



ANTIPASTOS L'INCONTRO

Parte I

**Plan de Marketing para optar al grado de
Magíster en Marketing**

Alumna: Irene Rodríguez

Profesor Guía: Eduardo Torres

Panamá, marzo 2021

Índice

	Pág.
I. Resumen Ejecutivo	02
II. Análisis situacional	04
Entorno/ Análisis PEST	04
Industria	08
Competencia	16
Mercado	30
FODA	38
Referencias.....	40
Anexo 1: Listado exhaustivo de las marcas disponibles en la categoría.....	41
Anexo 2: Encuesta sobre la categoría de antipastos en Panamá.....	45

Resumen Ejecutivo:

Este proyecto consiste en la comercialización de un nuevo antipasto, en tres presentaciones de ingredientes distintos (berenjenas, pimentón y calabacín). Este producto apunta a un target de personas que disfrutan la interacción social, ser anfitriones de reuniones en sus propias casas para recibir a sus amigos y familiares, que tengan el poder adquisitivo y estén dispuestos a pagar por artículos premium ya que saben valorar la calidad de un producto como este.

Procuramos desarrollar un antipasto con un envase decorativo y reutilizable que agregue valor y lo diferencie de la competencia, que se presente como un abrebocas gustoso y además como una pieza importante de la mesa decorada para ambientar un encuentro social. Se comercializará como un producto de alta calidad asociado a una experiencia; *L'Incontro* estará conectado a sensaciones y emociones afines a su mercado objetivo.

El mercado de antipastos en Panamá cuenta con participación de cierta variedad de marcas nacionales e internacionales como: El Corte Inglés, LC, Serrano y Entremés. Las marcas extranjeras cuentan con un mejor *equity* de calidad percibido por los consumidores, aunque no sea un juicio necesariamente acertado. Esto se presenta como uno de los obstáculos iniciales para el posicionamiento de *L'incontro*, una marca local con grandes aspiraciones.

La realidad del mercado de antipastos en Panamá es la de un vacío en el que las marcas no mantienen un plan de promoción fuerte y robusto que tenga presencia y alcance a potenciales consumidores. La intención de nuestra marca es aprovechar la oportunidad de llenar ese vacío y procurar captar la curiosidad, atención y eventualmente la lealtad de estos consumidores.

El objetivo principal es lograr construir el *equity* de *L'incontro* al ser reconocida como una marca premium por el 25% del mercado al que nos dirigimos. Como meta complementaria, nos planteamos conseguir 5 alianzas estratégicas con marcas afines y con establecimientos comerciales con los que podamos lograr complementarnos y ofrecer opciones más llamativas al público. Estos socios pueden ser otros productos complementarios al uso del antipasto, publicaciones especiales de estilo gourmet o establecimientos/*venues* frecuentados por nuestros potenciales consumidores.

La proyección de producción anual está sujeta a cambios de acuerdo a las revisiones trimestrales de ventas y ajustes de estrategias. Nos basamos en que Panamá tiene una población

total de 4,219,000 personas¹ (Banco Mundial, 2019) de las que nuestro target, considerando hombres y mujeres en un rango etario entre 25 y 45 años y un nivel socioeconómico de clase media-alta y clase alta, representa un 10% (122,053) de la población en ese rango. Ahora, en ese universo de potenciales consumidores, planteamos una producción anual de 4,000 unidades sujeta a cambios según el desenvolvimiento de las ventas y que podría aspirar a un alcance de 4% de *market share* en ese primer año de producción.

Las estrategias planteadas están diseñadas alrededor de las características fundamentales del producto: su envase distintivo, elegante y práctico, su alta calidad, su promoción y la distribución y presencia en puntos estratégicos.

Al ser una marca premium que quiere ser reconocida como tal, la estrategia de precios de *L'incontro* será introducirse al mercado con precios de venta al público un poco superior al de algunos competidores en este segmento, pero no es el más costoso del mercado, con la intención de ubicarnos en el *tier* de premium.

La campaña publicitaria, y todas las activaciones de promoción, se enfocarán en resaltar la alta calidad y frescura de los ingredientes utilizados para elaborar el antipasto, en la elegancia y practicidad de su envase reutilizable y en presentarlo como un producto complementario a una mesa decorativa para una reunión social. La creatividad y diseño de la publicidad debe concentrarse en dibujar la imagen de *L'Incontro* como un símbolo de reencuentro entre familia y amigos después de un tiempo prolongado de separación por la pandemia. En años venideros, aunque la cuarentena quede en el pasado, la imagen y percepción de la marca ya se habría consolidado y prolongado en el tiempo.

La estrategia de *placement* de la marca también es cónsona con el *equity* deseado. Se plantea la disponibilidad del producto en establecimientos premium como bodegones de delicateses, famosas cadenas de licores como Felipe Motta y supermercados *high-tier*.

