidad, marca y precio**.

Quesos: en el 30 % de los casos, el panameño reconoce decantarse por el queso de mayor calidad, otro 19 % opina que observa primordialmente el precio, el 14 % reconoce principalmente la marca, e incluso el 12 % reconoce su valor nutricional; factores restantes como el sabor, ofertas o el carácter orgánico del producto, alcanzan cuotas inferiores al 10 % y apenas resultan representativos.

Yogures: al menos un 26 % de los consumidores valoran la calidad al decidirse entre la oferta de yogures, seguido del precio con un 19 % y la marca hasta en un 18 % de los casos. Otros factores alcanzan cuotas inferiores al 10 % y apenas resultan representativos.

Gráfico 9. Factores más influyentes en el proceso de compra de productos lácteos.



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

3. Presupuesto de compra

La mayoría de panameños gasta en productos lácteos entre **1 y 5 % del total del presupuesto** mensual dedicado a alimentación. Estas cifras se traducen en un gasto inferior al dedicado a proteína cárnica o el pescado. Para porcentajes superiores de gasto, tanto en yogur como en quesos, no se notifican concurrencia de respuestas superiores al 10 % y, por lo tanto, no se considera una proporción de consumidores relevante.

Quesos: los yogures, los panameños manifiestan invertir mayor gasto en quesos que en yogures. En este sentido, hasta un 56 % de los entrevistados reconoce gastar entre 1-5 % del presupuesto mensual en queso. Frente a esto, se localiza una proporción superior que dedica mayor gasto, concentrado en un 18 % que declara gastar entre el 6-10 %.

Yogures: el gasto destinado a yogures, si bien es menor que el destinado a quesos, presenta porcentajes parecidos. En este sentido, el 51 % de los panameños afirma dedicar entre el 1-5 % el presupuesto mensual en yogur. Mientras que, aunque en menor medida, se localiza una proporción que dedica mayor gasto, concentrado en un 19 % que declara gastar entre el 6-10 %.

4. Establecimientos de compra

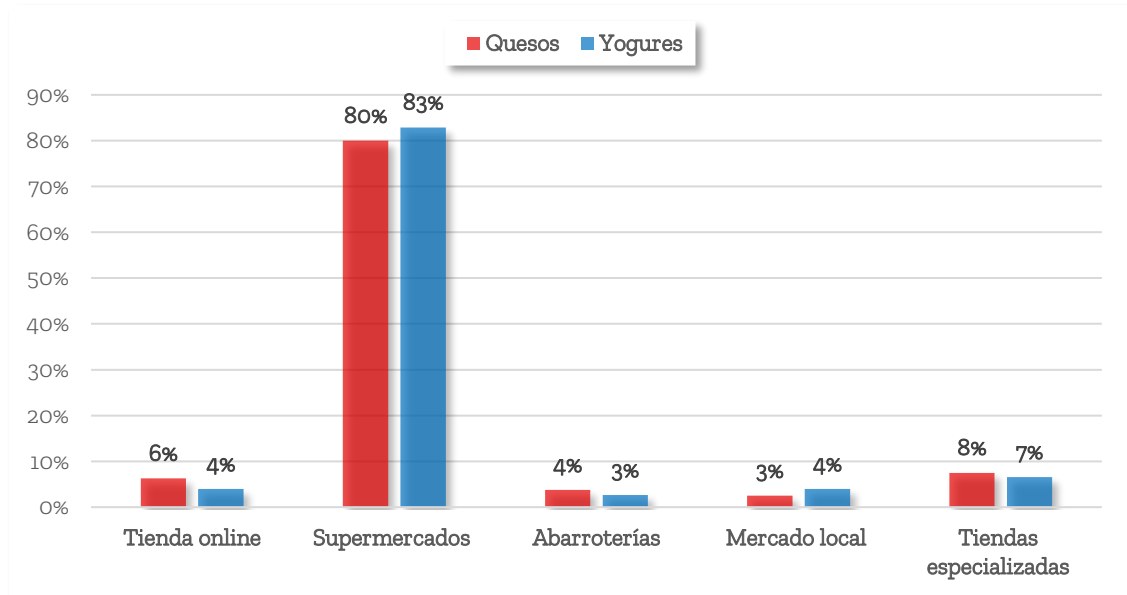
a. Espacios más visitados

Para los productos lácteos en general, los consumidores panameños prefieren acudir a **supermercados** como espacio de compra preferido.

Quesos: a la hora de adquirir quesos, el 80 % de los encuestados se inclina por establecimientos de compra como supermercados. El resto de porcentajes inferiores da a entender que, tras los supermercados, los panameños prefieren tiendas de venta especializadas (8 %), canal de venta online (6 %) y abarroterías (4 %).

Yogures: al igual que ocurre en los quesos, los panameños compran yogures principalmente en supermercados, alcanzando un total de 83 % de respuestas. Seguidamente, reconocen las tiendas especializadas (6 %), además del canal online y los mercados locales (ambos 4 %).

Gráfico 10. Espacios de compra de alimentos más visitados por los panameños.



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

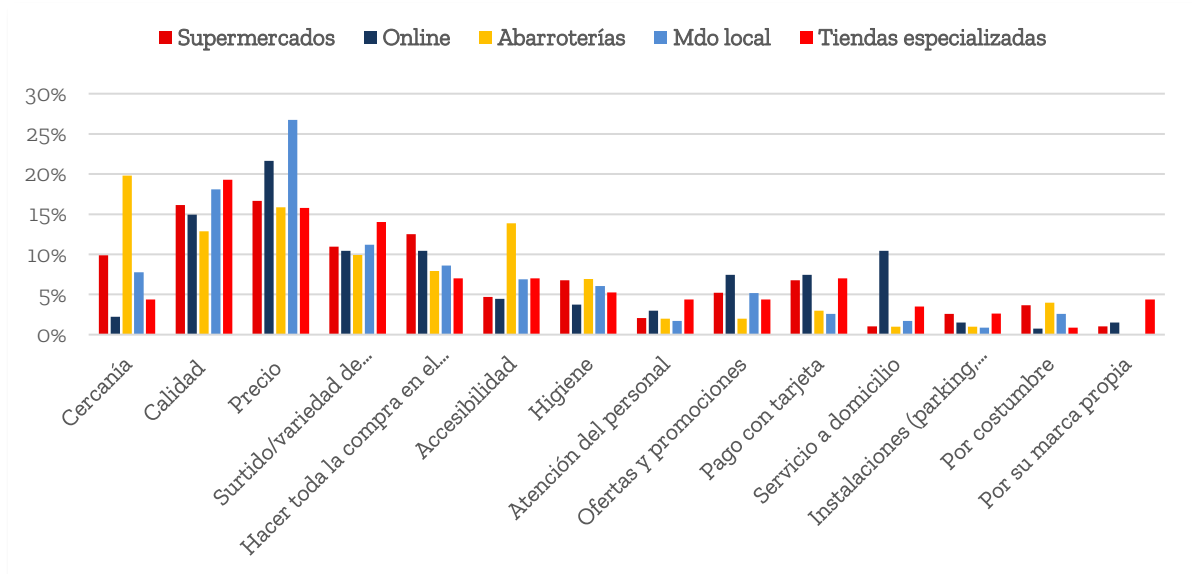
b. Factores motivadores al seleccionarlo

En el momento de escoger entre espacios de venta para la compra de lácteos, 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 11. 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.

