



“QUESOS ARTESANALES FIOR DI LATTE”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Daniel Parra
Profesor Guía: Nicole Pinaud

Panamá, marzo 2017



MOZZARELLA TOMATES Y ALBAHACA

MOZZARELLA ESPECIAS

MOZZARELLA ACEITUNAS

MOZZARELLA CHAMPIÑONES

*Fábrica de Quesos
Artesanales “Fior Di Latte”*

Promovemos los productos artesanales, favorecemos el desarrollo del tejido productivo local, ofrecemos las más deliciosas preparaciones, le regalamos la experiencia de compra y le proveemos a su comercio productos de excelente calidad a precios competitivos.

¡A tu gusto!

Una exquisita línea de mozzarella fusión con acompañamientos



FÁBRICA DE QUESOS ARTESANALES FIOR DI LATTE



**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PARTE I

Ing. Daniel Parra

Profesor Guía: Nicole Pinaud

Panamá, marzo de 2017

INDICE

	Pág.
INDICE	II
INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS	V
RESUMEN EJECUTIVO	VII
I. DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	1
1.1 Idea y Oportunidad de Negocio	1
1.2 Necesidad	2
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	4
2.1 Análisis de la industria	4
2.1.1 Análisis del Entorno (PESTE)	6
2.2 Competidores	9
2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores	9
2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo	10
2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores	11
2.3 Clientes	13
2.3.1 Caracterización de los consumidores	13
III. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	16
3.1 Modelo Canvas	16
3.1.1 Propuesta de valor	16
3.1.2 Canales de Distribución	16
3.1.3 Relaciones con los clientes	17
3.1.4 Modelo de flujo de ingresos	17
3.1.5 Recursos claves	17
3.1.6 Actividades claves	18
3.1.7 Asociaciones claves	18
3.1.8 Estructura de costos	18
3.2 Análisis Interno	19
3.2.1 Ventajas competitivas	19
3.2.2 Ventajas competitivas	18

3.3 Estrategia de entrada	20
3.4 Estrategia de crecimiento	20
3.5 RSE y Sustentabilidad	21
IV. PLAN DE MARKETING	22
4.1 Objetivo de Marketing	22
4.2 Estrategias de Segmentación	22
4.3 Estimación de la Demanda	23
4.4 Estrategia de Precios	23
4.4.1 Para el inicio y largo plazo	23
4.5 Estrategia de Distribución	24
4.5.1 Principales Canales	24
4.6 Estrategia de Comunicaciones y Ventas	25
4.6.1 Sitio Web y Redes Sociales	25
4.6.2 Estrategia de Ventas	25
4.7 Herramientas de promoción y presupuesto	26
4.7.1 ¿Cómo atraer a los clientes?	26
4.7.2 Programas de publicidad	28
4.8 Presupuesto de Marketing	28
V. PLAN DE OPERACIONES	29
VI. PLAN FINANCIERO	31
VII. CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFIA	35

ANEXO 1: TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL POR AÑO 2010 – 2019.	36
ANEXO 2: TIPOS DE QUESOS PREFERIDOS POR LOS CONSUMIDORES.	37
ANEXO 3: VOLUMEN DE COMPRA MENSUAL DE QUESO FRESCO APROXIMADO POR CONSUMIDOR.	37
ANEXO 4: VALORACION DE LAS CARACTERISTICAS POR LOS CONSUMIDORES EN UN QUESO FRESCO.	38
ANEXO 5: CUADRO DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA LACTEA EN PANAMÁ	38
ANEXO 6: PRODUCCIÓN LACTEA EN PANAMA	39
ANEXO 7: DISTRIBUCION DE LA PRODUCCIÓN LACTEA EN PANAMA SEGÚN SU DESTINO EN MILLONES DE LITROS	39
ANEXO 8: CUADRO DE IMPORTACIÓN DE QUESOS Y REQUESÓN AÑOS 2012-2013 (EN KG)	40
ANEXO 9: CONSUMO LÁCTEO PER CAPITA DE QUESOS EN CENTRO AMÉRICA Y CARIBE EN LIBRAS	40
ANEXO 10: DISTRIBUCION DEL CONSUMO DE QUESO FRESCO POR PROVINCIA	41
ANEXO 11: ESTIMACION DE LA POBLACION TOTAL EN PANAMÁ	41
ANEXO 12: ESCALA SALARIAL DE LOS CONSUMIDORES ENCUESTADOS	42
ANEXO 13: DISPOSICION DE LOS CONSUMIDORES A PAGAR USD 8.5 POR UNA LIBRA DE QUESO MOZZARELLA CON ACOMPAÑAMIENTO	42
ANEXO 14: POBLACION TOTAL EN LA REPUBLICA SEGÚN PROVINCIA	43
ANEXO 15: PREFERENCIA DE ACOMPAÑAMIENTOS	44
ANEXO 16: MODELO CANVAS	45

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

	Pág.
Tabla 1: Producción e Importación de Mozzarella en Panamá 2012 – 2015. Estimaciones 2016-2020	2
Tabla 2: Competidores Directos	9
Gráfico 1: Mapa de Posicionamiento relativo de la Competencia vs. el Posicionamiento deseado de <i>Fior Di Latte</i>	11
Tabla 3: Fortalezas de los Competidores	12
Tabla 4: Debilidades de los Competidores	13
Tabla 5: Análisis VRIO	19
Tabla 6: Mapa de Stake Holders	21
Tabla 7: Precio de los competidores	24
Tabla 8: Programa de Publicidad	27
Tabla 9: Presupuesto de Marketing	28
Tabla 10: Riesgos Críticos, Impacto y Mitigaciones	33

RESUMEN EJECUTIVO

FÁBRICA DE QUESOS ARTESANALES FIOR DI LATTE se ha concebido como una alternativa de quesos artesanales gourmet; fresca mozzarella fusionada con diversas opciones de acompañamientos; finas hierbas y especias, aceitunas, tomates secos y albahaca o champiñones, bajo el slogan **“A tu Gusto”**. Un producto nacional con la más alta calidad y a un precio competitivo de mercado. “...74 de cada 100 personas reconoce el queso mozzarella como su queso fresco favorito.”

La cultura gastronómica panameña es muy variada y rica, e incluye como parte fundamental la ingesta de quesos frescos, lo que hace que el paladar del panameño esté familiarizado con estos. Adicionalmente en los últimos 10 años debido a una fuerte migración de países como Colombia, Venezuela, Brasil, Italia y España, se ha venido dando apertura a la creación de nuevas marcas, nuevas recetas y preferencias; factor relevante para la creación de *Fior Di Latte* que planea introducir una línea de productos innovadora en un renglón conocido por los paladares en Panamá, pero aún con mucho que explorar.

La oportunidad de negocio dentro de la industria láctea de Panamá; en el sector de quesos frescos que ha venido en crecimiento constante la última década, según cifras oficiales de la Asociación Nacional de Ganaderos de Panamá (ANAGAN).

Posicionar a *Fior Di Latte* como fábrica de quesos artesanales en Panamá, capturando el 4% del mercado de quesos frescos tipo mozzarella, desarrollando la predilección del consumidor en cuanto a fusión de quesos - acompañamientos, constituye el fundamento del presente proyecto y en él se fundamentan las estrategias de marketing, el plan operacional y modelo de negocio.

Ofrecer un delicioso producto artesanal, contar con la formación y experiencia de sus accionistas Gema Galíndez y Daniel Parra, vivir en la fábrica la experiencia de presenciar el proceso de elaboración de los quesos y poseer un stock de productores lecheros que nos aseguran materia prima de excelente calidad; son la marca de *Fior Di Latte*.

I. DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 Idea y Oportunidad de Negocio

La exposición constante a eventos sociales de índole profesional o personal donde se comparten refrigerios o bocadillos, invitan a conocer recetas y preparaciones diversas, así como desarrollar ideas de platillos para elaborar. Los quesos frescos en particular, no faltan como elemento fundamental en cualquier evento por su nobleza, practicidad y generalmente son del agrado popular.

La idea de diseñar un plan de negocios para la puesta en marcha de una fábrica artesanal de queso mozzarella surge al detectar en los espacios descritos anteriormente, la recurrente combinación de mozzarella con diferentes acompañamientos como aceitunas, con hierbas y especias, tomates secos, jamón serrano, entre otras degustaciones. La versatilidad de este derivado lácteo y sus bondades en cuanto a sabor y textura permitió identificar una línea de productos para el mercado panameño conformada por mozzarella lista para consumir con los acompañamientos de la preferencia del consumidor final y en el caso de los puntos de distribución y venta, la practicidad de la presentación y la calidad de un queso fresco hecho bajo procesos artesanales.

Serán ofrecidos al consumidor final directamente desde la fábrica en Divisa - Provincia de Herrera, Distrito Ocú en el Corregimiento Cerro Largo, permitiéndole disfrutar del proceso de elaboración de los quesos a través de vitrinas, en miras de generar empatía y confianza con el producto y la marca a través de la experiencia de compra. Al mismo tiempo, ofrecemos al consumidor una variedad de recetas desarrolladas con nuestros productos, para realizar preparaciones perfectas para un evento social, una reunión íntima con amigos o el menú familiar de la semana.

Según estudio de mercado realizado por Tetra Pak C&C en 2016, el 11% de la producción lechera de la región es destinado a la elaboración de quesos y el consumo per cápita de quesos en Panamá es de 14.14 kilogramos anuales, lo que representa un consumo total de 56.212 toneladas por año de queso en una población aproximada de 3.975.404 personas en Panamá, con un crecimiento demográfico anual del 1.6% aproximadamente (Anexo 1).

Considerando un precio promedio de USD 12 por kilogramo, el cual se determinó mediante la elaboración de una estructura de costos, visitas a supermercados, entrevistas con comercios seleccionados y la observación directa de la oferta de quesos mozzarella, se estaría estimando un mercado total de quesos de USD 674.546.551 a la fecha. Teniendo en cuenta que la proporción de quesos frescos es del 10.7% sobre el total de los tipos de quesos comercializados en Panamá, podemos concluir que el mercado de quesos frescos es de aproximadamente unos USD 72.176.481 al año, y específicamente el mercado de la subcategoría de mozzarella tiene un tamaño de USD 20.137.238 ya que representa el 27.9% del total.

Puntualmente el mercado de queso mozzarella ha venido en aumento los últimos años, tal como se observa en el cuadro de importaciones y producción de mozzarella (Tabla 1).

Tabla 1: Producción e Importación de Mozzarella en Panamá 2012 – 2015.

Estimaciones 2016-2020

	2012	2013	2014	2015	2016E	2017E	2018E	2019E	2020E
Produccion	428,685	520,644	707,084	786,832	834,854	885,780	939,813	997,141	1,057,967
Importaciones	539,397	730,232	818,082	871,257	924,432	980,823	1,040,653	1,104,133	1,171,485
Total Mozzarella	968,082	1,250,876	1,525,165	1,658,089	1,759,286	1,866,603	1,980,466	2,101,274	2,229,452

Fuente: Elaboración propia, con base al Estudio Lácteo de Tetra Pak C&C, 2016.

1.2 Necesidad

Dada la creciente demanda y expansión de la cultura de quesos frescos que se ha venido generando en Panamá en los últimos años producto de la migración y de la transculturización gastronómica que el país atraviesa, existe la oportunidad de atender a esos consumidores interesados en adquirir productos de calidad diferenciados; diseñados para comercializar en restaurantes, mercados gourmet y empresas de catering, así como para las diferentes preparaciones en el hogar o eventos sociales.

FÁBRICA DE QUESOS ARTESANALES FIOR DI LATTE, ofrecerá en un inicio queso mozzarella artesanal gourmet de la más alta calidad y excelente sabor fusionado con tomates secos y albahaca, finas hierbas y especias, aceitunas y champiñones.

La oferta actual existente en el mercado de esta subcategoría de producto no es muy variada, se pueden encontrar pocas opciones que ofrezcan específicamente quesos frescos con acompañamientos.

Las fuentes consultadas donde se encuentra la información de mercado; productos, proveedores, consumidores, tendencias, data de producción e importación de quesos (mozzarella particularmente) se encuentra en diferentes Cámaras, Ministerios y asociaciones nacionales y regionales. Del mismo modo, se encuentran también reportes e investigaciones de mercado de Nielsen, Kantar, Ditcher & Neira y estudios realizados por Tetra Pak Centro América & Caribe.

Por otro lado, y a través de la implementación de elementos de investigación de mercado, pudimos identificar las siguientes oportunidades:

➤ **Encuesta:**

Se realizó una encuesta por internet de tipo descriptiva con preguntas de selección, que permitió interpretar los siguientes resultados:

- ✓ El queso mozzarella es el que mayor preferencia tiene entre los quesos frescos, donde 74 de 100 personas consultadas indicaron comprar este tipo de queso (Anexo 2).
- ✓ Se identificó el volumen aproximado de compra mensual por consumidor de quesos frescos; donde el 35.3% de estas personas consumen 2 o más libras de queso fresco al mes (Anexo 3).
- ✓ Se encontró que los consumidores de quesos frescos valoran ciertas características en dichos productos como la frescura, el sabor y la accesibilidad entre las 3 primeras y siendo el precio la menos relevante de todas (Anexo 4).
- ✓ Se obtuvo un 74% de aceptación del precio, la disposición de los consumidores a pagar un precio de USD 8,5 por libra, lo que equivale a USD 17,6 por kilogramo.