Se estima que el antipasto tendrá éxito ya que es un producto que puede cubrir las necesidades de un mercado que hoy en día no presenta lealtad a otras marcas, el producto ofrece un valor agregado que lo diferencia del resto y, además de sus beneficios funcionales, *L'incontro* presenta beneficios simbólicos considerables como el reencuentro, posicionamiento social y disfrute de la compañía de seres queridos.

Capítulo I: Análisis Situacional

1. Análisis PEST

1.1. Medioambiente (Entorno):

A continuación, se realiza un análisis de los factores macro ambientales que pueden afectar la conducta del consumidor en Panamá entre el último trimestre del 2020 y el año 2021:

Lo primero que se debe considerar es la emergencia sanitaria por COVID-19 en Panamá y en el mundo y su impacto en los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Emergencia Sanitaria por COVID-19: Para el 14 de diciembre 2020 se reporta en Panamá un total de 24.782 casos activos de COVID-19, de un total de 79.402 casos confirmados, según cifras oficiales del Ministerio de Salud² (*República de Panamá. Gobierno Nacional. Ministerio de Salud, 2020*) de los cuales 23.122 se encuentran en aislamiento domiciliario, 52.886 recuperados, 1.660 hospitalizados y 1.734 fallecidos. La crisis sanitaria ha obligado a las autoridades del país a tomar nuevas medidas de control, las cuales fueron anunciadas por el ministro de salud, Luis Francisco Sucre. Estas medidas incluyen: cuarentena total del 25 al 28 de diciembre de 2020 y del 1 al 4 de enero de 2021. Ley seca a partir del 18 de diciembre, toque de queda de 7:00 p.m. a 5:00 a.m. y se establecerán cercos sanitarios.

El Minsa ordenó a los supermercados recibir a una persona por familia, con la excepción de que esté acompañado de un menor de edad o persona con discapacidad. Mientras que los aeropuertos, puertos y fronteras permanecerán abiertos. Se reiteraron las medidas de suspensión de reuniones de más de 10 personas. Y se anunció que **traerán médicos** de Estados Unidos, México, Venezuela y Cuba, para reforzar al personal de salud³ (Gonzalez Pinilla, 2020).

1.1.1. Político Legal:

- La Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos es la entidad rectora del estado creada para asegurar el cumplimiento y aplicación de las leyes de seguridad de alimentos introducidos al territorio nacional bajo criterios estrictamente científicos y técnicos.
- Por su parte, el Departamento de Protección de Alimentos (DEPA) es el ente rector y fiscalizador del Ministerio de Salud responsable de vigilar la calidad e inocuidad de los alimentos, así como controlar y prevenir enfermedades transmitidas por alimentos.
- El decreto ejecutivo 331 del 22 de julio de 2008 que aprueba la inscripción de los alimentos procesados y envasados en la república de Panamá, establece que le corresponde al Departamento de Protección de Alimentos (DEPA) reglamentar los controles o cualquier otra acción relacionada con los productos alimenticios considerados como artesanales⁴ (Gaceta oficial, miércoles 16 de agosto de 2017, 2017).
- Resolución 747 (de 26 de julio de 2017) del Ministerio de Salud que reglamenta el artículo 3 del decreto anterior, establece los requisitos y procedimientos para obtener el permiso sanitario de operación de alimentos considerados artesanales⁵.
- Los productos alimenticios artesanales, para ser comercializados, deben estar debidamente identificados mediante una etiqueta la cual debe indicar, como mínimo, la siguiente información: nombre del producto, nombre del fabricante, dirección fecha de producción (lote) y fecha de vencimiento.
- La Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá, propuso en su agenda país 2019-2024 establecer que dentro de una sola entidad se unifican las funciones y competencias de AUPSA y el DEPA (Cámara de comercio, industrias y agricultura. Panamá, 2019)⁵.

1.1.2. Aspectos socio- culturales:

Para identificar insights y consideraciones relevantes entre los consumidores, realizamos una entrevista en profundidad con potenciales clientes - personas en un rango de edad entre 25 - 45 años que les gusta actuar como host de reuniones en su propia casa y entretener y atender a sus invitados con una variedad de opciones de comer y con buena calidad de productos.

En estas entrevistas pudimos notar y concluir puntos relevantes que resaltan del comportamiento de este consumidor y nos pueden ayudar a identificar oportunidades para conectarlos a ellos y sus necesidades con nuestro producto. Esto se ha desarrollado en el contexto de la pandemia en el que las reuniones sociales están limitadas, pero considerando también una futura apertura en la que el distanciamiento social no sea una barrera para las reuniones sociales.

- Para el anfitrión de un evento social dentro de este grupo objetivo, es importante la validación otorgada por sus invitados respecto a la experiencia que estos viven.
- El objetivo de los anfitriones es que sus invitados aprecien tanto la experiencia, que su próxima reunión social deseen hacerla también en su casa.

De los insights que pudimos identificar como punto de partida para solucionar y decodificar nuestros objetivos de marketing, podemos concluir prioridades importantes para nuestro target, como, por ejemplo: la calidad de los alimentos que comparte con sus invitados, la limpieza y decoración alrededor del espacio que pone a la disposición de los mismos y el ambiente general que debe ser atractivo y cómodo.