5. Tendencias de consumo

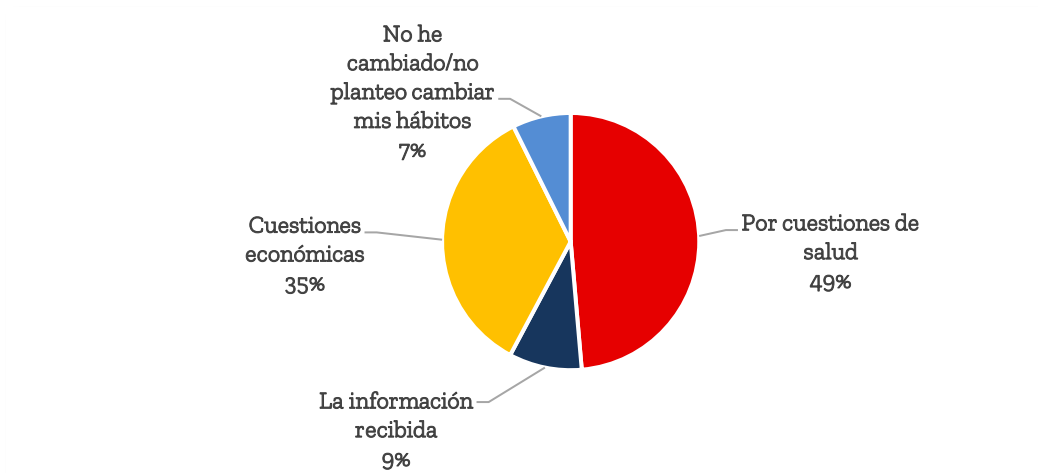
a. Razones que impulsan a cambiar hábitos de compra

Algunas de las nuevas tendencias de consumo que destacan como influencia sobre el consumo de lácteos 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 12. 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 13. Preferencia de canales de comunicación sobre información, ofertas y promociones.

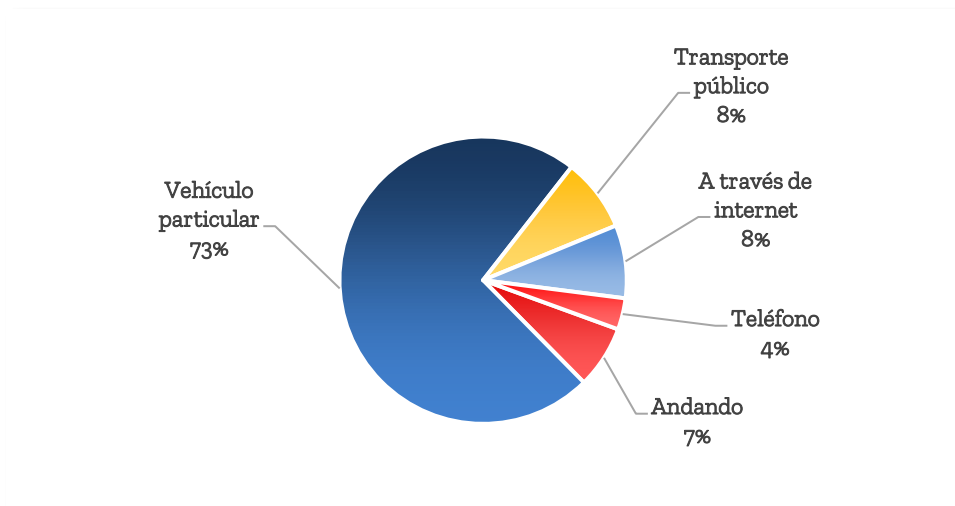


Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

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 14. 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.

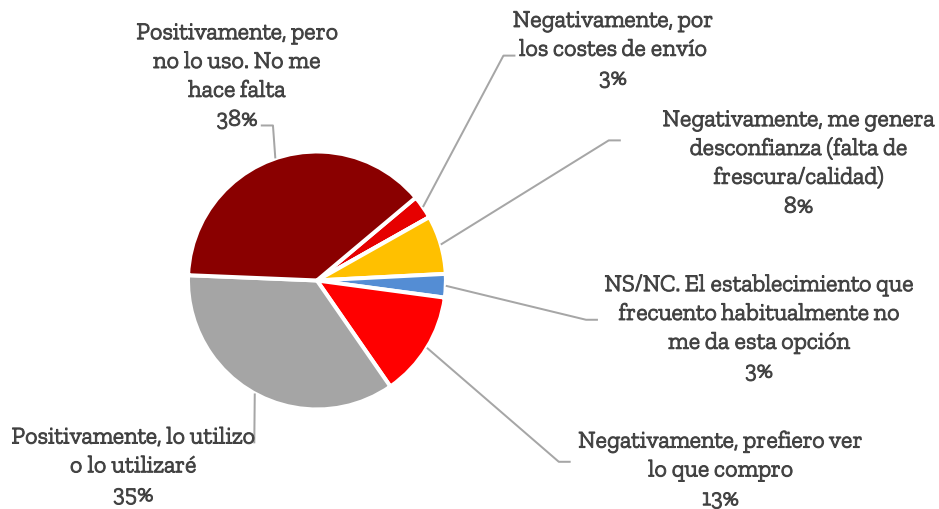
6. Compras online

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 15. 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.

7. 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

Es habitual entre los consumidores acudir a las **etiquetas del producto** alimentario antes de comprarlo a fin de **buscar información** y así conocer sus cualidades y componentes.

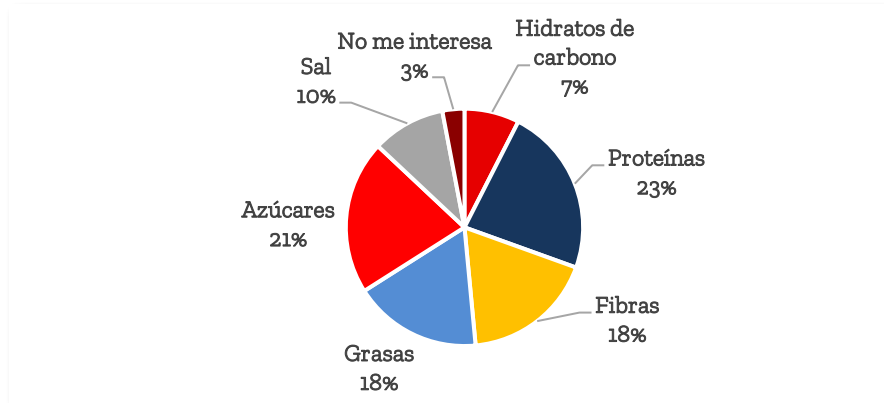
Quesos: Más específicamente, se notifica que el 50 % de los panameños mira la etiqueta del producto cuando quiere encontrar más información sobre quesos. El 21 % de los entrevistados declara no buscar información, el 16 % consulta Internet, el 8 % visita la web de la empresa que los elabora y el 5 % utiliza otros medios (revistas especializadas, opinión de personas de confianza, consejo médico).

Yogures: los consumidores declaran en el 54 % de los casos acostumbra a mirar la etiqueta del producto antes de comprar, el 20 % declara no buscar información, el 14 % utiliza internet en general, el 9 % consulta la web del establecimiento y el 3 % utiliza otros medios.

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 16. Información nutricional más demandada.