➤ **Focus Group:**

Se realizó una exposición con contenido puntual a una muestra del segmento de clientes potenciales (dueños o encargados de los puntos de distribución seleccionados por *Fior Di Latte*) respecto a la idea y modelo de negocio, lo que arrojó importantes hallazgos como: el determinar

con precisión los acompañamientos preferidos por el consumidor final, permitirá alcanzar el nivel de ventas y rotación óptima del producto, el valor percibido por el consumidor final que agrega la experiencia de disfrutar el proceso de elaboración de los quesos mientras se realiza la compra, por esto recomendaron en un mediano plazo la posibilidad de establecer un punto comercial bajo el mismo concepto de la fábrica, en Ciudad de Panamá. A su vez rescataron la importancia de la práctica presentación de los productos, la entrega oportuna y el manejo comercial de los mismos (términos de venta y distribución). Por último, recomendaron la inclusión de otros tipos de quesos frescos (prensado, burrata y guayanés) con el concepto “*A Tu Gusto*”.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1 Análisis de la industria

La industria láctea en Panamá, según el informe anual del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) (Anexo 5) en general ha venido en creciente desarrollo tanto por el incremento de su tamaño, como por la diversificación de la misma. Particularmente la industria de derivados lácteos tales como quesos, yogures, cremas, mantequilla o margarinas, helados y otros derivados ha tenido un crecimiento más acelerado.

La producción láctea nacional según la fuente precitada (Anexo 6), contempla que 17 millones de litros de leche se destinaron a la elaboración de quesos frescos, dicha cifra de acuerdo al Estudio Lácteo realizado por Tetra Pak C&C en el primer trimestre de 2016, ha ascendido a 28.2 millones de litros de leche para la elaboración de queso fresco al cierre de 2015 (Anexo 7), lo que representa un volumen de producción nacional de 2.820.000 kilogramos, en la Tabla 1 se observa la evolución de la producción y consumo de queso tipo mozzarella en Panamá para el año 2015 y las estimaciones hasta el año 2020.

En el caso específico de los quesos, la demanda de quesos frescos ha sido la de mayor crecimiento, y particularmente la mozzarella ha sido el tipo de queso fresco que mayor aumento ha experimentado.

Para el mismo año según informe de ANAGAN (Anexo 8) las importaciones del mismo rubro se situaron en 2.005.005 kilogramos conformando la oferta total de mercado en 4.825.005 kilogramos de producto. La importación estimada para los años 2014 al 2020 de la industria de quesos en Panamá tiene una tendencia creciente, la importación del resto de quesos frescos, creció en un 58%, y la de Mozzarella creció un 35,4% sostenido.

El estudio de Tetra Pak C&C 2016 determina que el consumo per cápita de quesos en Panamá es de 14.14 kilogramos al año (Anexo 9), lo que representa un consumo total de 56,21 toneladas para el año 2015 en una población aproximada de 3.975.404 habitantes. Con un aproximado de 10,7% del consumo total de quesos correspondiente a quesos frescos y de esto un 27,9% correspondiente al consumo de mozzarella, se determina un mercado total en Panama de mozzarella de 1.678.103 kilogramos año, considerando que el 55% de la población según el reporte de la Contraloría de la República se ubica en Ciudad de Panamá, Panamá Oeste y la Provincia de

Herrera, esto determina un consumo estimado de 922.957 kilogramos al 2015, lo que se traduce a USD 11.082.521 asumiendo un precio de USD 12 por kilogramo.

En el estudio realizado por Tetra Pak C&C en el 2016, se analizó la distribución de consumo de quesos frescos en Panamá, arrojando que el 49% del consumo total se concentraba en Ciudad de Panamá (Anexo 10). Dado que el consumo de queso fresco es común en Panamá, los resultados están muy atados a la distribución de la población, siendo un estimado del consumo total de Mozzarella en Panamá de USD 20.137.238.

2.1.1 Análisis del Entorno (PESTEL)

➤ *Político y legal*

La República de Panamá es un estado independiente y soberano, y se define en su constitución política como unitario, republicano, democrático y representativo. La constitución política garantiza el derecho a la propiedad privada, las libertades económicas y el respeto a los derechos individuales de los ciudadanos, lo cuales garantizan seguridad jurídica tanto a nacionales como a extranjeros.

Existe dentro de la Asamblea Nacional una Comisión Permanente de Asuntos Agropecuarios la cual está destinada a velar el bienestar del productor agropecuario de Panamá. La Comisión de Asuntos Agropecuarios se encuentra en diálogo con el Ministerio de Desarrollo Agropecuario y la Autoridad Panameña de Alimentos para la regulación de las importaciones de alimentos y el fomento de la producción nacional actualmente (Moreno, 2016)¹.

En cuanto a la regulación para la comercialización de productos alimenticios producidos en Panamá, el Ministerio de Salud (MINSAL) cuenta con el Departamento de Protección de Alimentos, quien es el encargado de generar el Registro Sanitario de Alimentos; dicho registro otorga el permiso de comercialización al producto.

Lo anteriormente expresado suma un conjunto de condiciones que favorecen y refuerzan la estabilidad requerida para la implementación de este proyecto, desde el ámbito político se soporta y defiende la producción nacional, y desde el punto de vista jurídico, las leyes y normas son

1. Nota publicada en página de la Asamblea, 28 de Octubre de 2016. <http://www.asamblea.gob.pa/tag/comision-de-asuntos-agropecuarios/>

abiertas y transparentes para la puesta en marcha del emprendimiento.

➤ *Económico*

El contar con un crecimiento de producto interno bruto (PIB) estable ha sido el factor más relevante para la solidez económica con que cuenta actualmente el país, según cifras del Banco Mundial entre el 2001 y el 2013 el crecimiento promedio de la economía fue de 7.2%, un 6.2% para el 2014 y 5.8% en el 2015, con un cierre para 2016 de 6.1% y se estima un leve aumento de 0.2% aproximadamente para el 2017 y 0.2% más para el 2018².

Otro dato relevante es la variación de índice de precios del consumidor (IPC), el cual es inferior a la media del IPC en América Latina y el Caribe. La Contraloría General de la República de Panamá declaró que el IPC del año 2015 tuvo un incremento de 2.8% en comparación con el año 2014, y a su vez, el 2014 registró un incremento de 2.6% versus el año 2013³.

Todo esto denota que el país cuenta con condiciones económicas estables y saludables las cuales permiten favorecer el desarrollo de nuevas empresas como *Fior Di Latte*. Adicionalmente la estabilidad y crecimiento económico de los consumidores es un reflejo de la economía del país, tanto desde un punto de vista de ingresos y costo de los productos, lo que permite a *Fior Di Latte* planificar en el tiempo su desenvolvimiento financiero.

➤ *Socio-cultural*

De acuerdo a cifras del reporte de Enero de 2017 publicado por la Contraloría General de la República, Panamá tiene una población de 3.975.404 habitantes, siendo uno de los países de menor población en el continente. El 65% de sus habitantes se encuentra en zonas urbanas según el censo de 2010, y la mitad de la población en la Provincia de Panamá (Anexo 11).

El Índice de Desarrollo Humano (IDH), métrica desarrollada por las Naciones Unidas para evaluar el estilo de vida saludable, el nivel de conocimientos académicos y de vida digno, registro a Panamá en el primer lugar de Latinoamérica para el año 2014 con un 0,7804. Esto podría

2. <http://www.bancomundial.org/es/country/panama>

3. http://www.contraloria.gob.pa/INEC/Avance/Avance.aspx?ID_CATEGORIA=2&ID_CIFRAS=10

significar que el grado de escolaridad del que se beneficia el panameño, su estilo de vida y el incremento del poder adquisitivo, ha favorecido la preocupación por su salud, y así consumir productos de mejor calidad, más naturales o artesanales, sin los conservantes agregados en el procesamiento, lo que favorece el desarrollo de empresas como *Fior Di Latte*.

La cultura gastronómica panameña⁴ es muy variada y rica, e incluye como parte fundamental la ingesta de quesos frescos, lo que hace que el paladar del panameño esté familiarizado con estos. Adicional en los últimos 10 años debido a una fuerte migración de países como Colombia, Venezuela, Brasil, Italia y España, ha permitido la apertura de creación de nuevas marcas, nuevas recetas, y nuevos gustos, factores de suma importancia para *Fior Di Latte* pues se desea introducir una línea de productos innovadora en un renglón conocido por los paladares en Panamá.

➤ *Tecnológico*

El Informe Mundial sobre Tecnología de la Información (Forum 2014) ubica a Panamá como el segundo país mejor evaluado de América Latina. Según el artículo publicado el 02/10/2015 en diario digital www.elsalvador.com, Panamá se encuentra en el primer lugar de uso de internet y redes sociales en la región, el estudio, que viene siendo realizado desde hace 10 años por la encuestadora Datanalysis en 15 países de la región, destaca la importancia del alcance y relevancia que ha alcanzado para los consumidores, las empresas, Gobiernos y ONG's el uso de las redes sociales, representando el 57% de la población.

No en vano, se ha desarrollado la estrategia B2C en el mercado de productos artesanales, explotando el uso de smartphones y redes sociales como Facebook o Instagram a nivel de promoción y publicidad, pues estas han permitido acercar a los consumidores con las empresas, convirtiéndose en una herramienta directa para el mercadeo eficaz a bajo costo.

En la industria de la elaboración de quesos artesanales el aspecto tecnológico es de suma relevancia, no por la implementación de nuevas tecnologías para el procesamiento de la leche, ya que no es un factor decisivo de diferenciación, pero si puede influenciar la posibilidad de crecimiento, el contar con el equipamiento óptimo que permita un proceso productivo eficiente y controlado.

4. http://www.viajesyvinos.com/Viajes_vinos_panamagastronomica_files_files.htm

➤ *Ecológico*

La tendencia a enfocarse en productos que sean más ecológicamente amigables está en crecimiento. En Latinoamérica en general, este crecimiento no es tan acelerado como en Europa o Estados Unidos, y el perfil de los consumidores con estas características específicamente en Panamá, está más dirigido hacia individuos de clase alta o media alta, que cuentan con un grado importante de formación educativa según el estudio de Kantar, Home Panel 2016.

Según el Manual de Industrias Lácteas de Tetra Pak C&C 2016, al hablar de procesos artesanales de producción de quesos frescos, se suele asociar a estos con ser procesos ecológicamente amigables dado que utilizan materias primas que no deterioran o tienen un menor impacto en el medio ambiente, considerando también que los desechos de este proceso en su mayoría pueden ser reutilizados, no es un proceso que esté generando mayores desperdicios o impactando con residuos al entorno.

2.2 Competidores

2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores

Dentro de las opciones se pudo identificar a cinco (05) competidores con productos similares dentro y fuera de la Ciudad de Panamá.

Tabla 2: Competidores Directos

OFERENTE	UBICACIÓN	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	LÍNEA DE PRODUCTOS	COMERCIALIZACIÓN
<u>Quesos Nilo:</u> Restaurante con una procesadora de leche.	Provincia de Herrera.	3,000 l diarios de leche.	✓ Yoghurt ✓ Quesos frescos (prensado y mozzarella) con acompañamientos (especias, mermelada de guayaba, piña y uvas)	✓ Puntos de venta: Divisa y Santiago. ✓ Cuenta con distribuidores independientes
<u>Quesos Chela:</u> Cafetería, tipo parador.	Provincia Panamá Oeste.	5,000 l diarios de leche.	✓ Yoghurt ✓ Quesos frescos con acompañamientos (especias y ají) ✓ Quesos madurados	✓ Directo en el establecimiento

<u>Quesos Mili:</u> Cafetería	Provincia Panamá Oeste.	3,000 l diarios de leche.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yoghurt ✓ Queso fresco prensado sin acompañamientos. ✓ Jugos pasteurizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directo en el establecimiento
<u>Mozzamore:</u> Fábrica de quesos.	Provincia de Panamá.	3,000 l diarios de leche.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mozzarella tradicional sin acompañamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directo en el establecimiento. ✓ Despachan a restaurantes.
<u>Lácteos Don Joaquín:</u> Procesadora de lácteos.	Provincia de Chiriquí.	7,000 l Diarios de leche.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yoghurt ✓ Mantequilla ✓ Quesos frescos sin acompañamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directo en el establecimiento. ✓ Despachan a supermercados.

Fuente: Elaboración Propia

2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo

En base a la información de la investigación de mercado realizada por Tetra Pak C&C en el Estudio Lácteo a inicios del 2016, se procedió a realizar el mapa de posicionamiento relativo de **Fior Di Latte** y sus competidores.

Los atributos más relevantes para el consumidor al momento de decidir que escoger son el conocimiento de marca como reconocida / calidad, y como segunda variable; el buen sabor del producto. El conocimiento de marca / calidad por parte de los establecimientos comerciales y de los consumidores finales, viene dado características como frescura y presentación en cuanto a; apariencia, caducidad del producto, empaque inoloro y etiquetado adecuado. Por su parte el buen sabor está caracterizado por el gusto agradable del producto, un correcto grado de acidez, salado y textura, está más enfocado a la experiencia de ingerir el producto y las sensaciones que este origina.

En base a lo que se puede observar en la Gráfica 1, podemos notar que, dentro de los competidores actuales las marcas de mayor relevancia entre los consumidores por su reconocimiento son *Quesos Chela* y *Quesos Mili*, donde *Quesos Chela* cuenta con percepción de buen sabor, caso contrario a *Quesos Mili*. Por otro lado, están *Lácteos Don Joaquín* y *Mozzamore* con productos percibidos de buen gusto, pero con poco reconocimiento de marca, por último, *Quesos Nilo* con bajo reconocimiento y baja percepción de buen gusto por parte del consumidor. Dentro de este mapa se espera que **Fior Di Latte** esté compitiendo directamente con *Quesos Chela*

y *Queso Mili* pero que cuente con un mayor reconocimiento que el resto de la competencia por su sabor y calidad.

Gráfico 1: Mapa de posicionamiento relativo de la competencia vs. el posicionamiento deseado de *Fior Di Latte*



Fuente: Elaboración propia con base al Estudio Lácteo de Tetra Pak C&C, 2016.