Nuestro producto puede aportar solución a esas necesidades del consumidor, tanto en la calidad de los alimentos que ofrece a sus invitados como en la decoración del espacio donde están compartiendo. Esto se logra ya que es un producto con una llamativa y atractiva presentación, de colores sobrios que se pueden combinar con prácticamente cualquier acabado e implementos para servir que tengan las personas en casa.

Por otro lado, es importante también considerar ciertas realidades que se ven impuestas dentro del contexto de la pandemia, como, por ejemplo:

- En general la productividad de las compañías está contemplada a ser impactada por el efecto en las operaciones debido al distanciamiento social.
- El distanciamiento social y ley seca provoca una reducción de las ocasiones de consumo para fiestas, eventos y reuniones.
- De no haber restricción de tránsito aéreo, se puede considerar para la distribución en tienda física los la distribución en los *retailers* del aeropuerto.

1.1.3. Aspectos Económicos:

- Los efectos de la pandemia han resultado en un colapso histórico de la actividad económica durante el segundo cuatrimestre de 2020, provocando una disminución del 40%, comparando mayo con enero⁶ (Naciones Unidas CEPAL, 2020).
- Las medidas del fisco en Panamá se han enfocado principalmente en apoyar el sistema de salud y han dirigido un apoyo parcial a los hogares con la intención de prevenir el impacto social.
- Se espera que el Producto Interno Bruto (PIB) caiga a -8.1% en 2020 para Latinoamérica y el Caribe, recuperándose ligeramente en 2021 hasta un 3.6% de crecimiento. Se espera que Panamá tenga un crecimiento del PIB de un 4% para 2021, debido a la fuerte recuperación de las exportaciones y remesas en combinación con los bajos precios del petróleo⁷ (Gutiérrez, 2020).
- Debido a la incertidumbre en el futuro, si bien ya existe una vacuna para el COVID-19, se puede ver afectado el consumo de productos que no entran dentro de los catalogados como primera necesidad. Sin embargo, consumidores que no se han visto directamente afectados por la crisis sanitaria y económica pueden tener más dinero disponible gracias a los ahorros en gastos de otro tipo (viajes, vacaciones, etc)⁷.

1.1.4. Aspectos tecnológicos:

- De alguna manera la pandemia ha obligado a consumidores y proveedores a digitalizarse y utilizar el comercio electrónico.
- Antes de la pandemia eran pocos los locales comerciales que brindaban este servicio en digital al consumidor, el distanciamiento social aceleró este cambio en el modelo de transacciones e incrementó el uso de redes sociales y campañas digitales para comunicar a los consumidores.

1.2. Industria:

Considerando todas las empresas que participan en la industria de antipastos, encurtidos o conservas en Panamá se elaboró un listado exhaustivo de todas las empresas y marcas disponibles en esta categoría, junto al *retail* que las comercializa, productos que ofrecen gramaje y precio (ver anexo 1).

La tendencia de la industria de encurtidos en Panamá es principalmente la importación de este tipo de productos de Europa, especialmente España e Italia, sin embargo, algunas marcas importadas son manufacturadas en otros países de Latinoamérica, como es el caso de la marca *La Parmigiana* cuyos productos en conservas a la parrilla fueron elaborados en Perú.

No se logra identificar marcas de origen local que industrialicen el proceso de producción de encurtidos. Sólo se logró identificar una marca local de antipasto de origen artesanal, que ofrece cuatro variedades de productos en dos presentaciones, “*Entremés-decapato*”, que se comercializa en el Mercado Urbano.

La tendencia de la industria es la comercialización del pimentón en sus variedades de: Pimentón dulce, Pimiento de Piquillo, Pimiento rojo asado, Pimiento de piquillo arlequín, relleno, entre otros. En este sentido, el envasado en frascos de vidrios es lo más popular y común, sin embargo, también hay marcas como el corte inglés que utiliza enlatados para este tipo de productos.

También se observa como tendencia de esta industria es a ofrecer presentaciones de producto que van de 160gr a 350gr aproximadamente. No es común conseguir presentaciones de grandes cantidades o más pequeñas que el rango mencionado.

Porter Model Market Analysis Checklist

En general, mientras mayor sea el nivel de competencia (verdadero o implícito) en la industria, mayor es el éxito de este análisis. Además, mientras más respuestas de “Desconocido” se tengan, mayor es el indicio de que se deben realizar mayores estudios sobre la categoría y el mercado. Por otro lado, mientras más cantidad de “Medio” a “Bajo” respuestas se obtengan, (excepto en D. Poder de negociación de los proveedores del vendedor) puede ser indicio de que una negociación ganar-ganar sería la mejor opción.

La intención de esta evaluación es cuantificar el poder de cada una de las fuerzas de Porter en este mercado. Las fuerzas de “Sustitutos” y “Nuevos competidores” están englobadas en el punto C por lo que no estamos evaluando 5 puntos separados, sino 4.