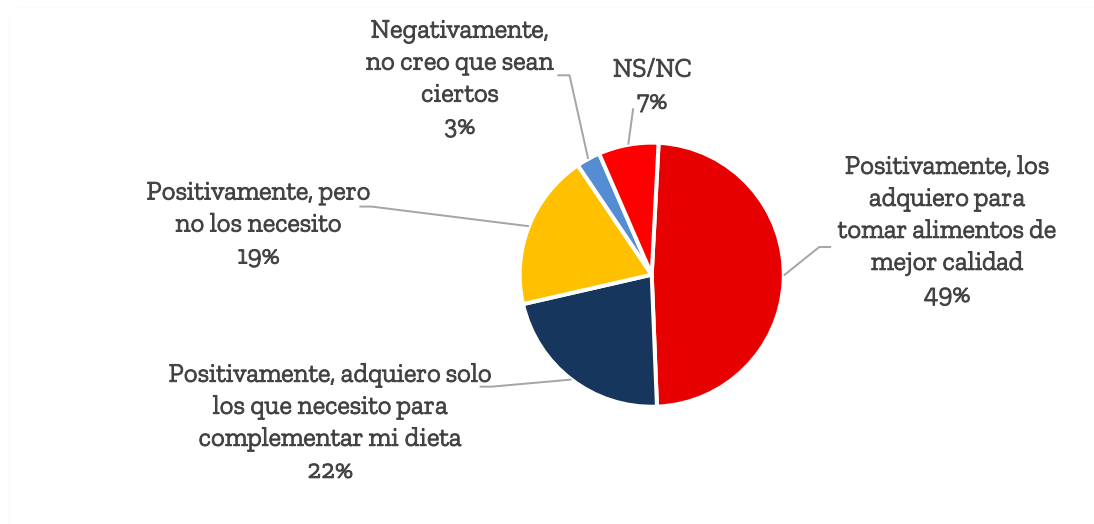
Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

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 17. 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 Estructura del canal

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.

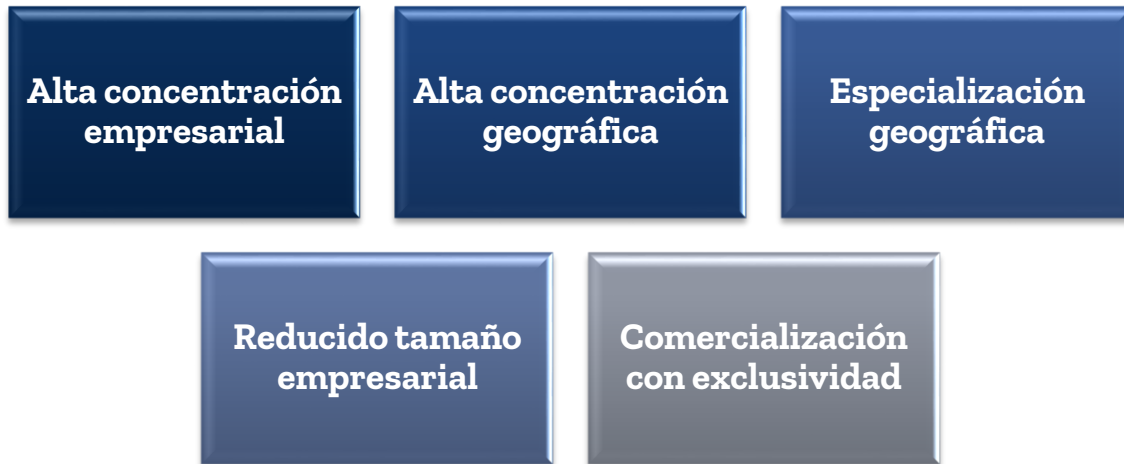
Se observa una tendencia hacia contar más marcas de distribuidor en el sector minorista permitiendo ofrecer más opciones a los clientes. Las tiendas de **abarrotos** y de **conveniencia** independientes también están abriendo tiendas en los vecindarios locales.

Por último, con carácter previo al análisis de la estructura y funcionamiento de la distribución de productos lácteos 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 publicada por PROLACSA, la **estructura de la cadena** se puede diferenciar respecto a tres canales que se ocupan de distribuir los productos lácteos 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 los productos lácteos. 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 lácteo en Panamá.

Ilustración 6. Esquema del funcionamiento de la distribución de lácteos en Panamá.



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

4.2. Principales participantes en la distribución

Este apartado se centra en los principales agentes que intervienen en el canal de distribución para productos lácteos 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.


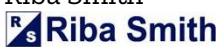



- a) Supermercados

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 5. 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 6. 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 lácteos 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 lácteos que demandan.

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 el canal **GDO** – Gran Distribución Organizada (supermercados-hipermercados) supone el canal más presente para la venta de productos lácteos, ya que la mitad de los participantes declaran vender directamente a este canal. Asimismo, tan solo el 30 % de participantes reconoce trabajar con los principales grupos de distribución minorista.

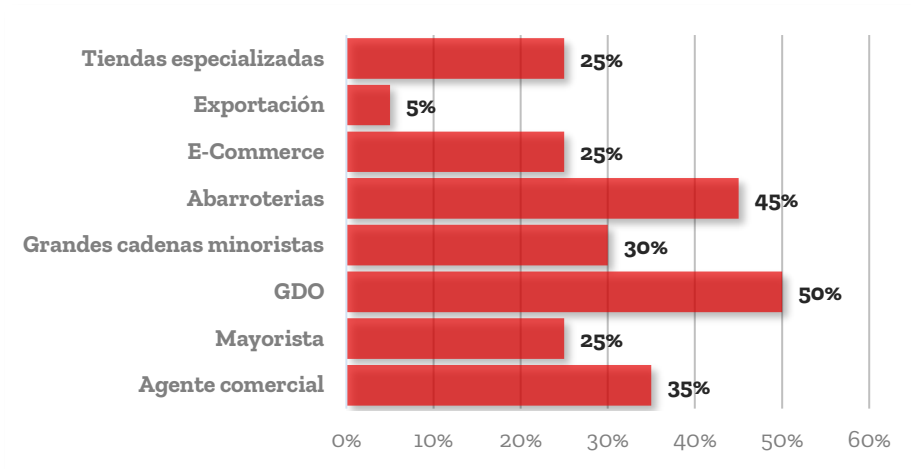
Tras este, las **abarroterías** suponen el segundo canal más utilizado, donde un 45 % manifiesta suministrar al mismo, seguido por la opción de utilizar un agente comercial, ya que un 35 % de los participantes así lo manifiesta.

Con menor participación se ubicarían los canales **mayoristas**, tiendas **especializadas** y el **e-Commerce**, dado que solo el 25 % de los participantes manifiesta vender en estos canales.

Por último, se evidencia la necesidad de trabajar y mejorar en los procesos de internacionalización del sector, puesto que solamente el 5 % 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 al sector minorista (45-50 %), mientras apenas unos pocos encuestados dicen hacer uso de intermediarios como agentes y mayoristas.

Gráfico 18. 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, el canal de **GDO** solamente un 5 % de las empresas manifiestan que este canal supone más de un 90 % de su facturación, mientras que la gran mayoría de respuestas que la gran mayoría de respuestas suponen unos aportes entre el 15-45 %. Asimismo, tan solo en el caso de los **grandes minoristas**, se da una participación más baja en la facturación, ya que todos los participantes tienen una contribución de esta subcategoría inferior al 60 %, siendo pocas empresas las que manifiestan tener facturaciones entre el 16-60 %.