2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

El 40% de los competidores poseen más de 20 años con empresa establecida, el restante son pequeñas empresas con menos de 10 años, pero creciendo en el mercado. El 100% de estos, ofertan productos similares poco diferenciados entre sí. El 80% de los competidores no tiene presencia en Ciudad de Panamá y no poseen red de distribución, sus productos son comercializados en propios puntos de venta. El 80% de los competidores no han desarrollado relaciones comerciales distintas al consumidor final.

A continuación, las tablas con las fortalezas y debilidades observadas de los competidores, según visitas realizadas.

Tabla 3: Fortalezas de los Competidores

Compañía	Fortalezas
Quesos Chela	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reputación y trayectoria reconocida dentro del mercado panameño ✓ Diversidad de productos de buena calidad ✓ Precios competitivos ✓ Poseen producción propia de leche cruda, así como suministro a terceros ✓ Completa red de proveedores de materias primas y líneas de crédito
Quesos Mili	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reputación y trayectoria reconocida dentro del mercado panameño ✓ Diversidad de productos de buena calidad ✓ Precios competitivos ✓ Poseen producción propia de leche cruda, así como suministro a terceros ✓ Completa red de proveedores de materias primas y líneas de crédito
Quesos Nilo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reputación y trayectoria reconocida dentro del mercado panameño ✓ Diversidad de productos de buena calidad ✓ Poseen producción propia de leche cruda, así como suministro a terceros ✓ Su dueño es el presidente de la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE) ✓ Completa red de proveedores de materias primas y líneas de crédito ✓ Fábrica y comercio son locales nuevos y confortables.
Mozzamore	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa establecida en pleno corazón de Ciudad de Panamá ✓ Productos de alta calidad ✓ Cuentan con suministro bien definido de leche cruda por terceros ✓ Completa red de proveedores para todas sus materias primas y líneas de crédito
Lácteos Don Joaquín	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa establecida con reputación y trayectoria, reconocida dentro del panameño en Chiriquí ✓ Diversidad de productos lácteos ✓ Red de distribución mediante supermercados a lo largo de toda la provincia. ✓ Poseen producción propia de leche cruda, así como tienen desarrollado suministro de terceros ✓ Red de proveedores para todas sus materias primas y líneas de crédito

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Debilidades de los Competidores

Compañía	Debilidades
Quesos Chela	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compra exclusiva en el establecimiento ✓ El core business es cafetería y venta de comida tradicional ✓ Imagen de productos; corriente y poco exclusivo ✓ Mala atención y local poco confortable
Quesos Mili	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compra exclusiva en el establecimiento ✓ El core business es cafetería y venta de comida tradicional ✓ Imagen de productos; corriente y poco exclusivo ✓ Mala atención y local poco confortable
Quesos Nilo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compra exclusiva en el establecimiento ✓ El core business es cafetería, pizzería y restaurante ✓ Precios poco competitivos (altos) ✓ Mala atención y local poco confortable ✓ Baja estandarización del producto final
Mozzamore	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfocada principalmente a la venta al por mayor a restaurantes ✓ Precios al detal altos ✓ Estructura de costos afectada por la ubicación (transporte de leche cruda) ✓ Riesgo de pérdida de la leche (deterioro) ✓ Solo producen mozzarellas sin acompañamiento
Lácteos Don Joaquin	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se comercializan en Ciudad de Panamá ✓ Precios altos ✓ No elaboran mozzarella con acompañamientos

Fuente: Elaboración propia

2.3 Clientes

2.3.1 Caracterización de los consumidores

Macro segmento:

El cliente objetivo son los habitantes y establecimientos comerciales del área metropolitana de Panamá, consumidores de quesos frescos.

Micro segmentos:

- 1) Empresas: Mercados orgánicos, mercados gourmet, empresas de catering, restaurantes, pizzerías y afines; quienes le venderán al consumidor final o quienes busquen utilizar como materia prima productos de calidad como parte de sus preparaciones o platillos.
- 2) Consumidor final: Personas que puedan realizar una compra directa en la fábrica.

Perfil Psicográfico Empresas:

En el caso de los negocios que comercializan o consumen este tipo de productos, son negocios que utilizan y promueven productos gourmet, orgánicos o artesanales de alta calidad, que los consumen como materia prima para preparar un producto final de alta calidad y manejar una cartera de opciones diferenciada y de alta gama. Dichos establecimientos están ubicados en áreas de clase media, media alta y alta, suelen tener una frecuencia de compra o abastecimiento de una o dos veces por semana, y tienden a promover productos locales de calidad.

Perfil Psicográfico Consumidor Final:

Consumidores que buscan un producto diferenciado de los quesos frescos tradicionales que se encuentran en el mercado, que se inclinan a comprar un queso fresco si este viene combinado con especias o acompañamientos de su agrado. Estos consumidores son normalmente personas que poseen un gusto por productos de calidad excepcional, que les agrada la variedad y que buscan probar nuevos sabores para ampliar su gama de opciones. Suelen tener un estilo de vida saludable, con buenos hábitos alimenticios; por lo general de una clase social media, media alta o alta; personas activas en redes sociales y que les gusta interactuar, experimentar cosas nuevas y salir para relajarse. Son personas que hacen el grueso de sus compras grandes cadenas de supermercados, pero que se dirigen a tiendas más específicas cuando quieren buscar productos especializados, de mayor calidad o gourmet. Al momento de seleccionar que comprar se guían por las recomendaciones de otras personas, por quien les atiende en el establecimiento, e inclusive por la promoción de nuevos productos mediante las redes sociales que les causen curiosidad.

Perfil Demográfico Empresas:

Estas son en su mayoría pequeñas empresas; mercados biológicos o gourmet, empresas de catering, restaurantes y pizzerías, cuyos productos ofrecidos son considerados exclusivos o delicatessen. La mayoría son negocios frescos con poco tiempo de apertura en el mercado.

Perfil Demográfico Consumidor Final:

De la totalidad de los encuestados, el 74% son consumidores de queso mozzarella, de ellos el 79% tiene edad superior a los 25 años, son económicamente activos y el 59% devenga sueldos superiores a USD 1.500,00.

III. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo Canvas

3.1.1 Propuesta de valor

Para el segmento representado por mercados orgánicos o biológicos, *Fior Di Latte* representa una línea de productos gourmet, elaborada con los más altos estándares de calidad, de forma tal que puedan complacer el paladar de sus clientes. Del mismo modo para los restaurantes y empresas de catering, *Fior Di Latte* les ayudará a resaltar sus creaciones mediante la utilización de mozzarellas con acompañamientos de calidad superior.

Para el segmento que puede hacer una compra directa en fabrica, *Fior Di Latte* da una respuesta a su búsqueda de queso artesanal tipo mozzarella gourmet de calidad superior, que, combinado con tomates secos y albahaca, finas hierbas, aceitunas o champiñones, brinde una experiencia única en cuanto a la fusión de sabores y la experiencia de compra; pudiendo apreciar su elaboración en vivo.

3.1.2 Canales de Distribución

Los canales de distribución pensados para *Fior Di Latte*, se fundamentan en dos premisas:

- 1) Otorgar al producto un estatus referencial de acuerdo a su ubicación y acceso.
- 2) Abastecimiento consecuente.

El primer punto de venta se registrará en Divisa, donde la fábrica artesanal tendrá lugar. Se considera fundamental la presencia del producto en los mercados gourmet de la Ciudad de Panamá, así como en restaurantes y empresas de catering reconocidos por la calidad en la escogencia de sus insumos. Esta logística está pensada ser cubierta por la empresa, al menos inicialmente, contemplada en el Plan y Presupuesto de Operaciones.

3.1.3 Relaciones con los clientes

Generar una relación directa con el cliente, fundamentada en la calidad del servicio post venta para monitorear permanentemente cambios en sus preferencias de consumo, así como su nivel de satisfacción frente a la percepción del producto, el servicio recibido o la experiencia de compra.

Del mismo modo manejaremos un sistema de muestras de producto para clientes potenciales.

3.1.4 Modelo de flujo de ingresos

El flujo de ingresos vendrá dado por las ventas del producto, inicialmente contemplaremos la elaboración de queso mozzarella artesanal, manteniendo el nivel de precios sin importar el acompañamiento escogido por el consumidor. Se incluirán efectivo, débito, crédito u transferencias electrónicas como formas de pago.

Las ventas estimadas por segmento son las siguientes:

- ✓ 90% acceso al producto a través de distribuidores, restaurantes y empresas de catering.
- ✓ 10% venta en fábrica (consumidor final).

3.1.5 Recursos claves

Las recetas o formulación y elaboración del producto son clave para asegurar primero un producto de calidad que promueva la compra, y segundo, el gusto por el mismo que genere fidelidad. Por otro lado, contar con el profesional experto en el procesamiento de lácteos y producción de quesos frescos, que participará en la elaboración, control de calidad y desarrollo de distintos productos. Son de vital importancia los contactos de proveedores de leche fresca que se poseen en la zona de Divisa, son ellos los que garantizan el suministro de la materia prima para la elaboración de un producto de calidad. Se debe considerar que la fábrica artesanal en Divisa, Provincia de Herrera, deberá contener todos los equipos y herramientas necesarias para la manufactura y salubridad del producto, descritos posteriormente en la inversión en activos fijos.

3.1.6 Actividades claves

La práctica y estandarización de la técnica en cuanto al procesamiento de la leche y adición de acompañamientos, responden por la uniformidad de sabor y textura del producto. No solo el proceso de elaboración es clave, todo el proceso previo desde la recolecta de la leche hasta la recepción de la misma en las instalaciones de *Fior Di Latte* es de suma importancia, ya que la leche cruda es un producto muy delicado y en el cual el crecimiento bacteriano es exponencial e irreversible si no es manejada adecuadamente.

La venta directa al consumidor a través de la fábrica o la distribución a los establecimientos comerciales seleccionados en Ciudad de Panamá, así como el manejo de las RRSS e involucramiento y la participación en eventos de carácter gastronómico en el país, son actividades clave para la captación de consumidores.

3.1.7 Asociaciones claves

Los vínculos con los proveedores: pequeños productores de leche en la provincia de Herrera y los acuerdos comerciales preestablecidos, son fundamentales para la puesta en marcha de este proyecto. De igual forma, contamos con el apoyo de chefs reconocidos dentro de Ciudad de Panamá, los cuales actuarán como influenciadores locales, ayudando a promover recetas elaboradas con los productos *Fior Di Latte*, generando una sinergia que ayudará a la promoción de la marca.

3.1.8 Estructura de costos

Se identificó un porcentaje de participación del 40% de costos variables dentro de la estructura; que responden a la adquisición de insumos, transporte y publicidad. Por su parte, los costos fijos representan un 60% y los ocupan los sueldos y salarios, el pago de servicios básicos y mantenimiento de equipos.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Ventajas competitivas

Con base al análisis VRIO de los recursos considerados valiosos de *Fior Di Latte* de acuerdo a la investigación de mercado realizada, se concluyó que:

Tabla 5: Análisis VRIO

RECURSOS DISPONIBLES	VALIOSO	RARO	IMITABLE	SE EXPLOTA POR LA ORGANIZACIÓN
Fusión de Acompañamientos	Si	Si	Si	Si
Experiencia de Compra	Si	Si	Si	Si
Precio	Si	Si	Si	Si
Recetas	Si	No	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, la principal ventaja competitiva es el ofrecer al consumidor la oportunidad de combinar uno de sus quesos frescos favoritos con el acompañamiento de su preferencia, rescatando siempre la calidad y precio del producto. Se encontró también que la muestra analizada, valora la experiencia de ver el proceso de elaboración de los quesos mientras realiza sus compras y aunque puede ser un recurso imitable, al día de hoy no existe ningún competidor directo que ofrezca este particular a sus clientes.

Por último, ofrecer al consumidor una variedad de recetas desarrolladas con los quesos que fabrica *Fior Di Latte*, otorgan primero ideas de preparaciones para sorprender en una reunión o evento y en segundo lugar la oportunidad de variar el menú de la semana del hogar de una forma divertida, saludable y diferente.

3.3 Estrategia de entrada

La estrategia está constituida por dos (02) fases, una comunicacional para llegar al consumidor final que visitará la planta, con invitación a conocer los productos en la página web y RRSS. Se

generarán esfuerzos importantes en el posicionamiento del producto como quesos artesanales de calidad superior, a un precio competitivo de mercado. Y una segunda fase, pero no de menor importancia, de acercamiento directo a clientes que requieran insumos de calidad para la elaboración de sus propios platos y productos, como lo son restaurantes o empresas de catering, de igual manera a estos se les extenderán invitaciones a eventos para que conozcan los productos, y se harán visitas directas a sus establecimientos para que estos puedan tener degustaciones de los productos y puedan evaluar cómo estos se integrarían a sus menús o portafolio. En este último caso para aperturar este segmento se estarían dando productos a consignación para que los comercios puedan medir su aceptación.

3.4 Estrategia de crecimiento

La empresa se organiza en torno a tres prioridades estratégicas dirigidas a aumentar el crecimiento, reducir los riesgos y mejorar el rendimiento financiero a largo plazo.

La estrategia se centrará en tres aspectos fundamentales:

- ✓ Ganar cuota de mercado, convertir a Fior Di Latte en referencia del mercado. Para esto, se realizará y evaluará periódicamente un FODA que permita destacar las fortalezas y debilidades del negocio y trabajar en ello, analizar el marketing mix para encontrar nuevos segmentos de clientes y nuevos elementos de valor para ellos.
- ✓ Desarrollo de producto: bien podría ser mozzarella con otros acompañamientos o en diferentes presentaciones, otro tipo de queso fresco u otros productos que utilicen el mismo proceso productivo como yogurt, mantequilla y otros derivados.
- ✓ Compromiso con los clientes: operar de un modo responsable, asegurar que los valores éticos constituyan la cultura empresarial y que sean reflejo de los valores que caracterizan a nuestros segmentos de mercado objetivo, superar sus expectativas y la satisfacción que esperan del producto.