Mercado: Antipastos en Panamá

A. Poder de negociación de los compradores/retailers	Alto	Medio	Bajo	Desconocido
Importancia del volumen del comprador relativo a la capacidad de venta del proveedor:	Alto	Medio	Bajo	Desconocido
Importancia de la “marca” del vendedor como parte del portafolio de marketing del comprador	Bajo	Medio	Alto	Desconocido
Impacto de estos productos al total de costos/compra del comprador	Alto	Medio	Bajo	Desconocido

El grado de estandarización del Mercado/industria de la compra del comprador	Alto	Medio	Bajo	Desconocido
El conocimiento del comprador sobre el mercado o industria del vendedor es:	Alto	Medio	Bajo	Desconocido
La posibilidad de <i>in-house</i> de la manufactura de este producto por parte del <i>retailer</i> es:	Alto	Medio	Bajo	Desconocido
La facilidad de los compradores de cambiar a otro vendedor es:	Alto	Medio	Bajo	Desconocido
<i>En general, la evaluación de este poder es:</i>	MEDIO			
Razones clave para el rating general				
<ul style="list-style-type: none"> • En Panamá, existe un número limitado de <i>retailers</i>/supermercados preferidos por nuestro público objetivo: Felipe Motta, Organica Store, Riba Smith. • El interés de nosotros como proveedor de tener presencia en los anaqueles de estos <i>retailers</i>, es alto, y para este primer año en el que nuestra marca está comenzando a darse a conocer, no tenemos aún un <i>equity</i> que nos asegure alto poder de negociación con los <i>retailers</i>. • En Panamá no hay un gran número de proveedores de antipastos, y, si consideramos que además queremos competir en el segmento premium, no tendríamos una competencia directa o de la que no nos diferenciamos ya que nuestro valor agregado por el envase y la calidad, nos diferencia del resto. Si construimos el <i>equity</i> de la marca, nuestro poder de negociación mejorara respecto al inicial de entrada al mercado 				

B. Poder de negociación de los proveedores – rivalidad entre proveedores actuales	Alto	Medio	Bajo	Desconocido
La competencia general entre los proveedores es:	Bajo	Medio	Alto	Desconocido
La fragmentación del Mercado de antipastos es:	Bajo	Medio	Alto	Desconocido
El crecimiento de la industria ha sido:	Alto	Medio	Bajo	Desconocido
La facilidad de los compradores de cambiar entre proveedores es:	Bajo	Medio	Alto	Desconocido
Los costos fijos típicos de los proveedores son:	Alto	Medio	Bajo	Desconocido
<i>En general, la evaluación de este poder es:</i>	MEDIO ALTO			
Razones clave para el rating general				
<ul style="list-style-type: none"> ● El mercado de antipastos en Panamá no cuenta con demasiadas opciones de proveedores (una oportunidad para entrar con un producto que se diferencie de los que existen). Entre los proveedores existentes no existe un obvio líder en el mercado, se puede decir que, entre las aproximadas 7 marcas identificadas de estos productos, el <i>market share</i> se divide entre unas 3 con mayor representatividad (un 50% del mercado) y otras cuatro que se dividen entre ellas el restante 50%. ● La tendencia de los consumidores a preferir productos orgánicos y el espacio abierto en este mercado poco competido; se presenta como una oportunidad para entrar con nuestra nueva marca ● El poder del proveedor de productos de esta categoría es considerado medio/alto dado que el <i>retailer</i> no cuenta con una diversa cantidad de opciones de productos para ofrecer ● El poder de cada marca y su relevancia en la preferencia del <i>shopper</i>, es un factor también a ser considerado y que permitiría mejorar el poder de negociación del proveedor - otra razón por la que el <i>equity</i> a construir es muy importante 				

- Los costos fijos de los proveedores son típicamente altos ya que consideramos materias primas, *packaging* premium, etiquetas, costos de mano de obra, logística, administrativos, etc.

C. Amenaza de nuevos proveedores/tecnologías/productos sustitutos en el mercado (engloba fuerza de potenciales sustitutos y fuerza de entrada de nuevos competidores al mercado)	Alto	Medio	Bajo	Desconocido
La facilidad para el comprador de cambiar a otro proveedor, es:	Alto	Medio	Bajo	Desconocido
Los costos de capital son:	Alto	Medio	Alto	Desconocido
La cantidad de tecnología de manufactura propietaria es:	Bajo	Medio	Alto	Desconocido
La amenaza de productos sustitutos vistos desde los productores existentes es:	Alto	Medio	Bajo	
La funcionalidad de los sustitutos disponibles versus el producto actual, es:	Mejor	Igual	Peor	
El costo de los sustitutos versus los productos existentes es:	Mas bajo	Igual	Mas alto	
Las barreras gubernamentales o de la industria para la entrada de nuevos proveedores es:	Bajo	Medio	Alto	Desconocido
<i>En general, la evaluación de este poder es:</i>	MEDIO ALTO			
Razones clave para el rating general				