Del resto de canales se extraen las siguientes conclusiones:

- Agente comercial. Solamente un 5 % de los participantes afirma que este canal suponga más de un 90 % de sus ventas, mientras que la gran mayoría se ubica en unos aportes de facturación entre 1-45 %.
- Mayoristas. Muy diversificada el porcentaje de facturación de este canal por los participantes del sector lácteo, ya que, prácticamente, cada participante que utiliza este canal cuenta con una facturación hacia el mismo diferente.
- Abarroterías y tiendas especializadas. El porcentaje de facturación que supone este canal, en términos promedio, para las empresas del sector que trabajan con el mismo es de entre el 16-45 %. Sólo para un 5 % representa más del 90 % de la facturación.
- E-Commerce. Aún baja participación, el principal aporte de facturación se mueve entre el 1-15 %, ya que para un 15 % de las empresas tiene esta participación. Siendo pocas empresas las que tienen una facturación entre el 30-60 % en este canal, y ninguna de ellas cuenta con un porcentaje superior a estos.

c. Márgenes aplicados

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

- Agentes comerciales: Hay dos grandes márgenes con los que se trabajan en términos similares:
 - o Entre **25 – 30 %**
 - o Entre un **5 – 15 %**
- Mayoristas: al igual que el anterior, hay dos opciones de márgenes más utilizados:
 - o Entre **25 – 30 %**
 - o Entre **15 – 20 %**
- GDO: las empresas del sector mayoritariamente afirman que este canal trabaja con un margen comercial del **20-25 %**. Asimismo, en el caso de los principales grupos minoristas, el margen aplicado más común es entre el **25-30 %**.
- Detallistas: 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, siendo los dos márgenes más trabajados:
 - o **20-25 %**
 - o **35-40 %**

d. Grado de especialización

La poca especialización del sector minorista ya comentada con anterioridad, queda patente en el caso particular de productos lácteos. Por un lado, en cuanto a **actividades realizadas**, ya que un 70 % 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 60 % 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.
- Mayoristas: lo más requerido por este canal son las certificaciones relacionadas con la salud, seguido de formas de pago concretas.
- GDO: similar al mayorista pero más acentuado (mayor importancia), las certificaciones de salud son el aspecto más importante a tener en cuenta, seguido de requerimientos de forma de pago. En el caso específico de los grandes minoristas habría que añadir la importancia de los sellos de calidad.
- Detallistas: abarroterías y tiendas especializadas. Manifiestan que el principal requisito, una vez más, está relacionado con la certificación en relación a la salud. En

este caso, cabe señalar que la respuesta "ningún requerimiento" también tiene mayor participación que en el resto.

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 la GDO, mayoristas.
- 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 la GDO), 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.

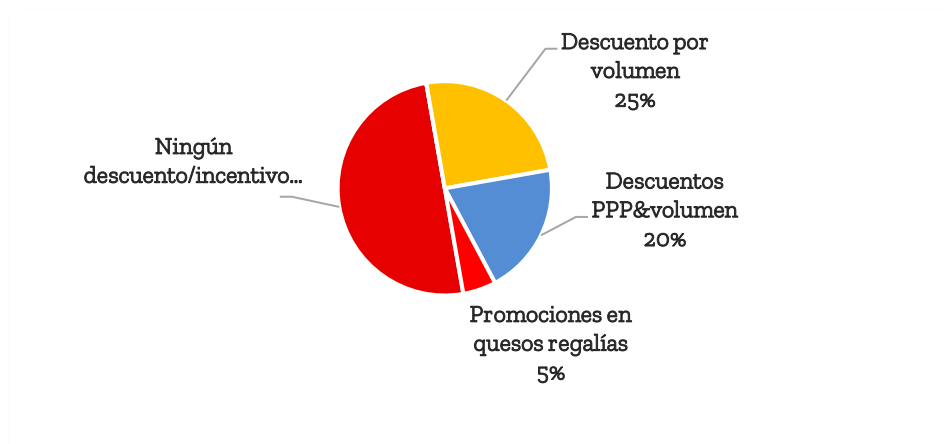
2. Política de precios y descuentos

a. Descuentos e incentivos

Se extrae una **baja implementación** de este tipo de herramientas comerciales por parte del tejido empresarial lácteo participante, ya que la mitad afirma no implementar ningún incentivo ni descuento a sus clientes. Por otro lado, un 25 % suele aplicar descuentos por volumen de pedido y un 20 % aplica descuentos tanto por volumen como por pronto pago.

Del resto, destaca que un 5 % del sector aplica otras acciones, como es el caso de promociones en quesos como regalía.

Gráfico 19. Opciones de descuentos o incentivos ofertados a clientes.



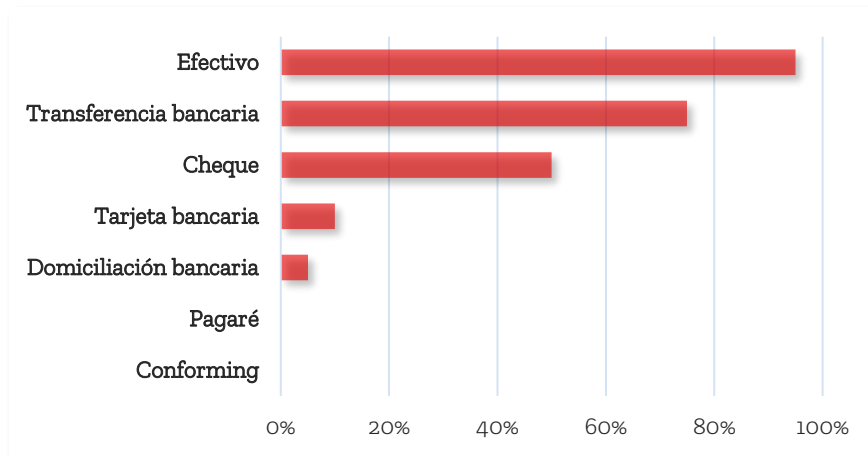
Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

b. Formas de cobro

En relación a las formas de cobro utilizadas, el **efectivo** es el método **más usado**, ya que el 95 % de las empresas manifiesta utilizarlo, seguido por la **transferencia bancaria** con un 75 % de uso por parte de las empresas del sector, así como el cheque como tercera opción, siendo utilizado por la mitad de las empresas.

Por el lado de menos utilizado destacan los métodos de *conforming* y pagaré como los menos utilizados (0 %), así como la domiciliación bancaria (5 %) y tarjeta bancaria (10 %).

Gráfico 20. 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 (70 %) afirma **conceder facilidades de pago a sus clientes**, como pago a plazos o financiación de la venta. Dentro del caso de pagos aplazados, la temporización de los mismos más común es de **30 días** (43,8 %) o inferior (43,8 %), siendo las opciones de 60 días utilizada por algo menos de un tercio, y la opción de 120 días utilizada por el 18,8 %.