3.5 RSE y Sustentabilidad

Quesos *Fior Di Latte* busca siempre generar desarrollo socio cultural, ambiental y económico positivo en su entorno. Dado a esto, vela y protege el medio ambiente, mantiene buenas prácticas

de manufactura que generen productos artesanales sin aditivos químicos que ayuden a mejorar la calidad de vida de los consumidores.

Por ser este tipo de fábricas artesanales de bajas emisiones ambientales, no generan ruidos molestos, ni contaminación de las aguas, así como tampoco contaminación ambiental particularmente de desperdicios o basura resultado de los procesos productivos, pues son recogidos puntualmente por los servicios de recolección de desechos sólidos, e inclusive el suero de leche que es el principal residuo de la operación puede ser utilizado como alimento para ganado porcino.

Tabla 6: Mapa de Stakeholders

GRUPO DE INTERES	SUBGRUPO	TEMAS
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas Primarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la rentabilidad
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Operador • Obrero no Especializado • Asistente Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar un buen servicio a toda la comunidad promoviendo los valores de <i>Fior Di Latte</i>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Productores de leche • Diseñador Gráfico • Instaladores 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de rutas eficientes de despacho • Mejoramiento de la calidad del proceso de recolección de leche
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación Vecinos • Grupos Ambientalistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la adecuada utilización de los recursos y el consumo de productos artesanales locales
Asociaciones del rubro	<ul style="list-style-type: none"> • ANAGAN • APROGALPA 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser miembro activo en las asociaciones de rubro
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • MIDA • MINSA • ANAM • MEF 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de medidas de salubridad • Desarrollo de legislación pro ambiente • Pagos tributarios
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Restoranes • Mercados orgánicos • Consumidor final 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el consumo de productos artesanales
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Directos • Indirectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos productos de vanguardia de acuerdo a las necesidades del mercado

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivo de Marketing

Los objetivos de marketing están diseñados para ser cumplidos en el primer año de operaciones:

- 1) Posicionar a *Fior Di Latte* como fábrica de quesos artesanales en Panamá, capturando el 4% del mercado de quesos frescos tipo mozzarella, desarrollando la predilección del consumidor en cuanto a fusión de quesos - acompañamientos y experiencia de compra.
- 2) Ubicar a *Fior Di Latte* como la fábrica y producto gourmet preferido para la compra de quesos fusión con tomates secos y albahaca, especias y finas hierbas, aceitunas y champiñones, resultado de la valoración (calidad/precio) por parte del consumidor.

4.2 Estrategias de Segmentación

Las herramientas de investigación de mercado utilizadas nos permitieron definir el grupo de individuos que conformarán el mercado objetivo (Anexo 12 y 13). De dicha muestra tenemos que 74 de cada 100 personas consumen queso fresco tipo mozzarella, con una frecuencia promedio de compra de una vez por semana. El mercado total consumidor de quesos se divide en varios segmentos, más para los fines de este estudio se consideraron dos (02) grupos meta; segmentados según tipo de consumidor:

- 1) Hombres y mujeres, económicamente activos, en la Provincia de Herrera, Ciudad de Panamá y Panamá Oeste, con ingresos promedios superiores a los USD 1.500, que gusten de este tipo de quesos y disfruten la experiencia de compra en la fábrica.
- 2) Establecimientos que comercialicen o requieran de quesos mozzarella de calidad, para la elaboración de sus productos o platillos en Ciudad de Panamá, a saber: Mercadito Orgánico, Tiendas Deli Gourmet, Pizzería Ciao Bella, Caffè Per Due, Restaurante Mahalo y Green Catering.

4.3 Estimación de la Demanda

Considerando que la Ciudad de Panamá, Panama Oeste y Herrera poseen 2.187.862 habitantes al cierre de 2015 según reporte de la Contraloría de la República de Enero de 2017 (Anexo 14), con un consumo promedio de quesos de 14,14 Kg al año, de los cuales el 10,7% está estimado ser queso fresco, y 27.9% del consumo de quesos frescos es de Mozzarella, y considerando que el 44.28% comprende edades superiores a los 25 años, suponiendo que el 74% de ellos consumen mozzarella según resultado de la encuesta aplicada, y que el 76% de ellos está dispuesto a pagar USD 18,7 por kilogramo (USD 8,5 por libra), pero usando un precio promedio de USD 12 por kilogramo según muestreo tomado de diversas cadenas de supermercados en Panamá, podemos determinar que el mercado objetivo es de USD 2.759.888.

Considerando que la capacidad de producción del primer año de *Fior Di Latte* es de 32.400 Kg aproximadamente, la participación esperada de mercado para el primer año es de 4%, esto se lograra ganando participación de mercado de mozzarellas existentes y de otras clases de queso fresco, captando nuevos consumidores quienes no contaban con esta nueva opción de producto.

4.4 Estrategia de Precios

4.4.1 Para el inicio y largo plazo

Está diseñada con determinación en el corto plazo buscando penetración en el mercado, respetando el precio promedio de productos similares, la oferta inicial de precio es de USD 12 por kilogramo, determinado luego de considerar los costos fijos y variables, así como la estimación de la demanda.

Inicialmente se manejará este precio para todas las líneas de producto, considerando que la segmentación de los consumidores, no responde a una estrategia de precios.

Para el largo plazo se pudiese evaluar la implementación de una estrategia de descuento por volumen de compra, buscando la fidelización de los clientes y promover la presencia de los productos en los comercios involucrados. Inclusive analizar la diferenciación de precio de las variedades de mozzarella o cualquier producto en desarrollo.

Los resultados de la encuesta en cuanto a la disposición a pagar por parte del consumidor, arrojó USD 18,7 por kilogramo, lo que se traduciría en determinación de compra.

Tabla 7: Precios de los competidores

OFERENTE	PRECIO
<i>Fior Di Latte</i>	<i>USD 12.00</i>
Quesos Chela	USD 13.00
Quesos Mili	USD 13.00
Quesos Nilo	USD 13.50
Mozzamore	USD 15.00
Lácteos Don Joaquín	USD 13.50

4.5 Estrategia de Distribución

4.5.1 Principales Canales

Inicialmente la distribución de hará de manera directa y de carácter selectiva, es decir, los productos *Fior Di Latte* solo se encontrarán para la venta en determinados establecimientos comerciales. Consideramos al producto de compra reflexiva, por lo que el consumidor realizará comparaciones de precios y características. Es por esto que escogimos mercados gourmet u orgánicos, restaurantes con altos estándares en cuanto a la escogencia de sus insumos como Mercadito Orgánico, Tiendas Deli Gourmet, Pizzería Ciao Bella, Caffè Per Due, Restaurante Mahalo, Green Catering.

El transporte del producto se realizará a través de la contratación de una empresa que será responsable del traslado desde la fábrica a los clientes dos veces por semana; esto implicaría la colocación inicial del 90% de la producción (675 kilogramos semanales) en Ciudad de Panamá y el restante 10% (75 kilogramos) mediante venta directa en fábrica.

4.6 Estrategia de Comunicaciones y Ventas

4.6.1 Sitio web y redes sociales

Constituyen herramientas fundamentales para el modelo de negocio, a través de la página web y la actualización continua del contenido informativo y promocional de los productos en las RRSS de forma clara y amigable, brindará la posibilidad de acercamiento a los gustos y preferencias de los consumidores finales y a los clientes potenciales, permitiendo innovar permanentemente en la creación de valor para nuestro mercado objetivo.

Sitio Web: www.fiordilattepty.com - disponible

Dado que *Fior Di Latte* es una fábrica que tiene como premisa superar las expectativas de sus clientes a través de la calidad de sus productos y la capacidad de respuesta. Se contará con un sitio web que servirá como herramienta de promoción, así como acceso a pedidos online (generación de órdenes de compra).

Redes Sociales: Facebook e Instagram: *fiordilattepty* – disponibles

Las redes sociales en las que se concentrará son Facebook e Instagram, son estas las que mejor se adaptan al modelo de negocio.

Facebook corresponde a la red social más utilizada en el mundo (www.webempresa20.com, 2016) data que confirman estudios globales e incluso fuentes locales (www.marketingsocialpanama.com, 2016). Esto supone que *Fior Di Latte* debe llegar a más personas y comercios a través de estas herramientas, con contenido de interés.

4.6.2 Estrategia de ventas

Plantear unos objetivos concretos de ventas, como los tipos de comercios que se pueden visitar y las cifras de ventas que se quieren conseguir, permitirán en mayor medida alcanzar el mercado potencial. Para ello, se realiza un análisis exhaustivo de la cartera de clientes potenciales, se clasifican y se hace una ficha técnica con la mayor información posible, de manera que, al asistir a la reunión, esta se celebra con la mayor preparación por parte de *Fior Di Latte*.

- ✓ Ventas directas dentro de la fábrica, ventas indirectas a través de nuestros puntos de venta seleccionados en la ciudad de Panamá.

- ✓ Sistema de afiliación: creación de una base de datos de clientes potenciales, en la cual por seguir las RRSS de quesos *Fior Di Latte* y recomendar (etiquetar) amigos, ganan un descuento del 5% los cuales podrá redimir en consumos posteriores en su próxima visita a la fábrica o compra en puntos de venta en Ciudad de Panamá.
- ✓ Los pedidos para el segmento comercial se podrán realizar a través de la página web, vía telefónica, correo electrónico o directamente en la fábrica, sin embargo, el pago se realizará inicialmente a través de transferencias bancarias, depósitos o pago en punto de venta.

4.7 Herramientas de promoción y presupuesto

Degustación de Apertura Quesos Fior Di Latte: planeado como una velada para compartir para crear expectativas y evaluar la propuesta de valor a un grupo máximo de 20 comercios del ámbito gastronómico panameño (dueños de restaurantes y mercados orgánicos, para que vivan la experiencia de probar queso mozzarella gourmet artesanal fusionado con acompañamientos seleccionados).

Utilización de material POP en puntos de venta y stands de cata: instalación en los establecimientos comerciales escogidos, con el fin de dar a probar el producto al consumidor final. Los términos de esta estrategia se negociarán directamente con el comercio, que son a saber, la consideración de promotores y mobiliario.

4.7.1 ¿Cómo atraer a los clientes?

- ✓ Visitas directas a los posibles clientes.
- ✓ Enviar sets de muestras a clientes clave donde deseamos ubicar el producto.
- ✓ Realizar webinars gratuitos para diferentes audiencias, con el fin de recibir sugerencias o identificar cambios en las preferencias de los stakeholders (inversores, distribuidores, clientes y consumidores).
- ✓ Creación de una base de datos de clientes donde a través de un sistema de afiliación; en el que los consumidores por recomendar el queso “**A Tu Gusto Mozzarella**”, se ganen un descuento en su próxima compra.
- ✓ Utilización de material POP en puntos de venta autorizados.

- ✓ Creación de página web, presencia en redes sociales como Instagram y Facebook.
- ✓ La experiencia de ver el proceso de elaboración del queso en la fábrica.
- ✓ Usar influenciadores que promocionen la marca.

4.7.2 Programas de publicidad

El fin del programa de publicidad de *Fior Di Latte* es estimular de manera positiva e inmediata al consumidor, informando, persuadiendo y recordándole el concepto y la experiencia. Inicialmente se considerará publicidad de producto de ámbito local, con el objetivo específico de:

- ✓ Crear una imagen de la empresa.
- ✓ Dar a conocer el producto y apoyar promociones de ventas.
- ✓ Reducir la incertidumbre.
- ✓ de los consumidores.

Las redes sociales serán administradas por los socios de *Fior Di Latte* directamente, la página web será suscrita con <http://www.wordpress.com/> o <http://www.wix.com/> que cuentan con diseños atractivos, la afiliación es considerablemente económica y tiene recursos funcionales (e-commerce, responsive) que faciliten los pedidos y ordenes de entrega oportunos. Por otro lado, en la fábrica, la administradora adicionalmente se encargará cinco días a la semana y en horario de oficina de la venta y mercadeo de los productos. Por su parte, la selección de los puntos de venta en Ciudad de Panamá serán el resultado de reuniones estratégicas el equipo estratégico de *Fior Di Latte* con los establecimientos comerciales.

Tabla 8: Programa de publicidad

	Canales de Venta	Objetivos de cada Canal	Medio	Presupuesto
RRSS	Internet	30%	Internet	B/. 300
Página Web	Internet	20%	Internet	B/. 20 mensuales
Fábrica	Ejecutivo	10%	Visitas	B/. 50 diarios
Puntos de Venta (Ciudad de Panamá)	Ejecutivo	40%	Reuniones	B/. 20 diarios

Tabla 8: Programa de publicidad (Continuación)

	Tiempo (diario)	Acciones	Evaluación
RRSS	1 hora	Promoción / Posteo diario	Número de visitas / seguidores / Número de likes.
Página Web	30 minutos	Promoción / Descuentos	Número de visitas / Órdenes de compra
Fábrica	8 horas	Atención / Calidad de Servicio	Volumen de ventas / Número de visitas guiadas.
Puntos de Venta (Ciudad de Panamá)	6 horas	Actitud / Negociación / Degustaciones	Número de nuevos clientes

Fuente: Elaboración propia

4.8 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing se fundamenta en las acciones a realizar el primer año de la puesta en marcha, cónsono con los objetivos de marketing, realizando una mayor inversión en acciones para captar la población turística que siempre recorre el área de Divisa, donde se instalará la fábrica y en los establecimientos seleccionados. A continuación:

Tabla 9: Presupuesto de Marketing

ACCION / MEDIO	FRECUENCIA	COSTO UNITARIO B/:	COSTO TOTAL ANUAL B/:
Material POP	Semestral	600.00	1200.00
Webinars	Bimensual	50.00	300.00
Página Web	Mensual	50.00	600.00
Comunity Manager	Mensual	50.00	600.00
Degustación Influencers (Convenios)	Semestral	2,500.00	5,000.00
Stands de cata (Establecimientos)	Trimestral	400.00	1,600.00
COSTO TOTAL ANUAL B/.			9,300.00

Fuente: Elaboración propia

El material POP se gestionará a través de un diseñador gráfico (familiar) y en una imprenta ubicada en Ciudad de Panamá, el community manager se encargará solo de revisar y transmitir las medidas correctivas de contenido y calidad a que hubiera lugar.