- Los proveedores no son propietarios directos de la totalidad de manufactura/producción. La elaboración del producto comestible puede ser propietaria, pero los empaques y demás materiales típicamente son tercerizados
- La amenaza de productos sustitutos es alta dada la tendencia a la aparición de gran cantidad de productos de consumo que, aunque son artificiales, son prácticos y de precios menores que los de nuestros productos. Aunque estos productos son típicamente de costos altos y eso aumenta su amenaza, los consumidores presentan cierto interés por soluciones más orgánicas y naturales, lo que modera un poco la amenaza de estos sustitutos
- La funcionalidad de los productos sustitutos es equitativa a los existentes
- No es un mercado que mantenga reglas de entrada tan complicadas como para que sea muy difícil para nuestros competidores ser incluidos

D. Poder de negociación de los proveedores del vendedor/marcas	Alto	Medio	Bajo	Desconocido
La capacidad de utilización de estos productos por parte de la industria es:	Bajo	Medio	Alto	Desconocido
El nivel de competencia general entre los vendedores de productos antipastos, es:	Bajo	Medio	Alto	Desconocido
La posibilidad de proveedores sustitutos de materia prima, empaques y etiquetas, es:	Alto	Medio	Bajo	Desconocido
La facilidad para cambiar de compañías de manufactura para el vendedor, es:	Alto	Medio	Bajo	Desconocido
La posibilidad de que el vendedor transforme la producción de los productos a “ <i>in-house</i> ”, es:	Alto	Medio	Bajo	Desconocido

<p><i>En general, la evaluación de este poder es:</i></p>	<p>MEDIO ALTO</p>
<p>Razones clave para el rating general</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • La demanda y capacidad del mercado por este tipo de productos no es demasiado alta. Es decir, no necesariamente se mueven grandes volúmenes de producto ya que es premium y su mercado objetivo no es demasiado grande en tamaño • Para los vendedores de estos productos, las empresas manufactureras que producen sus componentes (materia prima, empaque, etiquetas) tienen cierto grado de facilidad para intercambiarlas ya que en Panamá existen un número considerable de productores de vegetales con buena calidad de productos. Esto además no afectaría en gran medida la producción ya que es un cambio relativamente sencillo del productor original. Respecto al <i>packaging</i> si puede ser un poco más complicado realizar cambios de un proveedor a otro, pero al no tratarse de volúmenes tan grandes de producto, el cambio no necesariamente es imposible o demasiado costoso en relación a otros productos más masivos • Así mismo, ya que la preparación del producto es interna y artesanal, lo que se podría tercerizar es el empaquetado, así que no sería demasiado complicado hacer un cambio de empresa manufacturera que haga esta tarea - en caso de ser necesario. Claro que podría afectar tiempos de <i>go-to-market</i> y esto traducirse en costos, pero con buena planeación, no debería ser un impacto crítico • En muchos casos, el vendedor (la marca) es propietario de cierto porcentaje de manufactura de sus productos. Cada marca debe realizar su propia evaluación de estrategias y con esto tomar la decisión de mantener la manufactura de productos por parte de ellos mismos o tercerizar estas tareas 	

En cuanto a los competidores presentes en el mercado panameño podemos mencionar que:

“*Serrano*”, se comercializa en “*La Casa del Jamón*”, *retail* conocido por la importación de productos de origen Ibéricos como embutidos (jamón serrano, jamón de jabugo, mortadela con pistacho, salchichón) quesos, bacalao, aceites de oliva, conservas, picos de pan y algunas verduras y hortalizas producidas localmente. En este sentido, se estima que la penetración de mercado a través de este *retail*, de productos importados en la categoría de conservas es elevada, gracias al reconocimiento como distribuidor especializado de productos Mediterráneos. Si bien existen otras marcas como “*Emperatriz*” que usan el mismo *retail* para llegar al mercado panameño, la marca que ocupa más espacio en la góndola es “*Serrano*”.

Otra de las marcas que estimamos que puede tener una elevada penetración de mercado es el “*Corte Inglés*” que, aunque no se distribuye en un *retail* especializado como la “*Casa del Jamón*”, tiene la intención de posicionarse en el mercado panameño como una marca de productos Premium.

El “*Corte Inglés*” en alianza con supermercados “*El Rey*” expone sus productos en una góndola exclusiva, de por lo menos 3 metros de largo y 5 tramos, en la entrada del *retail*. Dentro de la tienda física, este es el lugar donde por lo general se ubican los productos de temporada (como licores en Navidad) o las promociones de “*llenado de cartillas con stickers*” por compras realizadas en el supermercado. El racional detrás de esto es que en esta ubicación el *shopper* incrementa la visibilidad de los productos, la mayoría de las compras de productos con ocasión de uso de agasajar a los invitados son planificadas. Reduce el tiempo del cliente en buscar dichos productos en otra sección del supermercado y como la marca tiene más de una categoría de productos destinada a la mencionada ocasión de uso, al tener una góndola exclusiva con la marca en cuestión en la entrada del supermercado deja más tiempo para descubrir otros productos y aumentar el ticket de compra.