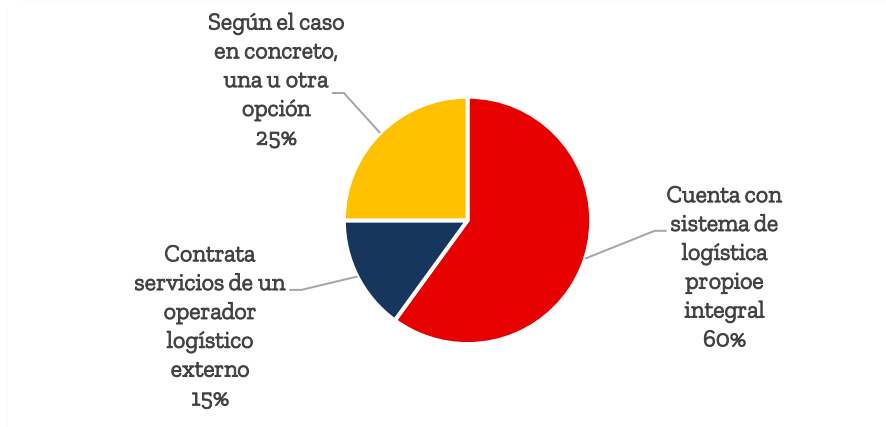
Asimismo, en cuanto a la forma contractual en las relaciones con sus clientes el **acuerdo verbal** es la opción más utilizada (el 90 % de las empresas lo utiliza), seguido de contrato por escrito, pero solo por un 35 % de las empresas. En este sentido, la amplia mayoría (85 %) afirma necesitar apoyo o asesoramiento en esta materia, 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 60 % afirma que la gestión de la misma es realizada de manera directa e integral por la empresa, así como solo un 15 % requiere de los servicios de un operador logístico externo.

Gráfico 21. Gestión de logística en el sector lácteo.



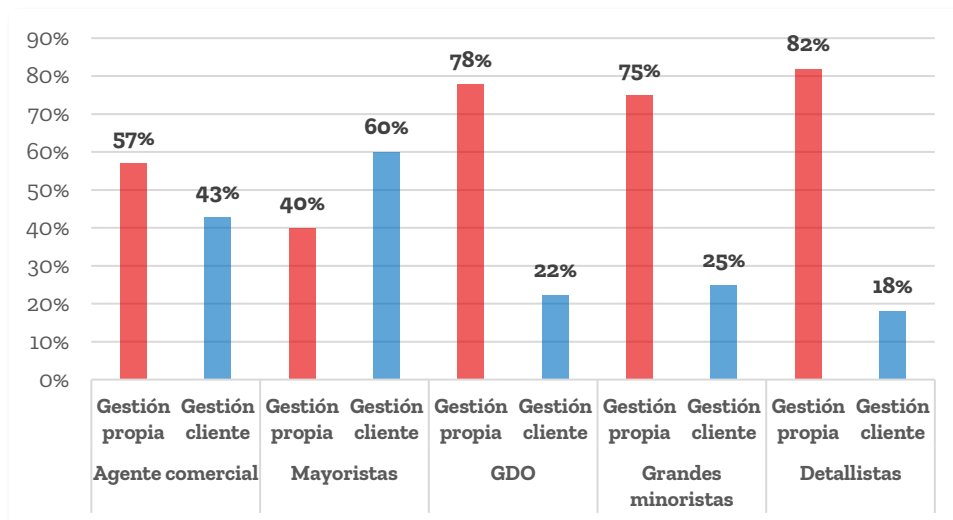
Fuente: elaboración propia Opera Global Business, a partir de trabajo de campo desarrollado.

Especificando en la gestión de la logística por canal de venta, se observa que en los casos de las distintas opciones minoristas (GDO – grades cadenas – detallistas) la gestión de la logística de venta es gestionada por la propia empresa vendedora. Mientras que en las opciones que intervienen intermediarios está más repartida, siendo en el caso de mayoristas más común (60 %) el que el cliente gestione la logística.

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

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

Gráfico 22. 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 en el sector

El proceso de análisis del sector lácteo saca a relucir las tendencias que predominan y definen el mercado actual en 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 lácteo.

Aludiendo a la firma consultora Global Data, se estima que el sector lácteo evolucione positivamente a nivel de ventas y volumen productivo a lo largo del próximo decenio. Este rumbo dinámico pronosticado para el sector, responde a nuevas corrientes de consumo orientadas a la alimentación saludable, sostenible y equilibrada. A grandes rasgos, las nuevas tendencias observables en la comunidad láctea de América Latina abarcan desde la incorporación de ingredientes nuevos, hasta la influencia de la COVID-19 en los comportamientos de los consumidores, pudiendo resumirse en los siguientes puntos:

Productos alternativos

Progresan el segmento de productos lácteos alternativos, preparados en base a arroz, soja, almendras, anacardos y avena; así como productos resultantes de la mezcla entre leche de vaca y verduras, lo que evidencia que el sector experimenta una reinención de profundidad. Tanto es así que para el próximo año 2026, se prevé que este segmento llegue a generar una cifra de negocios próxima a los 21.000 millones de dólares, según estimaciones realizadas el presente año por Global Market Insights.

Fortalecimiento del sistema inmunitario

Tras la colisión mundial que ha supuesto la pandemia por la COVID-19, el sector lácteo 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.

Estas nuevas necesidades que demanda el consumidor son atendidas por el sector mediante el desarrollo de variantes de productos que favorecen el fortalecimiento del sistema inmune a partir del uso de prebióticos, probióticos y simbióticos. La demanda de esta categoría de productos se encuentra al alza desde el comienzo de la crisis sanitaria y se espera que así continúe los próximos años. En este sentido, las innovaciones y oportunidades observadas para el desarrollo de lácteos se centran en la incorporación de ingredientes que estimulen la capacidad inmunitaria, como son el Omega-3, la vitamina C y B6.

En el caso concreto de cada subcategoría de lácteos, a continuación, se analizan estas nuevas tendencias generales observadas en la comunidad láctea de América Latina, ahora a nivel más específico:

Leche



- Procesos de ultrafiltración para la reducción de azúcares, y retención de proteína.
- Omega-3, vitaminas y minerales para el enriquecimiento del perfil nutricional.
- Desarrollo de un *packaging* 100% reciclable.
- Lanzamiento de ediciones limitadas con sabores llamativos.
- Combinación de fuentes vegetales y animales.
- Envases en formato lata.

Yogures



- Alto contenido en proteína y más cremosos, sabores naturales o a postres tradicionales (tartas, galletas, entre otros).
- Sabores a cócteles y el uso de ingredientes premium, como la vaina de vainilla.
- Yogures con alto potencial digestivo e intestinal (gran contenido en bifidobacterias, lactobacilos, entre otros)
- Aumenta el protagonismo de los yogures con colágeno y carbón activo.

Quesos



- Tendencia "on the go": snacks, sticks de queso, triángulos, rollos o círculos (nuevos formatos)
- Sabores ahumados, picantes, con vegetales rostizados e infusionados en aceites aromatizados con hierbas.
- Reducción del uso de plásticos en envases y sustitución por materiales sostenibles.
- Combinaciones de productos: queso cottage con yogur griego o quesos suaves elaborados a partir de cuajada y kéfir; buscando aunar los beneficios de diversos lácteos en un mismo producto.

5.2 Nuevos nichos de mercado

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 lácteo.

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, 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 lácteos 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-alérgicos 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.