V. PLAN DE OPERACIONES

El detalle del estudio técnico se encuentra en la PARTE II del Plan de Negocios de *Fior Di Latte*, se resaltan los aspectos más importantes de la estrategia operacional y el equipo gestor.

Estrategia de Operaciones

La estrategia de operaciones de *Fior Di Latte* responde a la instalación de la fábrica de acuerdo a la conveniencia en cuanto a transporte, suministro de la principal materia prima (leche cruda) y afluencia de consumidores locales, enfocándose en; la reducción de costos logísticos, formar parte del desarrollo agro de la región, ofrecer empleos y sueldos competitivos, el diseño de la estructura organizacional y administrativa para optimizar el recurso humano de acuerdo a sus roles y responsabilidades, así como la constante revisión de los procesos, en miras de hacer más eficiente la producción y actividades inherentes. Tercerizar las actividades de transporte y distribución, en miras a reducir los costos de mano de obra, pasivos laborales, carga financiera y mantenimiento.

Llevar el control en cuanto a la normativa ambiental, de higiene, manipulación y conservación de insumos y productos, contribuyendo constantemente a mantener la calidad y la confianza de los consumidores.

Gráfico 2. Flujograma del Proceso Productivo de Quesos Artesanales Fior Di Latte



Los puntos de venta van a estar ubicados de la siguiente forma, uno se encontrará en la misma planta, donde los habitantes y personas en tránsito del área de Divisa pueden adquirir los productos Fior Di Latte, y el resto de los puntos de venta (cuatro en inicio), se encontrarán en la Ciudad de Panama entre las zonas de San Francisco, El Cangrejo y Zona Bancaria. Esto es estratégico para el negocio, ya que el 55% de la población se encuentra en el área metropolitana de Panamá.

Equipo Gestor (Equipo del Proyecto)

El Equipo Gestor que llevará a cabo este emprendimiento está conformado por Gema Galindez quien fungirá como Gerente Comercial y Daniel Parra como Gerente de Operaciones.

En cuanto a Gema Galindez, la familia posee una finca productora de quesos frescos en Venezuela, país de donde ambos son oriundos, lo que le da un conocimiento en la elaboración de estos productos, la administración del negocio, su funcionamiento general y del modelo de negocio. Adicionalmente Gema es graduada en Economía, con una especialización en proyectos y experiencia profesional en formulación y evaluación de proyectos.

Daniel Parra es un especialista en procesamiento y ventas de equipos para la fabricación de quesos en Tetra Pak C&C, empresa líder en el procesamiento de lácteos en el mundo, y es el responsable de atender el mercado de Panamá, esto aporta un enorme conocimiento técnico en cuanto a la elaboración de quesos, así como conocimiento del mercado lo cual es fundamental. Daniel también proviene de una familia con experiencia en producción láctea, es Ingeniero Industrial, con experiencia en ventas, procesos y cadena de suministros.

VI. PLAN FINANCIERO

El detalle de la evaluación financiera se encuentra en la PARTE II del Plan de Negocios de *Fior Di Latte*, se anexa estado de resultados, flujo de caja proyectado y principales indicadores:

- **VAN – TIR:** El resultado del VAN como medida de riqueza, **USD 307,211**. Una tasa interna de retorno del **30,08%**.
- **Payback:** Un periodo de recuperación de la inversión de **3.39 años**, es decir, tres años y cuatro meses.
- **Valor Residual:** Se calculó por el método económico, dividiendo el flujo del año cinco (05) menos la depreciación anual, entre la tasa de retorno exigida, **USD 550,440**.
- **Break-even:** Se calculó el punto de equilibrio promedio para el periodo y por año respectivamente en cuanto a la producción. Se observa una relación negativa el primer año de operaciones, sin embargo, en promedio para el periodo estudiado, el punto de equilibrio se alcanza en la producción anual de **47,182 kilogramos** de queso artesanal *Fior Di Latte*.

ESTADO DE RESULTADOS	0	1	2	3	4	5
PRODUCCIÓN TOTAL (Kilogramos)		32,400	43,200	54,000	64,800	75,600
INGRESOS POR VENTAS		405,000	546,480	691,297	839,511	991,183
Materia Prima		280,235	311,649	342,814	377,095	414,805
Nomina		99,219	109,141	120,055	132,060	145,267
Costo de Ventas		379,454	420,790	462,869	509,156	560,072
Utilidad Bruta		25,546	125,690	228,428	330,355	431,111
Gastos Operativos						
Gastos de Fabricacion		84,043	90,677	97,479	104,459	111,624
Depreciacion		5,719	5,719	5,719	5,719	5,719
Total Gastos Operativos		89,762	96,396	103,198	110,178	117,343
Utilidad o Pérdida Operativa		-64,215	29,294	125,230	220,178	313,768
Impuesto sobre la Renta		-16,054	7,324	31,308	55,044	78,442
UTILIDAD NETA (E+F)		-48,162	21,971	93,923	165,133	235,326

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
PRODUCCION TOTAL (Mozarella Kilogramos)		32,400	43,200	54,000	64,800	75,600
ORIGEN DE LOS FONDOS						
Ingresos por ventas		405,000	546,480	691,297	839,511	991,183
INGRESOS OPERACIONALES						
INGRESOS TOTALES		405,000	546,480	691,297	839,511	991,183
EGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS						
Materia prima		280,235	311,649	342,814	377,095	414,805
Nomina		99,219	109,141	120,055	132,060	145,267
Gastos de Fabricación		84,043	90,677	97,479	104,459	111,624
TOTAL EGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS		463,496	511,467	560,348	613,615	671,696
EBITDA		-58,496	35,013	130,949	225,897	319,487
Depreciación		5,719	5,719	5,719	5,719	5,719
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		-64,215	29,294	125,230	220,178	313,768
EGRESOS FISCALES						
Impuesto sobre la renta		16,054	-7,324	-31,308	-55,044	-78,442
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTO		-48,162	21,971	93,923	165,133	235,326
Aporte propio en activos		63,397				
Capital de trabajo		89,983				
Depreciación			5,719	5,719	5,719	5,719
SALDO DE CAJA		-153,380	-42,443	27,690	99,642	241,045

Análisis de Sensibilidad

Los resultados de la evaluación del proyecto medidos en términos del VAN, se sensibilizaron multidimensionalmente a través de la *Simulación de Monte Carlo*, con el fin de definir el efecto en la viabilidad del proyecto por posibles errores en las estimaciones de los parámetros considerados, a saber:

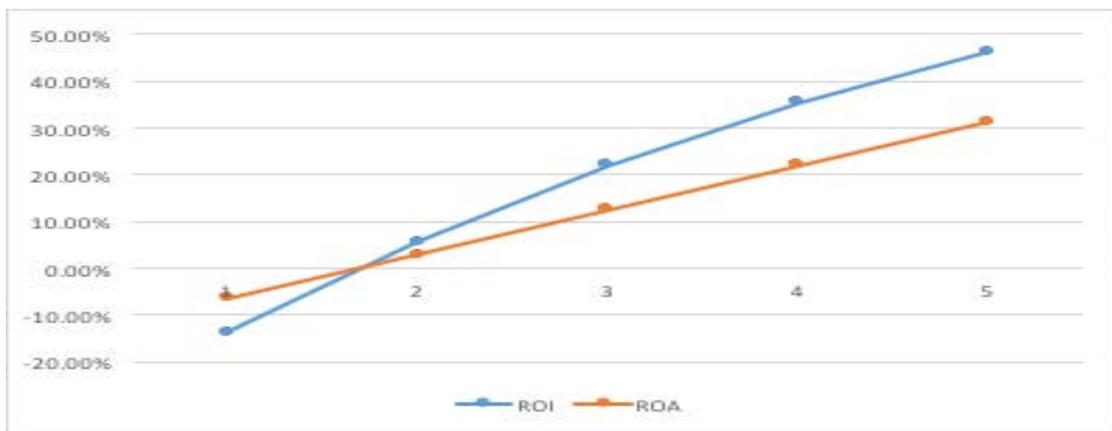
- 1) Precio de venta.
- 2) Costo de producción.
- 3) Merma o pérdida en el procesamiento.

De lo anterior se encontró que aumentos en el precio del 20%, incrementos del 30% en el costo total de producción y una considerable pérdida de la eficiencia en el proceso productivo, representada a través de la merma en un 50%; generan a *Fior Di Latte* un 85.66% de probabilidad de crear valor, VAN positivo. Se observó que el precio de venta tiene una correlación de 78.5% sobre el resultado y en segundo lugar el costo de producción con un 21.5%.

Oferta para el Inversionista

En el panorama de inversión de *Fior Di Latte*, no se consideró la participación de algún accionista externo, puesto que es un proyecto familiar para el cual se dispone del recurso humano y financiero. La evaluación arrojó una rentabilidad promedio sobre la inversión (ROI supra calculado) del 14.17% por cada dólar invertido. Aunado al resto de los indicadores calculados, el proyecto de fabricación de queso mozzarella resulta bastante atractivo.

RENTABILIDAD DE LA INVERSION	0	1	2	3	4	5
ROI		-13.69%	5.66%	22.12%	35.55%	46.32%
ROA		-6.41%	2.93%	12.51%	21.99%	31.34%



Riesgos, Impacto y Plan de Mitigación

Abajo se describen los principales riesgos internos, externos, ambientales, estratégicos, financieros y operativos junto con su plan de mitigación:

Tabla 10: Riesgos Críticos, Impacto y Mitigaciones

Riesgo	Probabilidad / Impacto	Plan de Mitigación
Materia prima defectuosa	Media / Alto (Riesgo externo)	- Se está desarrollando una red de proveedores de leche cruda para evitar la dependencia de un único proveedor
Producto defectuoso	Media / Alto (Riesgo interno)	Implementar un programa de gestión de calidad que considere los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> - Medidas de higiene y seguridad de manipulación de alimentos en la planta y proveedores - Muestreo de la materia prima recibida, así como de la materia prima ya procesada (Pruebas de Resazurina y Fosfatasa) - Inspección del producto terminado; previo y posterior a ser empacado - Equipos diseñados en AISI 316, que es el acero de mayor grado en la industria alimentaria - Protocolos de limpieza de la planta
Accidente laboral	Media / Alto (Riesgo interno)	- Se delimitarán las áreas de trabajo y tránsito de las personas, y se identificarán los riesgos que esta puedan contener, como altas temperaturas en el tanque de pasteurización.
Riesgo País	Bajo / Medio (Riesgo externo)	- Seguimiento diario del acontecer nacional; políticas o leyes que impacten el negocio. Se deberán evaluar alternativas y posibles planes de acción en función de los sucesos.
Robo, pérdida o deterioro de materiales o equipos	Media / Bajo (Riesgo interno)	- Se realizarán inventarios periódicos para validar que se mantienen todos los equipos y materiales debidamente, mantener el control.
Daño o pérdida de producto durante el transporte	Media / Medio (Riesgo externo)	- El proveedor de transporte estará obligado por contrato, a cubrir cualquier pérdida o daño que sufra el producto durante traslado.
Regulación de precios por debajo del precio de venta estimado por Fior Di Latte	Bajo / Alto (Riesgo externo)	- Evaluar e implementar una estrategia de salida de ser necesario. - Rediseño del negocio o cambio de producto.
Factores ambientales como sequías o periodos de lluvia muy prolongados	Medio / Alto (Riesgo externo)	- Desarrollo de red de proveedores de leche cruda para evitar la dependencia de un único proveedor
Rotación de personal	Medio / Medio (Riesgo interno)	- Plan de formación de nuevos ingresos - Supervisión directa del nuevo personal - Evaluación de la formación de las nuevas contrataciones
Ingreso de nuevos competidores	Medio / Medio (Riesgo externo)	- Desarrollo de fuertes y sólidas relaciones con los clientes y consumidores

VII. CONCLUSIONES

El documento refleja el análisis y evaluación de la viabilidad técnica y económica de la puesta en marcha de una fábrica de quesos artesanales en el interior de Panamá, con distribución exclusiva a Ciudad de Panamá.