Esta es una de las pocas marcas de conservas en Panamá que ha desarrollado campañas de comunicación dirigidas a su mercado objetivo.

En cuanto a las conservas artesanales *Entremés-decapato*, que se comercializan principalmente en el Mercado Urbano de la Ciudad del Saber, intuimos basados en nuestra investigación, que no deben tener tanta penetración de mercado, debido a que se exponen

físicamente al público únicamente cuando se realiza este evento. La regularidad de estas ferias no es mayor a dos veces por semana y siendo este el principal canal de exhibición de la marca, la frecuencia de exposición frente al consumidor es muy poca.

Por otra parte, inferimos que el resto de las marcas tienen muy poca penetración de mercado. Las mismas se distribuyen a través de *retails* como Riba Smith, el cual, si bien es conocido por ofertar una gran variedad de marcas importadas y dirigidas a un segmento de mercado con poder adquisitivo medio/alto, cada una de las marcas que se colocan en la góndola ocupan un espacio muy pequeño, sin distinción particular una de otra. No hay esfuerzos de comunicación por parte de la marca ni por parte del distribuidor.

De la misma forma las marcas que se distribuyen a través de Felipe Motta ocupan poco espacio en la góndola y aunque el *retail* se dirige a un segmento de mercado de clase media/alta, se conoce principalmente por especializarse en licores y no se observan esfuerzos de comunicación para promocionar el consumo de conservas.

El *market share* es un dato del cual carecemos de forma cuantitativa. Sin embargo, pudiéramos inferir que la mayor participación de mercado la tienen Serrano y El Corte Inglés, seguidos de Emperatriz y el resto se reparte entre aproximadamente 32 marcas.

1.3. Competencia:

La industria de los antipastos, encurtidos o conservas en Panamá está conformada por las siguientes marcas importadas: Son marcas que en su país de origen tienen mejores tácticas de comunicación, realizando mayores esfuerzos de marketing en promoción, pero en Panamá únicamente se encuentra en establecimientos puntuales y sólo cuentan con el aparato de *e-commerce* de estos distribuidores/canales.

- **Serrano:** es una empresa familiar de origen español, que desde 1880 elaboran conservas que van desde los clásicos espárragos de Navarra o pimientos de piquillo hasta mermeladas, con un amplio catálogo que incluyen productos cárnicos y del mar.



Como marca de tradición ha crecido durante 4 generaciones. Su objetivo es ofrecer conservas gourmet de alta calidad procurando mantener el sabor natural que caracteriza los frutos de la tierra y a lo largo del tiempo han innovado con nuevos productos para irse adaptando a las exigencias de los consumidores y convertirse en una marca española con calidad de exportación.

La tendencia de la marca es ofrecer productos de distintas categorías, las cuales clasifica en: Espárragos de Navarra, menestra, alcachofas, melocotón y pera, pimiento del piquillo, verduras, tomates, mermeladas, legumbres, encurtidos, selectos (línea de productos más exclusiva, de categoría gourmet), cárnicos, pescados y ecológicos.

La marca tiene su propia página web con contenido acerca de su tradición, selección de productos de edición limitada, una línea de conservas exclusivas de sus productos estrella envasados en un formato especial, expone el sello del *International Food Standard* y ofrece acceso directo a la tienda online con envíos gratuitos a partir de cierto monto a toda España y realizan *cross selling* de productos a través de su tienda online.

Tienen presencia en redes sociales como Instagram, Twitter y Facebook, a través de esta última se puede acceder a la tienda online. También maneja pedidos a través de *WhatsApp*.

Su e-commerce cuenta con una excelente valoración 4.81/5.00 a través de la plataforma *e-trusted shops*, donde los compradores pueden acceder a comentarios y opiniones de otros clientes sobre su experiencia de compra.

Toda esta información acerca de la marca en España nos permite inferir que es una marca bien establecida para los productos de la categoría en esa región, con acciones de Marketing en sus comunicaciones. Sin embargo, el único dato que tenemos de la marca en Panamá, es que es un producto importado que se comercializa en tienda física a través del distribuidor “Hermanos Gago” o “La Casa del Jamón” y el canal electrónico es la plataforma de e-commerce del distribuidor. Así mismo la oferta de productos de la marca en Panamá está limitada a cierta variedad.

A continuación, nos enfocaremos solamente en la presencia y realidad de la marca Serrano en Panamá.

- Producto: aunque no todos los productos de la marca son directa competencia con nuestra oferta, queremos mencionar varios de los productos de esta marca importados a Panamá para dar mejor contexto: dentro de los productos en conserva, tienen un catálogo compuesto por pimientos de las huertas riojanas como pimientos de piquillos o confitados, alcachofas, aceitunas con diferentes aliños, acelgas, espárragos, entre otros. Para ser más eficientes, el gramaje de cada producto lo listamos en la sección siguiente “Precio”.