ANEXOS



Anexos

Anexo 1. Tabla resumen Store-check



Crema de leche

Producto	Precio \$	Cantidad (gr)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Crema para cocinar	5.39	946	0.57	Bravo Crem	Importada
Crema para cocinar	7.65	946	0.81	Anchor	Nueva Zelanda
Crema para cocinar	6.95	946	0.73	President	Francia

Quesos

Tipología	Producto	Precio \$	Peso (gr)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Queso de cabra	Pack 12 rebanadas	2.49	192	1.30	Superior	Panamá
Queso de cabra	Pack 10 rebanadas	4.15	170	2.44	Dutch Farms	Estados Unidos
Queso de cabra	Queso cabra regular	3.75	170	2.21	Hill Valley	Estados Unidos
Queso blanco prensado	Queso de calidad	4.69	338	1.39	Quesos Chela	Panamá
Queso blanco prensado	Bajo en sal	3.65	255	1.43	Rimith	Panamá
Queso amarillo	Pack 12 rebanadas	2.95	192	1.54	Nestle	Panamá
Queso amarillo	Pack 16 rebanadas	3.95	340	1.16	Velveeta	Estados Unidos
Queso amarillo	Pack 12 rebanadas	2.89	213	1.36	Cre moso	Panamá
Queso amarillo	Pack 16 rebanadas	4.05	340	1.19	Dutch Farms	Estados Unidos
Queso amarillo	Pack 16 rebanadas	6.25	340	1.84	Kraft	Estados Unidos
Queso amarillo	Pack 12 rebanadas	2.49	192	1.30	Superior	Panamá
Queso amarillo	Pack 12 rebanadas	2.85	186	1.53	Borden	Estados Unidos
Queso amarillo	Pack 12 rebanadas	2.35	213	1.10	Vikingo	Panamá
Queso amarillo	Pack 12 rebanadas	2.65	213	1.24	Don Pedro	Panamá
Queso mozzarella	Pack 12 rebanadas	2.49	192	1.30	Superior	Panamá

Tipología	Producto	Precio \$	Peso (gr)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Queso mozzarella	Queso de calidad	4.49	338	1.33	Quesos Chela	Panamá
Queso mozzarella	Pack 12 rebanadas	2.4	213	1.13	Vikingo	Panamá
Queso mozzarella	Pack 12 rebanadas	3.95	170	2.32	Dutch Farms	Estados Unidos
Queso mozzarella	Pack 12 rebanadas	2.95	180	1.64	Nestle	Panamá
Queso mozzarella	Pack 12 rebanadas	2.99	200	1.50	President	Francia
Queso mozzarella	Pack 12 rebanadas	2.99	186	1.61	Borden	Estados Unidos

Leche grado A

Tipología	Producto	Precio \$	Peso (gr)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Leche grado A	Cartón tetra pack	1.52	946	0.16	La Chiricana	Panamá
Leche grado A	Cartón tetra pack	1.45	946	0.15	Estrella Azul	Panamá
Leche grado A	Cartón tetra pack	1.39	946	0.15	Bonlac	Panamá
Leche grado A	Cartón tetra pack	1.65	946	0.17	Nevada	Panamá

Mantequilla

Tipología	Producto	Precio \$	Peso (gr)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Mantequilla	Mantequilla común	2.27	425	0.53	Brookfield	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla común	2.32	425	0.55	Blue Bonnet	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla común	4.39	425	1.03	Ovilio	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla común	1.45	400	0.36	Pabo	Panamá
Mantequilla	Mantequilla común	1.39	400	0.35	Cascade	Panamá
Mantequilla	Mantequilla común	1.79	453	0.40	La Perfecta	El Salvador
Mantequilla	Mantequilla común	2.99	198	1.51	Land Lakes	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla común	3.59	250	1.44	Asturia	España
Mantequilla	Mantequilla común	3.25	300	1.08	Greenfields	Panamá
Mantequilla	Mantequilla común	3.66	250	1.46	President	Francia
Mantequilla	Mantequilla común	1.05	200	0.53	Helmet	Panamá
Mantequilla	Mantequilla común	6.85	454	1.51	Anchor	Nueva Zelanda
Mantequilla	Mantequilla común	5.55	455	1.22	Blue River	Panamá
Mantequilla	Mantequilla común	5.39	454	1.19	Orange Grove	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla común	4.78	250	1.91	Lurpark	Dinamarca
Mantequilla	Mantequilla común	4.49	425	1.06	Smart Balance	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla común	4.75	454	1.05	Cloverbloom	Estados Unidos

Yogures

Tipología	Producto	Precio \$	Peso (gr)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Yogures	Yogur premium	2.05	100	2.05	Emmi	Suiza
Yogures	Yogur con probióticos	0.69	120	0.58	Bonlac	Panamá
Yogures	Yogurt natural	0.64	125	0.51	Estrella Azul	Panamá
Yogures	Yogur griego	1.56	150	1.04	Oikos	Estados Unidos
Yogures	Pack 8 uds.	7.99	170	4.70	Yoplait	Estados Unidos
Yogures	Yogur libre de gluten	2.29	150	1.53	Chobani	Estados Unidos
Yogures	Sabor tutti frutti	1.59	198	0.80	Lili	Panamá
Yogures	Yogurt natural	0.62	125	0.50	Pascual	España
Yogures	Pack 4 uds.	3.79	113	3.35	Activia	Estados Unidos

Fotografías lineales, productos y establecimiento





Leche grado A

Tipología	Producto	Precio \$	Peso (gr)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Leche grado A	Cartón tetra pack	1.55	946	1.64	La Chiricana	Panamá
Leche grado A	Cartón tetra pack	1.45	946	1.53	Estrella Azul	Panamá
Leche grado A	Cartón tetra pack	1.6	946	1.69	Bonlac	Panamá
Leche grado A	Cartón tetra pack	1.59	946	1.68	Nevada	Panamá
Leche grado A	Cartón tetra pack	1.29	946	1.36	Asturia	España

Mantequilla

Tipología	Producto	Precio \$	Peso (gr)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Mantequilla	Mantequilla común	1.49	400	3.73	Pabo	Panamá
Mantequilla	Mantequilla común	1.42	400	3.55	Cascade	Panamá
Mantequilla	Mantequilla común	7.49	454	16.50	Anchor	Nueva Zelanda
Mantequilla	Mantequilla común	5.17	454	11.39	Orange Grove	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla común	3.1	250	12.40	Lurpark	Dinamarca
Mantequilla	Mantequilla común	2.54	453	5.61	La Perfecta	El Salvador
Mantequilla	Mantequilla común	6.97	455	15.32	Blue River	Panamá
Mantequilla	Mantequilla común	1.65	200	8.25	Helmet	Panamá
Mantequilla	Mantequilla común	2.3	425	5.41	Blue Bonnet	Estados Unidos

Quesos

Tipología	Producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Queso de cabra	Pack 12 rebanadas	2.65	192	13.80	Superior	Panamá
Queso de cabra	Barra de queso	4.09	226	18.10	Crystal Farms	Estados Unidos
Queso blanco prensado	Bajo en sal	3.67	255	14.39	Rimith	Panamá
Queso amarillo	Pack 12 rebanadas	2.96	192	15.42	Nestle	Panamá
Queso amarillo	Pack 16 rebanadas	4.19	340	12.32	Velveeta	Estados Unidos
Queso amarillo	Pack 12 rebanadas	2.95	213	13.85	Cremoso	Panamá
Queso amarillo	Pack 12 rebanadas	3.75	226	16.59	Crystal Farms	Estados Unidos
Queso amarillo	Pack 16 rebanadas	5.05	340	14.85	Kraft	Estados Unidos
Queso amarillo	Pack 10 rebanadas	3.95	200	19.75	President	Francia
Queso amarillo	Pack 12 rebanadas	2.79	192	14.53	Superior	Panamá
Queso amarillo	Pack 16 rebanadas	1.75	272	6.43	Lunchitos	Estados Unidos
Queso mozzarella	Pack 12 rebanadas	2.95	180	16.39	Nestle	Panamá
Queso mozzarella	Pack 12 rebanadas	2.99	200	14.95	President	Francia