De acuerdo a lo anterior:

- 1) La industria de lácteos en Panamá presenta grandes retos a nivel de tecnificación, producción y controles de calidad. El sector artesanal tiene grandes oportunidades de crecimiento y apropiación del marketshare, considerando las tendencias de calidad de vida y alimentación de la actualidad.
- 2) El sector lácteo de quesos artesanales presenta para el 2016 según Informe de la Contraloría General de la República (INEC) aportes negativos al PIB del 1.5% aproximadamente en referencia al 2015, lo que se traduce en una pérdida de la productividad del sector y una demanda potencial desatendida. Oportunidad para *Fior Di Latte*.
- 3) La propuesta de valor de *Fior Di Latte*, restaurantes y mercado línea de productos gourmet resaltar sus creaciones, de queso en fábrica experiencia de compra, y fusión de sabores.
- 4) Del análisis PESTEL se extrae que Panamá ofrece seguridad jurídica, social y política en términos aceptables, para la puesta en marcha del proyecto.
- 5) En relación con la competencia, el 90% de los productos diseñados por *Fior Di Latte*, se comercializarán en puntos de venta exclusivos en Ciudad de Panamá y el restante en la fábrica ubicada en Divisa. Estrategia comercial opuesta al 90% de los competidores.
- 6) Del análisis FODA y VRIO se concluye que, a pesar de existir en el mercado mozzarella con acompañamientos, las variantes escogidas por *Fior Di Latte*, se diferencian de la competencia. La relación calidad/precio, la posibilidad de disfrutar del proceso de elaboración de los quesos en fábrica, el manejo de proveedores de materia prima de alta calidad, hace del producto una oportunidad de negocio.
- 7) De acuerdo a los instrumentos de investigación de mercado (encuestas, focus group, visitas de campo y estudios de consumo de importantes referentes en la industria), se determinó la necesidad del producto a ofrecer y la disposición por parte de los consumidores potenciales a su compra inclusive a un precio mayor al propuesto por *Fior Di Latte* para los dos primeros años de operaciones.

VIII. BIBLIOGRAFIA

- Curso Internacional de Tecnología de Elaboración de Quesos, Rendimiento, Calidad e Inocuidad, Año 2016.
- Ditcher & Neira. Página web: <http://www.dichter-neira.com/dn-opinion-publica-2/>
- Estudio Lácteo realizado por Tetra Pak Centro América & Caribe 2016. Gosta, Bylund (1996). Manual de Industrias Lácteas. Lund: Tecnotext AB, Suecia.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)
- Kantar. Página web: <https://www.kantaribopemedia.com/ca/>
- La Asociación de Productores de Ganado Lechero de Panamá (APROGALPA). Página web: <http://www.aprogalpa.com/>
- La Asociación Nacional de Ganaderos (ANAGAN). Página web: <http://anaganpanama.url.ph/>
- La Cámara Nacional de Productores de Leche (PROLECHE). Página web: <http://www.proleche.com/>
- La Federación Panamericana de Lechería (FEPALE). Página web: <http://fepale.org/>
- Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), Página web <http://www.mides.gob.pa/>
- Nielsen. Pagina web: <http://www.fitchca.com/sector/pan/default.aspx>
- Página web Informe anual Datanalisis, diario digital: <http://www.elsalvador.com/articulo/negocios/panama-supera-region-uso-internet-movil-redes-sociales-89014>
- Página web <http://www.ampyme.gob.pa>
- Página web <http://datos.bancomundial.org/>
- Página web <http://www.contraloria.gob.pa/inec>
- Página web <http://www.datosmacro.com/>
- Página web <http://www.laestrella.com.pa>
- Página web <https://www.panamatramita.gob.pa/tramite/registro-sanitario-de-alimentos>
- Página web <http://www.prensa.com/>
- Página web <http://www.webempresa20.com/blog/las-30-redes-sociales-mas-utilizadas.html>
- Página web <http://marketingsocialpanama.com/2016/10/las-5-principales-redes-sociales-en-panama-en-2016/>

ANEXO 1: TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL POR AÑO 2010 – 2019

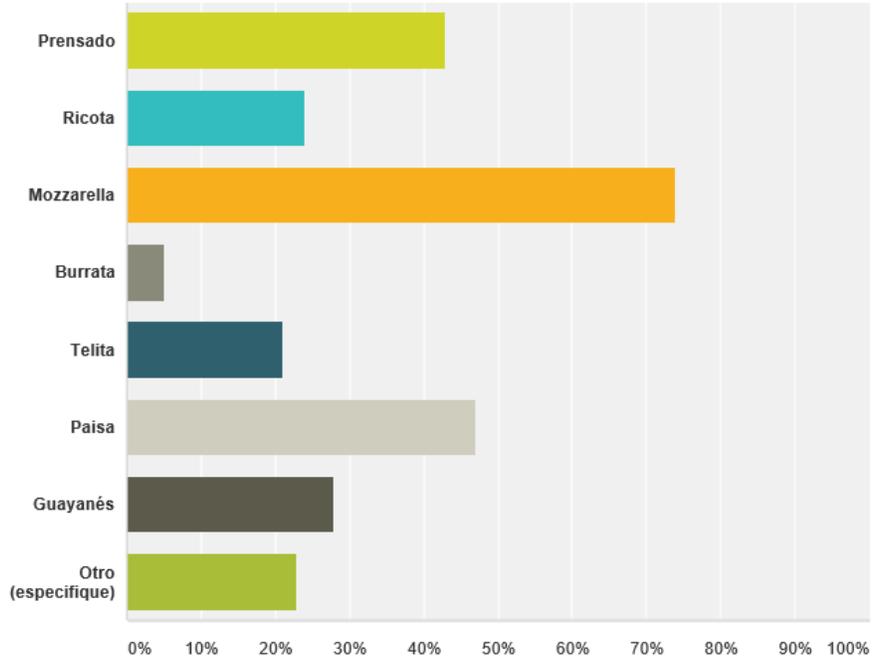
Cuadro 15. PANAMÁ. INDICADORES DEMOGRÁFICOS DERIVADOS DE LA ESTIMACIONES Y PROYECCIONES
DE LA POBLACIÓN TOTAL DE LA REPÚBLICA: AÑOS 1950-2050 (Continuación)

Indicador	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CRECIMIENTO NATURAL										
Crecimiento Natural.....	56,746	57,011	57,041	56,368	55,962	55,476	54,946	54,504	53,888	53,553
Tasa de Crecimiento Natural.....	15.50	15.31	15.06	14.64	14.30	13.95	13.61	13.30	12.96	12.69
MIGRACIÓN INTERNACIONAL										
Saldo Neto Migratorio.....	5,600	7,000	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500
Tasa Neta de Migración.....	1.53	1.88	1.72	1.69	1.66	1.64	1.61	1.59	1.56	1.54
CRECIMIENTO TOTAL										
Tasa de Crecimiento Exponencial.....	1.68	1.70	1.66	1.61	1.58	1.54	1.50	1.47	1.43	1.40
Tasa de Crecimiento Geométrico.....	1.69	1.71	1.67	1.62	1.59	1.55	1.51	1.48	1.44	1.41

NOTA: Las tasas están expresadas por mil, excepto las del crecimiento total que están multiplicadas por cien.

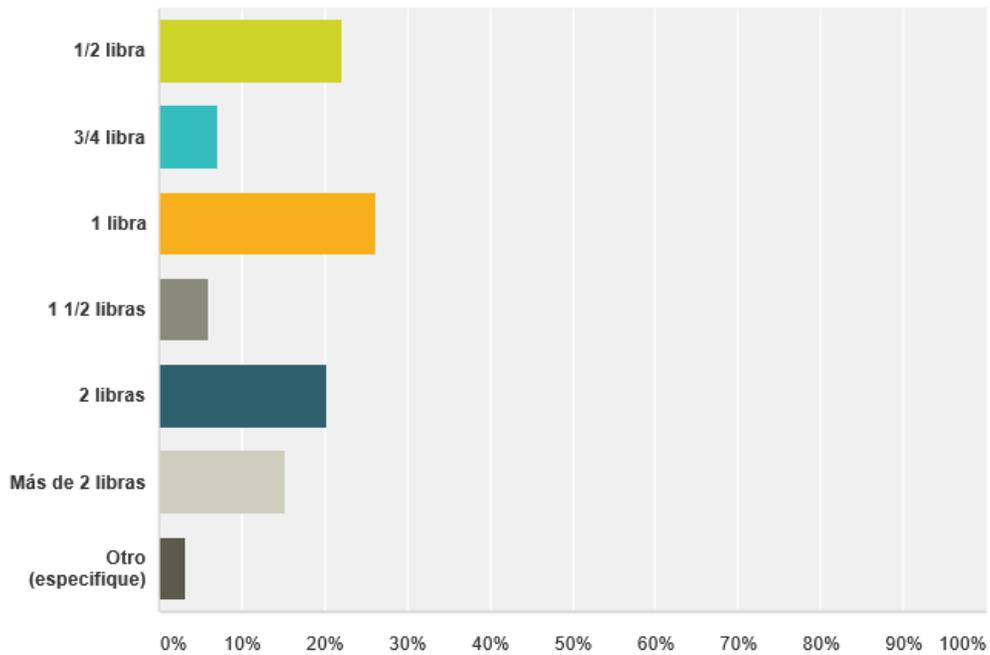
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)

ANEXO 2: TIPOS DE QUEOS PREFERIDOS POR LOS CONSUMIDORES



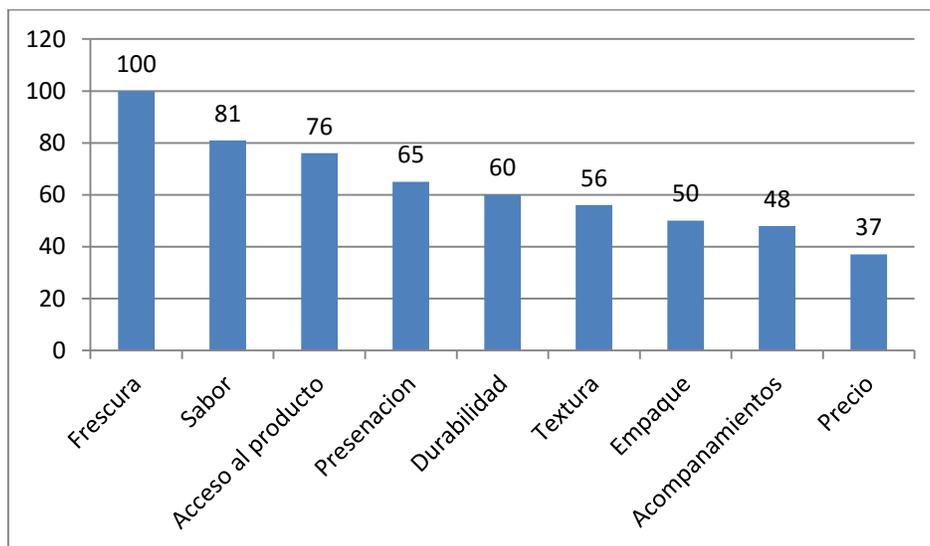
Fuente: Elaboración propia, encuesta a consumidores de quesos frescos.

ANEXO 3: VOLUMEN DE COMPRA MENSUAL DE QUESO FRESCO APROXIMADO POR CONSUMIDOR



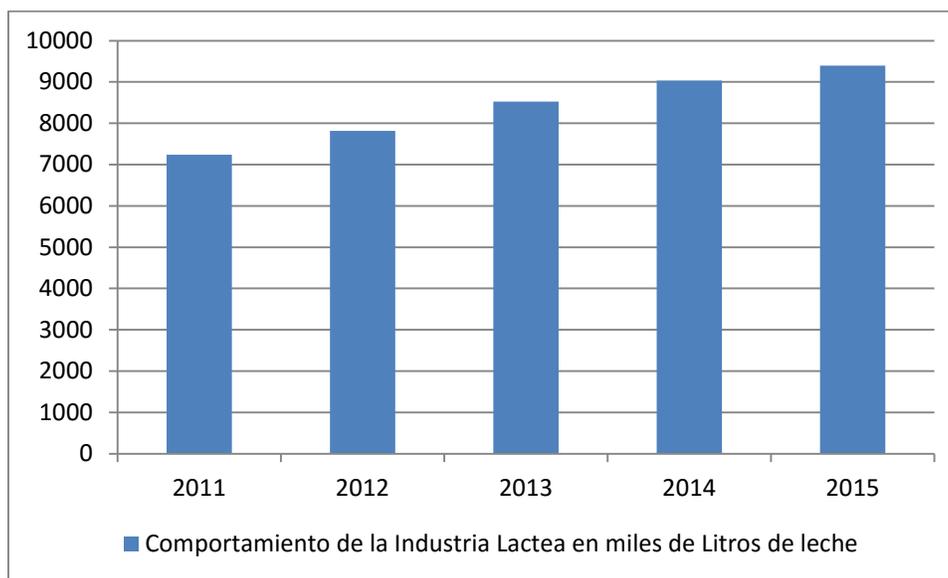
Fuente: Elaboración propia, encuesta a consumidores de quesos frescos.

**ANEXO 4: VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSUMIDORES
(QUESOS FRESCOS)**



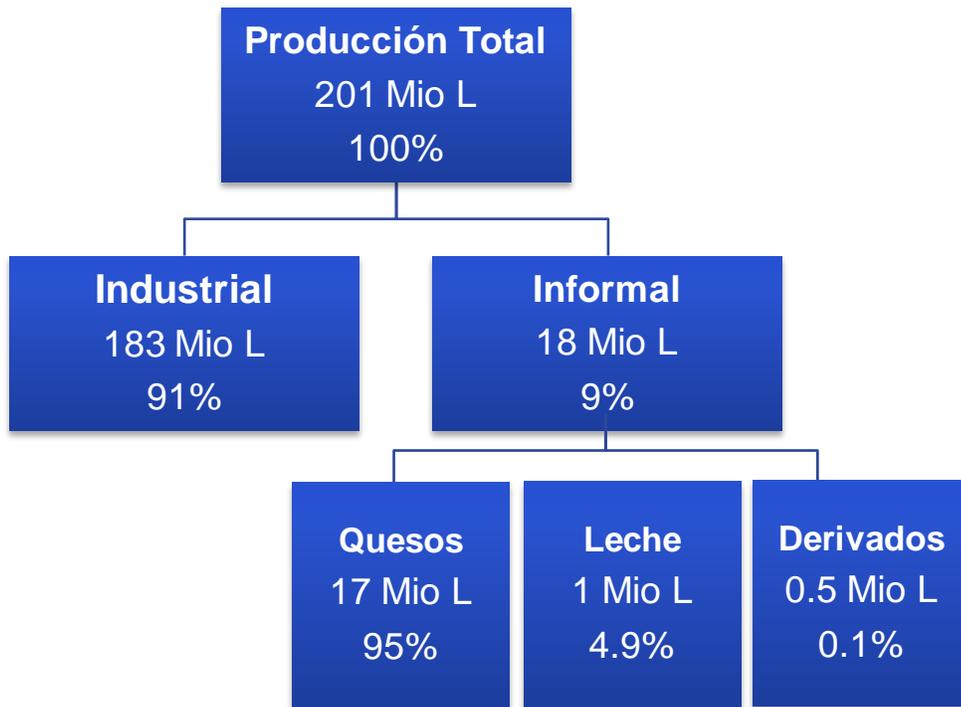
Fuente: Elaboración propia, encuesta a consumidores de quesos frescos.