- Precio: en Panamá - en el único establecimiento donde se comercializan los productos de esta marca, los precios de estos productos son los siguientes:

Alcachofas enteras - 700gr \$14.5 USD

Bonito del norte (atún blanco) en aceite de oliva - 340gr \$9.25 USD

Aceitunas (distintos aliños) - 360gr \$3.5 USD/ 350gr \$3.9 USD/ 360gr \$3.25 USD

Acelga - 700gr \$2.95 USD

Espárragos - 345gr \$6.5 USD

Fritada - 680gr \$4.25 USD

Guindilla: en aceite de oliva - 185gr \$5.5 USD/ Riojana - 160gr \$4.5 USD/ Vasca 300gr \$5.75 USD

Macedonia - 660gr \$3.95 USD

Melocotón en almibar - 840gr \$2.25 USD

Menestra de verduras - 650gr \$4.5 USD

Penca de acelga - 700gr \$5.5 USD

Pimentón rojo asado - 665gr \$4.95 USD

Pimiento del piquillo: regular - 340gr \$6.95 USD / asado - 230gr \$4.5 USD

Tomate frito - 360gr \$3.95 USD

(También disponibles en el listado exhaustivo de marcas presentado en la sección previa).

- Distribución: esta marca se comercializa únicamente en el establecimiento “La Casa del Jamón” en Ciudad de Panamá

- Promoción: Serrano no hace promoción directa de sus productos en Panamá, por lo que estos cuentan solamente con el marketing general que hace La Casa del Jamón de su propio servicio sin enfocarse específicamente en las marcas.

Por los atributos de la marca y su precio Serrano se dirige a un segmento de mercado premium, capaz de valorar su oferta.

- **La Catedral de Navarra:** marca de tradición que nace en la primera mitad del siglo XX en España. Destacan en su propuesta de valor un sabor distinguido, gracias a la naturaleza de la tierra de Navarra, fértil y rica, con abundancia de agua, resaltando los esfuerzos de investigación de la marca para mantener intactos el sabor, la textura y la franqueza de verduras recién cosechadas, las cuales son conservadas tan pronto llegan del campo.



La marca ofrece un amplio catálogo de productos entre los que se incluye: espárragos de Navarra, pimientos del piquillo, corazones de alcachofa, habitas baby, puerros, tomate, hongos, setas, verduras y legumbres, entre otros. Los mismos, tienen distintas presentaciones, enlatados o en envases de vidrio y variedad de gramaje, disponibles en España que es donde se manufactura.

La marca tiene su propia página web donde destacan su historia y tradición, el campo, la cosecha y la elaboración, así como los certificados de calidad que se mencionan a continuación:

- La denominación de origen (D.O.P) del piquillo de Lodosa, siendo este un signo distintivo que identifica el producto como autóctono de Navarra y por las costumbres de producción o transformación de sus habitantes tiene unas características y/o reputación que lo hacen diferente de los productos semejantes provenientes de otros lugares geográfico.
- Alcachofa de Tudela indicación geográfica protegida: la cual es una denominación de calidad para el producto en fresco, cuya producción comprende la zona geográfica de la Ribera de Navarra.
- La norma *International Food Standard*, desarrollada bajo el paraguas de la iniciativa global de la inocuidad alimentaria.
- El logotipo ecológico de la UE, que garantiza prácticas como la rotación de cultivos así los estrictos límites en el uso de productos químicos.

Los certificados de calidad de la marca le dan fuerza al origen de los productos al ser exportados, además es un atributo valorado por los conocedores de los mencionados sellos de calidad. La D.O.P por ejemplo es una de las figuras mejor conocida entre personas de cierto estatus económico y cultural, su obtención va mucho más allá de una delimitación geográfica sino que integra componentes pedológicos, climáticos, técnicos y humanos que le confieren al producto su personalidad (Champagne, s.f.), así como un carácter único e irremplazable cuya fuerte identidad y tipicidad ofrecen un valor añadido para aquellos comensales que están dispuestos a pagar más por productos con esta indicación.

Al ser un producto con calidad de exportación su página web está en español, inglés y francés, ofrece recetas, así como sala de prensa con noticias y eventos, sin embargo, no ofrece acceso a plataforma de *e-commerce*, a pesar de ser esta una tendencia de la industria en la actualidad.

Ocupa las redes sociales de Facebook y Twitter, entre otras cosas sus publicaciones incluyen la aparición en el canal de televisión EuroNews y videos sobre el proceso de producción

industrial desde la cosecha en el campo, pasando por el asado de los pimientos hasta su envasado y etiquetado.

Esto nos sugiere lo fuerte que es la marca en cuanto a su comunicación en el mercado europeo, sin embargo, en Panamá la marca no se encuentra en el *“top of mind”* debido a que prácticamente no existen esfuerzos de comunicación. La comercialización en Panamá se limita a una variedad de 4 **productos:**

-Habitas baby extrafinas- 230 gr \$7.25 USD

-Pimiento del piquillo: 350gr \$8.76 USD

-Espárragos - 590 gr \$7.91USD

-Tomate entero pelado - 590 gr \$6.00 USD

(ver listado exhaustivo de marcas en Panamá)

a través del **canal** físico de los supermercados Riba Smith exclusivamente y/o su plataforma de comercio electrónico.