Yogures

Tipología	Producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Yogures	Yogurt natural	0.65	125	5.20	Estrella Azul	Panamá
Yogures	Yogurt de frutas	1.59	283	5.62	Quesos Chela	Panamá
Yogures	Yogur con probióticos	0.85	120	7.08	Bonlac	Panamá
Yogures	Yogur griego	1.95	150	13.00	Oikos	Estados Unidos
Yogures	Yogur libre de gluten	2.15	150	14.33	Chobani	Estados Unidos
Yogures	Pack 4 uds	4.05	113	35.84	Activia	Estados Unidos
Yogures	Yogurt natural	0.67	125	5.36	Pascual	España
Yogures	Yogur premium	2.09	100	20.90	Emmi	Suiza

Fotografías lineales, productos y establecimiento





Crema de leche

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Crema de leche	Crema para batir	5.96	500	11.92	President	Francia
Crema de leche	Crema chantilly	6.3	1000	6.30	Mona Lisa	Romania
Crema de leche	Crema para batir	8.99	946	9.50	Lactaid	Estados Unidos
Crema de leche	Crema para batir	2.4	200	12.00	Anchor	Nueva Zelanda
Crema de leche	Crema para batir y chantilly	5.14	1000	5.14	Hulala	Italia

Leche grado A

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Leche grado A	Envasada en plastico	1.49	946	1.58	Rimith	Panamá
Leche grado A	Envasada en carton tetra pack	1.62	946	1.71	La Chiricana	Panamá
Leche grado A	Envasada en carton tetra pack	1.56	946	1.65	Estrella Azul	Panamá
Leche grado A	Envasada en carton tetra pack	1.5	946	1.59	Bonlac	Panamá
Leche grado A	Envasada en carton tetra pack	0.99	946	1.05	La Nuestra	Panamá

Mantequilla

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Mantequilla	Mantequilla comun	2.53	425	5.95	Brookfield	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla comun	1.92	100	19.20	President	Francia
Mantequilla	Mantequilla comun	2.49	100	24.90	Lurpark	Dinamarca
Mantequilla	Mantequilla comun	1.41	400	3.53	Crisol	Panamá
Mantequilla	Mantequilla comun	1.59	300	5.30	Helmet	Panamá

Quesos

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Queso de cabra	Queso empacado	7.05	255	27.65	Rimith	Panamá
Queso de cabra	Queso empacado en rebanadas	3.9	230	16.96	Blasers Muenster Cheese	Estados Unidos
Queso de cabra	Queso en empacado	4.51	113	39.91	President	Francia
Queso de cabra	Queso empacado en rebanadas	3.52	225	15.64	Mc Cadam Muenster	Estados Unidos

Queso blanco prensado	Bajo en sal	3.8	255	14.90	Rimith	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	3.3	192	17.19	Nestle	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	3.23	213	15.16	Cremoso	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.84	192	14.79	Superior	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	3.17	186	17.04	Borden	Estados Unidos
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.59	213	12.16	Vikingo	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 10 rebanadas	3.16	200	15.80	President	Francia
Queso mozzarella	Queso en presentación de 12 rebanadas	3.16	200	15.80	President	Francia
Queso mozzarella	Queso en presentación de 12 rebanadas	3.3	180	18.33	Nestle	Panamá
Queso mozzarella	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.72	213	12.77	Vikingo	Panamá
Queso mozzarella	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.84	192	14.79	Superior	Panamá
Queso mozzarella	Queso en presentación de 12 rebanadas	3.33	186	17.90	Borden	Estados Unidos
Queso mozzarella	Queso en presentación unitaria redondeada	3.79	220	17.23	Rimith	Panamá
Quesos molidos	Contiene lactosa	4.08	300	13.60	Rimith	Panamá

Yogures

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Yogures	Yogurt natural	1.05	200	5.25	Rimith	Panamá
Yogures	Yogurt natural	0.69	125	5.52	Estrella Azul	Panamá
Yogures	Yogur con probióticos	0.93	120	7.75	Bonlac	Panamá
Yogures	Yogurt natural	1.01	170	5.94	La Yogurt	Estados Unidos
Yogures	Yogur libre de gluten	2.25	150	15.00	Chobani	Estados Unidos
Yogures	5% de grasa lactosa	2.68	200	13.40	Fage	Estados Unidos
Yogures	Yogur griego	2.09	150	13.93	Oikos	Estados Unidos
Yogures	Unico yogurt que no se vende individual, sino en 4 porciones	4.1	113	36.28	Activia	Estados Unidos
Yogures	Yogur premium	1.08	150	7.20	Emmi	Suiza
Yogures	Yogurt libre de lactosa	1.4	170	8.24	Yoplait	Estados Unidos

Fotografías lineales, productos y establecimiento





Crema de leche

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Crema de leche	Crema para batir	9.25	946	9.78	Arla	Dinamarca
Crema de leche	Crema para batir	9.25	946	9.78	President	Francia

Leche grado A

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Leche grado A	Envasada en carton tetra pack	1.51	946	1.60	La Chiricana	Panamá
Leche grado A	Envasada en carton tetra pack	1.43	946	1.51	Estrella Azul	Panamá
Leche grado A	Envasada en carton tetra pack	1.37	946	1.45	Bonlac	Panamá

Mantequilla

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Mantequilla	Mantequilla comun	1.39	201	6.92	Brookfield	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla comun	2.45	425	5.76	I Can't Believe It's not Butter	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla comun	1.38	400	3.45	Cascade	Panamá
Mantequilla	Mantequilla comun	1.79	453	3.95	La Perfecta	El Salvador
Mantequilla	Mantequilla comun	3.09	425	7.27	Country Crock	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla comun	1.09	200	5.45	Helmet	Panamá
Mantequilla	Mantequilla comun	5.72	455	12.57	Blue River	Panamá
Mantequilla	Mantequilla comun	2.45	425	5.76	Blue Bonnet	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla comun	3.69	227	16.26	Anchor	Nueva Zelanda
Mantequilla	Mantequilla comun	3.19	425	7.51	I Can't Believe It's not Butter	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla comun	4.19	454	9.23	Cloverbloom	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla comun	4.99	250	19.96	President	Francia
Mantequilla	Mantequilla comun	5.75	454	12.67	Orange Grove	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla comun	4.89	250	19.56	Lurpark	Dinamarca

Quesos

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Queso de cabra	Queso cabra regular	3.95	170	23.24	Hill Valley	Estados Unidos
Queso de cabra	Queso empacado de 10 rebanadas	3.99	226	17.65	Crystal Farms	Estados Unidos
Queso de cabra	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.65	192	13.80	Superior	Panamá
Queso blanco prensado	Bajo en sal	3.55	255	13.92	Rimith	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.95	192	15.36	Nestle	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.89	213	13.57	Cremoso	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.65	192	13.80	Superior	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.95	186	15.86	Borden	Estados Unidos
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.24	213	10.52	Vikingo	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 16 rebanadas	4.09	340	12.03	Velveeta	Estados Unidos
Queso amarillo	Queso en presentación de 10 rebanadas	3.89	200	19.45	President	Francia
Queso mozzarella	Queso de calidad, libre de gluten	2.79	150	18.60	Viejo Cantaro	Estados Unidos
Queso mozzarella	Queso empacado de 10 rebanadas	5.15	226	22.79	Crystal Farms	Estados Unidos
Queso mozzarella	Queso en presentación de 12 rebanadas	3.05	180	16.94	Nestle	Panamá
Queso mozzarella	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.65	192	13.80	Superior	Panamá
Queso mozzarella	Queso en presentación de 12 rebanadas	3.15	200	15.75	President	Francia