**ANEXO 5: CUADRO DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA LÁCTEA EN PANAMÁ
AÑOS 2011-2015 (EN MILES DE LITROS)**



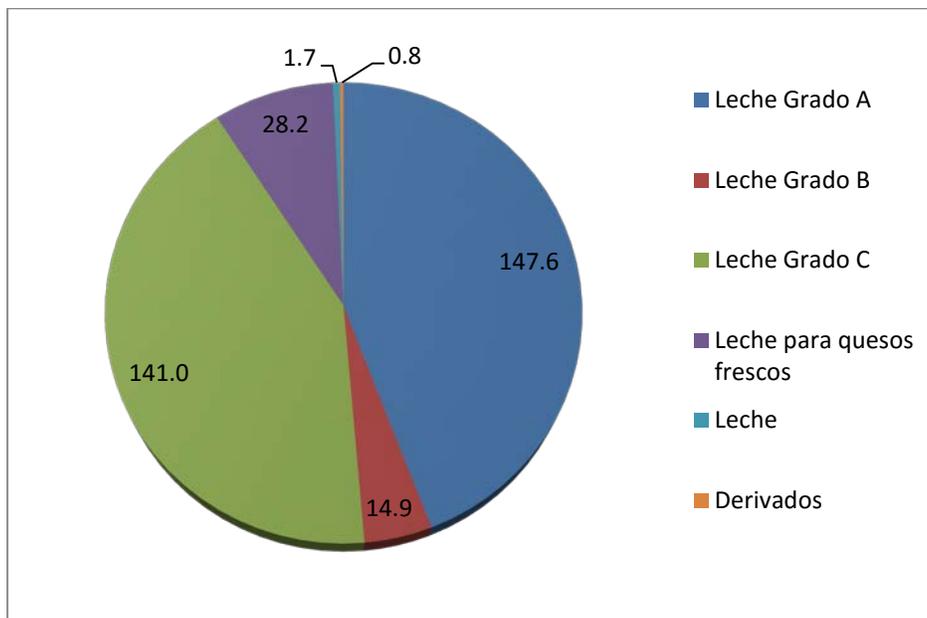
Fuente: Elaboración propia con base a Estudio Lácteo de Tetra Pak C&C, 2016.

ANEXO 6: PRODUCCIÓN LÁCTEA EN PANAMÁ PARA EL AÑO 2011



Fuente: Elaboración propia con base a informaciones del Ministerio de Desarrollo Agropecuario

ANEXO 7: DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN LÁCTEA EN PANAMÁ SEGÚN SU DESTINO EN MILLONES DE LITROS



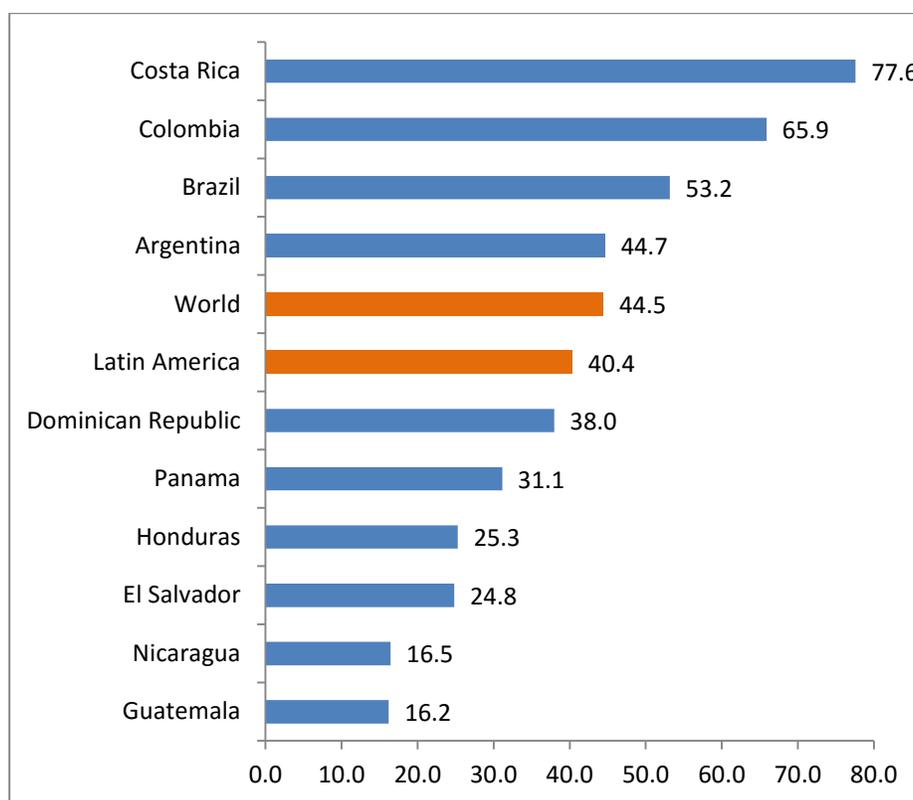
Fuente: Elaboración propia con base a Estudio Lácteo de Tetra Pak C&C, 2016.

ANEXO 8: CUADRO DE IMPORTACIÓN DE QUESOS Y REQUESÓN AÑOS 2012-2013 (EN KG)

COD ARANCELARIO	ITEM	2012	2013	2014E	2015E	2016E	2017E	2018E	2019E	2020E
	TOTAL	8,117,527	9,227,648	10,337,769	11,536,199	12,872,407	14,366,184	16,036,324	17,903,840	19,992,260
04061010	MOZARELLA	539,397	730,232	818,082	871,257	924,432	980,823	1,040,653	1,104,133	1,171,485
04061090	QUESOS FRESCOS (SIN MADURAR), LACTOSUERO Y REQUESÓN, EXCEPTO MOZARELLA.	325,863	514,943	576,893	646,295	724,047	811,152	908,737	1,018,061	1,140,538
04062000	QUESO RAYADO O EN POLVO.	666,498	714,691	800,671	896,995	1,004,907	1,125,801	1,261,239	1,412,971	1,582,956
04063000	QUESO FUNDIDO, EXCEPTO RAYADO O EN POLVO.	545,820	709,606	794,973	890,611	997,755	1,117,789	1,252,263	1,402,915	1,571,691
04064000	QUESO DE PASTA AZUL	15,311	19,032	21,322	23,887	26,760	29,980	33,586	37,627	42,154
04069011	CHEDDAR, USO INDUSTRIAL, EMPAQUE DE EL RESTO DE QUESOS	4,309,915	4,600,254	5,153,682	5,773,689	6,468,286	7,246,445	8,118,220	9,094,873	10,189,021
04069019	CHEDDAR, EXCEPTO INDUSTRIAL	143,836	165,947	185,911	208,277	233,333	261,404	292,852	328,083	367,553
04069020	MÜNSTER	256,769	281,238	315,072	352,976	395,441	443,014	496,310	556,018	622,909
04069090	OTROS QUESOS	1,314,118	1,491,706	1,671,164	1,872,211	2,097,445	2,349,776	2,632,463	2,949,158	3,303,953

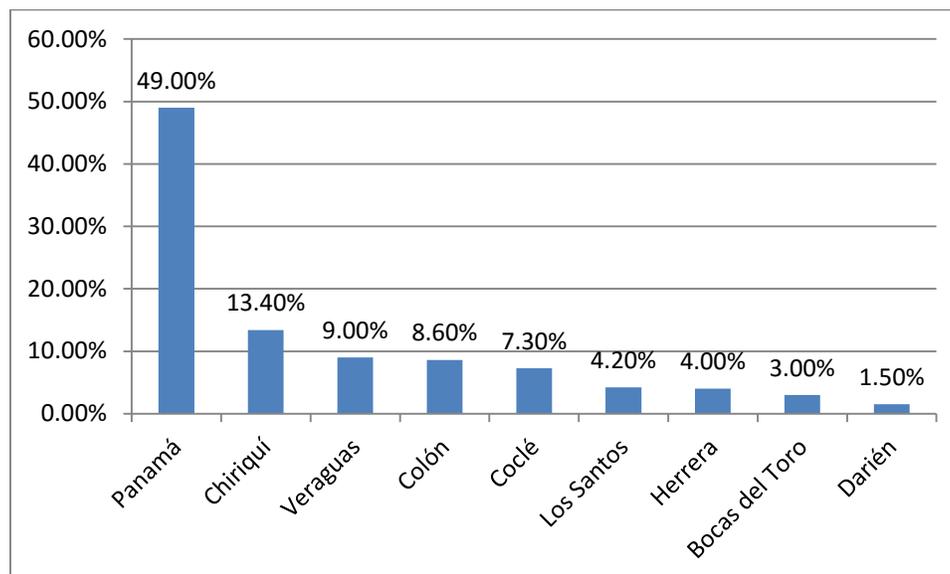
Fuente: Estudio “La economía de la ganadería de Panamá para el periodo: Enero de 2013 a Junio de 2014” de ANAGAN. Elaboración propia.

ANEXO 9: CONSUMO LÁCTEO PER CAPITA DE QUESOS EN CENTRO AMÉRICA Y CARIBE EN LIBRAS



Fuente: Estudio Lácteo de Tetra Pak C&C, 2016.

ANEXO 10: DISTRIBUCIÓN DEL CONSUMO DE QUESO FRESCO POR PROVINCIA



Fuente: Estudio Lácteo de Tetra Pak C&C, 2016.

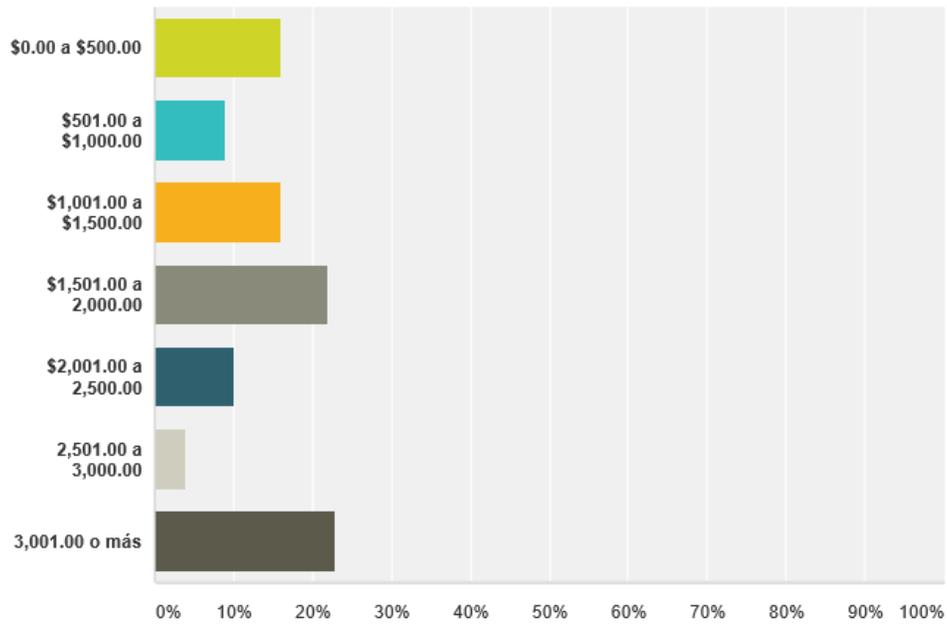
ANEXO 11: ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL EN PANAMÁ

Cuadro 211-01. ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL EN LA REPÚBLICA, SEGÚN SEXO Y GRUPOS DE EDAD: AÑOS 2011-15

Sexo y grupos de edad	Estimación al 1 de julio				
	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL.....	3,723,821	3,787,511	3,850,735	3,913,275	3,975,404
0-4.....	364,783	366,104	367,619	368,852	370,005
5-9.....	359,106	360,379	361,396	362,185	362,768
10-14.....	347,346	350,991	353,958	356,620	358,651
15-19.....	325,270	330,330	335,534	340,482	345,556
20-24.....	310,844	313,490	316,292	319,489	323,080
25-29.....	299,250	302,383	305,479	308,315	310,893
30-34.....	286,425	289,323	292,106	295,172	298,533
35-39.....	272,754	276,468	279,878	282,963	285,652
40-44.....	248,730	255,027	260,767	265,976	270,190
45-49.....	216,256	221,885	228,090	234,420	241,273
50-54.....	180,501	187,930	194,640	201,040	207,085
55-59.....	142,529	148,456	154,725	161,328	168,288
60-64.....	112,007	116,385	121,079	126,080	131,310
65-69.....	87,564	90,747	94,060	97,487	101,172
70-74.....	66,064	68,556	71,152	73,838	76,627
75-79.....	46,798	48,672	50,642	52,682	54,802
80-84.....	30,263	31,548	32,900	34,304	35,778
85 y más.....	27,331	28,837	30,418	32,042	33,741

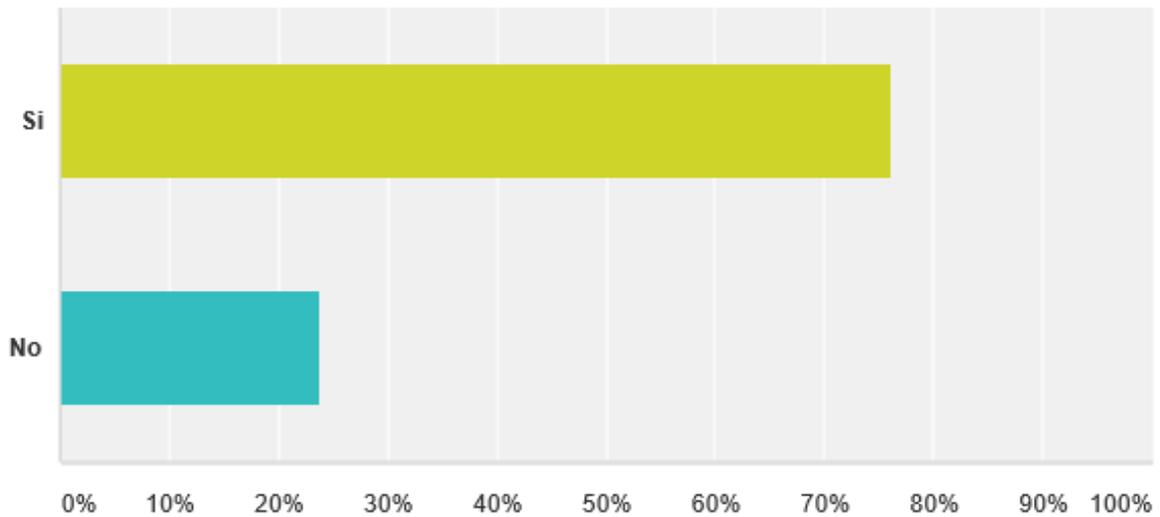
Fuente: Reporte de la Contraloría General de la República, enero 2017.