Yogures

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Yogures	Yogur premium	0.96	100	9.60	Emmi	Suiza
Yogures	Yogur con probioticos	0.69	120	5.75	Bonlac	Panamá
Yogures	Yogurt natural	0.65	125	5.20	Estrella Azul	Panamá

Fotografías lineales, productos y establecimiento





Crema de leche

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Crema de leche	Crema para batir	8.61	946	9.10	President	Francia

Leche grado A

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Leche grado A	Envasada en carton tetra pack	1.49	946	1.58	La Chiricana	Panamá
Leche grado A	Envasada en carton tetra pack	1.43	946	1.51	Estrella Azul	Panamá
Leche grado A	Envasada en carton tetra pack	1.27	946	1.34	Bonlac	Panamá
Leche grado A	Envasada en carton tetra pack	1.53	946	1.62	Nevada	Panamá

Mantequilla

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Mantequilla	Mantequilla comun	1.51	400	3.78	Crisol	Panamá
Mantequilla	Mantequilla comun	2.57	400	6.43	La Perfecta	El Salvador
Mantequilla	Mantequilla comun	1.4	400	3.50	Cascade	Panamá
Mantequilla	Barra de mantequilla unitaria	0.35	113	3.10	Vikingo	Panamá
Mantequilla	Mantequilla comun	4.54	454	10.00	Orange Grove	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla comun	3.19	425	7.51	I Can't Believe It's not Butter	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla comun	3.95	300	13.17	Greenfields	Panamá
Mantequilla	Mantequilla comun	4.76	454	10.48	Cloverbloom	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla comun	3.68	227	16.21	Anchor	Nueva Zelanda
Mantequilla	Mantequilla comun	3.94	250	15.76	President	Francia
Mantequilla	Mantequilla comun	1.29	250	5.16	Bel Campo	Importada
Mantequilla	Mantequilla comun	3.09	425	7.27	Country Crock	Estados Unidos
Mantequilla	Mantequilla comun	5.58	455	12.26	Blue River	Panamá

Mantequilla	Mantequilla comun	2.33	425	5.48	Blue Bonnet	Estados Unidos
-------------	-------------------	------	-----	------	-------------	----------------

Quesos

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Queso blanco prensado	Queso fresco nacional	3.35	283	11.84	Superior	Panamá
Queso blanco prensado	Queso fresco nacional	2.33	255	9.14	Don Pedro	Panamá
Queso blanco prensado	Queso bajo en sal	3.53	255	13.84	Rimith	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.93	192	15.26	Nestle	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.9	213	13.62	Cre moso	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 10 rebanadas	3.63	200	18.15	President	Francia
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.47	192	12.86	Superior	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 16 rebanadas	5.3	340	15.59	Kraf	Estados Unidos
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.96	186	15.91	Borden	Estados Unidos
Queso amarillo	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.4	213	11.27	Vikingo	Panamá
Queso amarillo	Queso en presentación de 16 rebanadas	3.95	340	11.62	Velveeta	Estados Unidos
Queso mozzarella	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.32	192	12.08	Superior	Panamá
Queso mozzarella	Queso en presentación de 12 rebanadas	2.84	200	14.20	President	Francia
Quesos molidos	Queso fresco nacional	2.28	250	9.12	Joselito	Panamá
Quesos molidos	Queso fresco nacional	2.23	227	9.82	Quesos Mili	Panamá

Yogures

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Yogures	Yogur con probioticos	0.62	120	5.17	Bonlac	Panamá
Yogures	Yogurt natural	0.66	125	5.28	Estrella Azul	Panamá
Yogures	Yogurt natural	1.35	198	6.82	Lili	Panamá
Yogures	Yogurt natural	0.68	125	5.44	Pascual	España

Fotografías lineales, productos y establecimiento





Leche grado A

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Leche grado A	Envase de carton tipo tetra pak	1.4	1000	1.40	Estrella Azul	Panamá

Mantequilla

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Mantequilla	Mantequilla de mesa y cocina	1.79	500	3.58	Margarina Vegetal	Colombia
Mantequilla	Baja en colesterol	2.55	400	6.38	La Perfecta	El Salvador

Quesos

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Queso de cabra	queso empacado	1.75	75	23.33	Verdes Pastos	España
Queso mozzarella	queso de calidad, libre de gluten	2.35	200	11.75	Viejo Cantaro	Estados Unidos

Quesos

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Yogures	Yogur griego de fresa	1.34	200	6.70	Bonlac	Panamá
Yogures	Yogur de fresa, tutti frutti y melocotón	0.75	180	4.17	Estrella Azul	Panamá

Fotografías lineales, productos y establecimiento





Crema de leche

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Crema de leche	Crema para cocinar	6.79	1000	6.79	Anchor	Nueva Zelanda

Leche grado A

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Leche grado A	Leche entera unidad	4,99	3790	1,32	Bonlac	Panamá
Leche grado A	Leche entera en caja de 12 unidades	17,29	946	18,28	Nevada	Panamá

Mantequilla

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Mantequilla	Mantequilla 40 % vegetal	7.29	2270	3.21	Country Crock	Estados Unidos
Mantequilla	Paquete con 2 unidades	8.79	850	10.34	I Can't Believe It's not Butter	Estados Unidos
Mantequilla	Producto con sabor, aroma, consistencia y valor nutritivo unico	4.99	454	10.99	Blue River	Panamá
Mantequilla	Producto con 8 barras y cero colesterol	3.09	907	3.41	Blue Bonnet	Estados Unidos

Mantequilla

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Queso blanco prensado	Paquete con 2 unidades	5.89	283	20.81	Superior	Panamá
Queso amarillo	Empaque de 52 rebanadas	7.79	832	9.36	Nestle	Panamá
Queso amarillo	Empaque de 72 rebanadas	9.39	1360	6.90	Member Selection	Estados Unidos
Queso amarillo	Empaque de 84 rebanadas	9.99	1040	9.61	Anchor	Nueva Zelanda
Queso amarillo	Quesos gourmet variados empacados	13.49	908	14.86	Bella Rosa	Importado

Queso amarillo	Queso con 40 % de grasa	5,59	500	11,18	Grand'Or	Holanda
Queso mozzarella	Empaque de 52 rebanadas	7,79	780	9,99	Nestle	Panamá
Queso mozzarella	Empacado	6,99	454	15,40	Belgioso	Estados Unidos
Queso mozzarella	Paquete con 2 unidades	9,99	454	22,00	Hill Valley	Estados Unidos

Yogures

Producto	Especificaciones del producto	Precio \$	Peso (g)	Precio (\$/kg)	Marca	Origen
Yogures	Yogurt griego en empaque de 12 unidades	13.99	150	93.27	Member Selection	Estados Unidos
Yogures	Yogurt de frutas en empaque de 6 unidades	4.49	180	24.94	Bonlac	Panamá
Yogures	Yogurt de frutas en empaque de 6 unidades	2.99	125	23.92	Estrella Azul	Panamá

Fotografías lineales, productos y establecimiento