ANEXO 12: ESCALA SALARIAL DE LOS CONSUMIDORES ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración propia, encuesta a consumidores de quesos frescos.

ANEXO 13: DISPOSICION DE LOS CONSUMIDORES A PAGAR USD 8.5 POR UNA LIBRA DE QUESO MOZZARELLA CON ACOMPAÑAMIENTO



Fuente: Elaboración propia, encuesta a consumidores de quesos frescos.

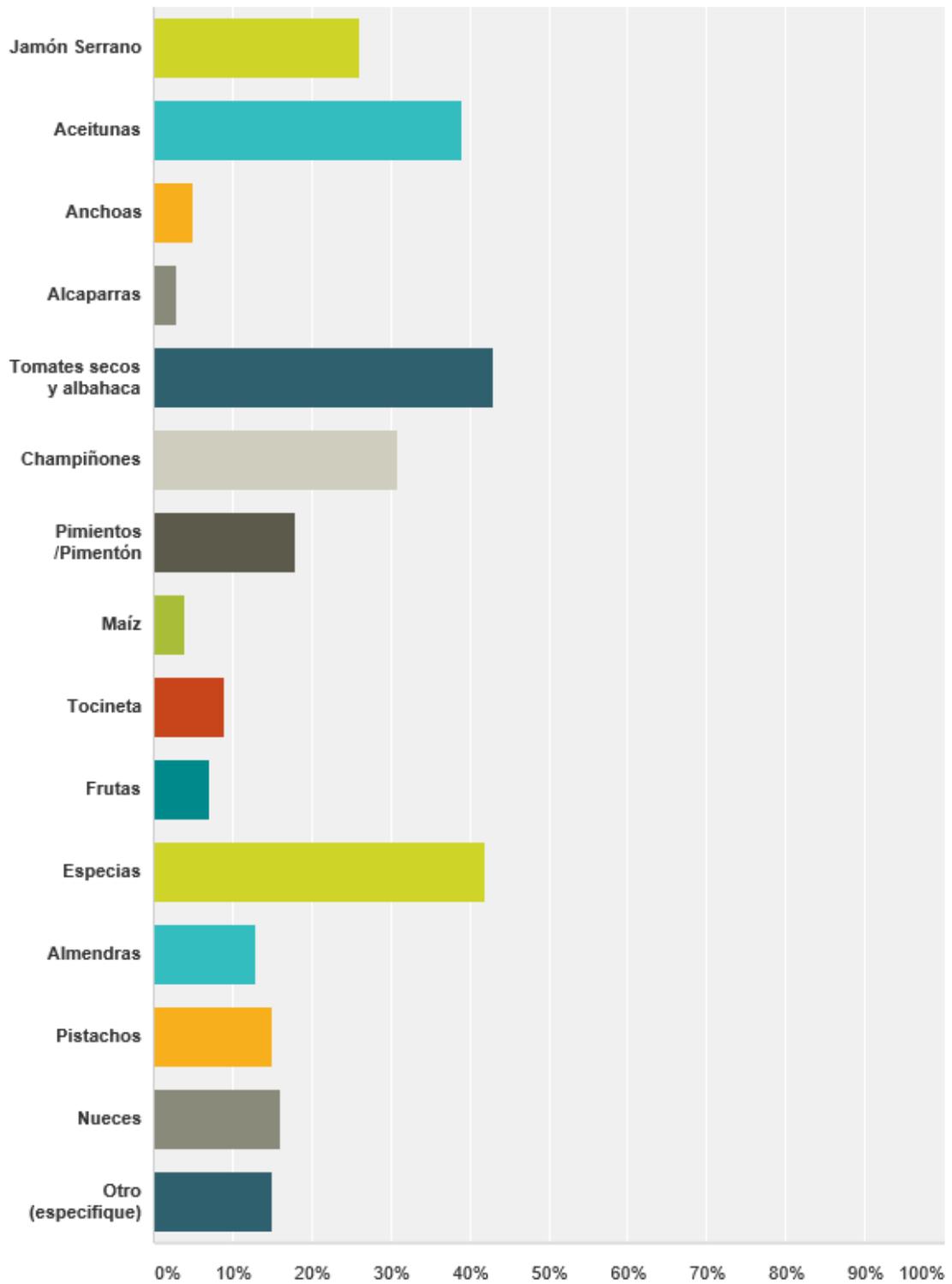
ANEXO 14: POBLACIÓN TOTAL EN LA REPÚBLICA SEGÚN PROVINCIA AL 2015

Cuadro 211-02. ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL EN LA REPÚBLICA, POR PROVINCIA
Y COMARCA INDÍGENA, SEGÚN SEXO Y GRUPOS DE EDAD: AL 1 DE JULIO DE 2015

Sexo y grupos de edad	República	Provincia										Comarca indígena		
		Bocas del Toro	Coclé	Colón	Chiriquí	Darién	Herrera	Los Santos	Panamá	Panamá Oeste (1)	Veraguas	Kuna Yala	Emberá	Ngäbe Buglé
TOTAL...	3,975,404	156,478	256,970	276,746	451,236	54,366	118,090	95,150	1,516,790	552,982	244,415	42,395	11,805	197,981
0-4.....	370,005	22,179	23,286	30,174	43,301	5,989	7,902	5,605	120,595	49,272	22,883	5,824	1,641	31,354
5-9.....	362,768	20,251	23,384	29,244	43,395	5,866	8,860	6,150	117,952	48,236	23,387	5,339	1,460	29,244
10-14.....	358,651	18,332	24,043	27,515	42,787	6,124	10,026	6,871	119,163	45,450	24,183	5,541	1,329	27,287
15-19.....	345,556	16,433	25,342	25,838	40,584	6,179	10,066	7,183	117,482	44,559	23,489	4,866	1,422	22,113
20-24.....	323,080	13,543	23,817	22,967	36,588	5,820	9,537	7,026	113,131	42,277	22,163	4,359	1,186	20,666
25-29.....	310,893	12,156	21,341	21,658	32,284	4,700	9,393	6,891	120,448	40,723	20,683	3,181	1,000	16,435
30-34.....	298,533	10,650	18,140	19,989	29,603	3,235	8,461	6,655	127,202	43,998	16,801	1,760	736	11,303
35-39.....	285,652	9,083	15,321	18,397	27,253	2,698	7,182	5,711	130,298	46,653	12,944	1,299	586	8,227
40-44.....	270,190	8,479	14,982	17,376	26,289	2,580	7,273	6,349	121,110	45,270	11,647	1,335	450	7,050
45-49.....	241,273	6,965	13,789	15,473	26,072	2,218	7,157	6,423	106,857	38,469	11,049	1,250	401	5,150
50-54.....	207,085	5,766	12,233	13,209	24,232	2,080	6,765	5,986	88,113	30,843	11,369	1,317	367	4,805
55-59.....	168,288	4,362	10,313	10,368	20,578	1,728	6,244	5,464	69,333	23,321	10,622	1,385	358	4,212
60-64.....	131,310	2,914	8,444	7,949	16,594	1,537	5,271	4,944	52,553	17,205	9,143	1,198	303	3,255
65-69.....	101,172	2,206	7,066	6,008	13,110	1,221	4,445	4,210	38,827	12,709	7,302	1,300	215	2,553
70-74.....	76,627	1,446	5,935	4,086	10,110	984	3,698	3,542	28,191	9,339	6,344	963	159	1,830
75-79.....	54,802	904	4,456	2,922	7,741	739	2,656	2,531	19,285	6,438	4,875	745	111	1,399
80-84.....	35,778	489	2,780	1,843	5,332	383	1,710	1,799	13,011	4,078	3,091	446	59	757
85 y más.....	33,741	320	2,298	1,730	5,383	285	1,444	1,810	13,239	4,142	2,440	287	22	341

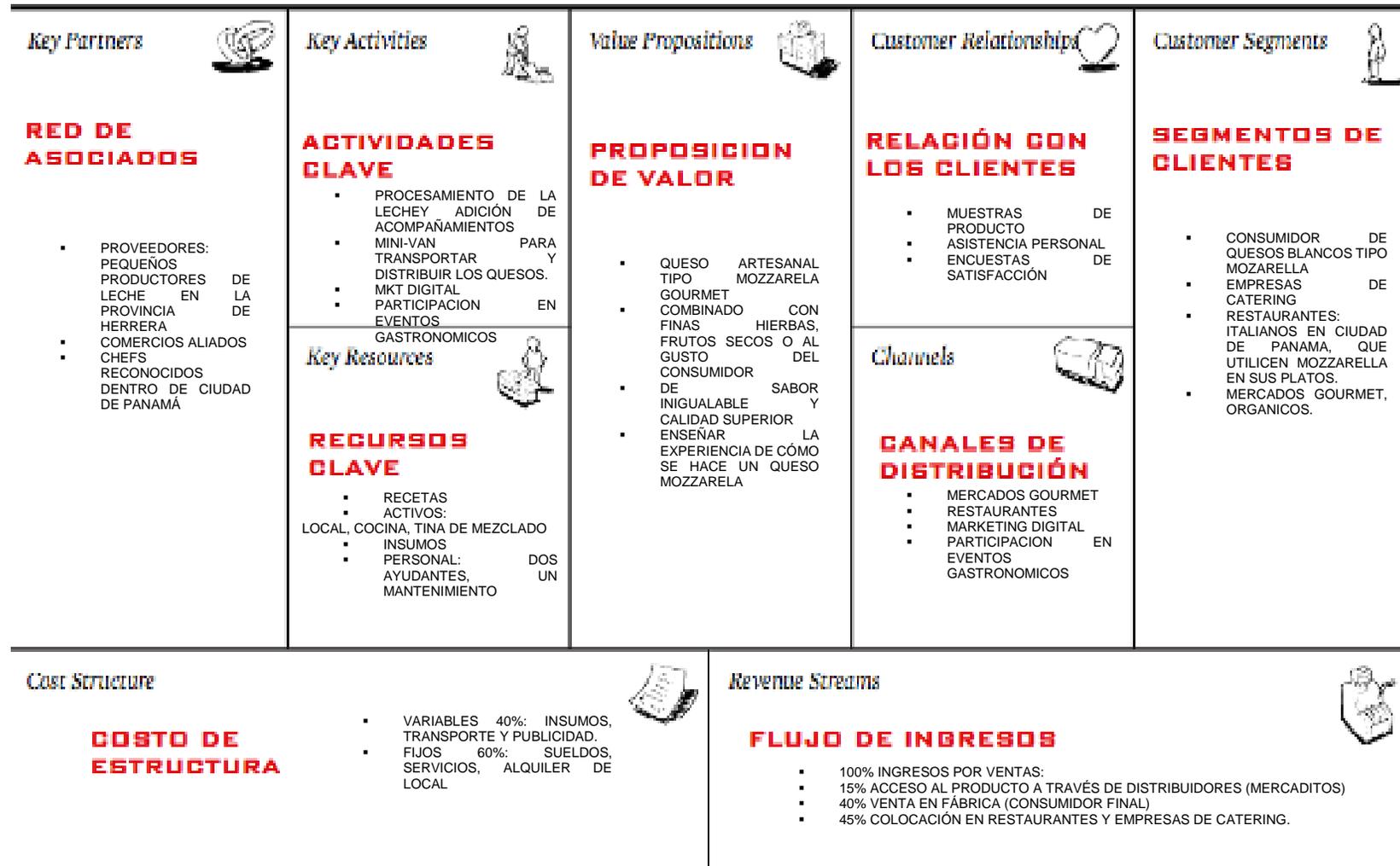
Fuente: Reporte de la Contraloría General de la República 2011 -2015.

ANEXO 15: PREFERENCIA DE ACOMPAÑAMIENTOS



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 16: MODELO CANVAS



Fuente: Elaboración propia