- **Promoción:** En Panamá La Catedral de Navarra no hace esfuerzos de comunicación sobre sus productos, por lo que cuenta solamente con el marketing general del Riba Smith, quien no hace énfasis o destaca los atributos de la marca.

La Catedral de Navarra, es una marca concebida para dirigirse a un segmento de mercado premium, conocedor de los sellos de Denominación de Origen e Indicación Geográfica Protegida, capaz de valorar los atributos que ofrece. Sin embargo, ya que en Panamá esto no se le comunica al cliente podríamos decir que se dirige a un segmento premium sólo por el precio y el canal de distribución.

- **El Corte Inglés:** es la marca blanca del supermercado español “*El Corte Inglés*”, el cual ofrece un amplio catálogo de productos de distintas categorías.



Los que se incluyen dentro de las ocasiones de uso como aperitivos o tapas para agasajar a los invitados y acompañar con un buen vino son: pimientos del piquillo de Lodosa, pimientos del piquillo rellenos de carne y jamón, pimientos del piquillo rellenos de bacalao, rellenos de salmón, rellenos de merluza y gambas, aceitunas gordal aliñadas, corazones de alcachofa rellenos, rostizados o en estofado, pepinillos en vinagre sabor a anchoa, pepinillos agridulces, banderillas picantes y cebollitas en vinagre, entre otros.

Es una marca que surge como una integración hacia atrás en la producción de alimentos por parte del canal, que es el supermercado. En España no se percibe como una marca premium o gourmet y se comercializa tanto en tienda física como en el e-commerce del supermercado.

En Panamá hay una variedad relativamente grande de presentaciones de productos de esta marca (ver Anexo 1: listado exhaustivo de marcas) a precios que no resultan ser los más elevados del mercado, pero tampoco los más económicos.

En cuanto a la distribución, su estrategia de expansión hacia nuevos mercados incluye la alianza con grupo Rey en Panamá, en el que este último cuenta con la distribución exclusiva de más de 100 productos de la marca dentro de los cuales se incluyen todos los anteriormente mencionados. En este *retail* además del espacio en la góndola que comparten con otras marcas de la misma categoría, también se exhiben en una góndola exclusiva de productos de “*El Corte*

Inglés”, lo que nos permite inferir que es la marca importada con mayor penetración en este mercado.



Góndola de El Corte Inglés en Supermercados REY



Espacio en la góndola que ocupan los productos en la categoría de conservas marca El Corte Inglés en Supermercados REY

La marca en Panamá ha desarrollado la campaña de comunicación Comida para el alma, que busca cautivar los paladares mediante la oferta de una gran variedad de sabores para compartir en diversas ocasiones.

Busca aprovechar la oportunidad desaprovechada por marcas que originalmente tienen mayor *equity* para posicionarse en el mercado de Panamá como una marca premium, teniendo como aliado a un *retail* que se dirige al segmento medio/alto.

-Delizie di Calabria: es una marca de origen italiano que nace con la intención de recuperar lo mejor de la tradición alimentaria campesina de Calabria y difundirla elaborando especialidades gastronómicas genuinas con métodos artesanales. El trabajo de Delizie di Calabria comienza con la búsqueda de las mejores materias primas, producidas con métodos orgánicos, y se completa con una **artesanía** controlada higiénicamente, sin antioxidantes, colorantes y otros conservantes químicos. Presente en el mercado desde 1985, Delizie di Calabria ofrece una amplia gama de productos típicos de Calabria, entre los que reina el ají en numerosas variedades y formas, también comercializados en el extranjero y que contribuyen a difundir la cultura gastronómica milenaria de Calabria por todo el mundo (Delizie Di Calabria, s.f.).



Su oferta de valor es ofrecer al mercado italiano y mundial un pedazo de la cultura milenaria de Calabria en cada especialidad, elaboradas a partir de materias primas frescas y de la más alta calidad, usando métodos artesanales tradicionales con la finalidad de mantener el sabor típico, tradicional y auténtico de la cultura campesina de Calabria.

Su portafolio de productos en Italia no es tan amplio como el de otras marcas europeas con calidad de exportación. Las categorías de productos que provee la marca son: pimientos picantes, sabores del huerto (que incluyen cebolla morada agridulce y tomate seco), sabores del mar, dulces, especias antiguas, salsa y aderezos, pimientos rellenos, una línea del corazón que incluye productos con empaques de regalo y sabores fuertes como el de la bomba calabrese y la línea de exportación Chili, que incluye una gama de productos con distintos niveles de picante (Medium, Hot y Extrahot).

En el mercado panameño se comercializan 5 productos pertenecientes a las categorías antes mencionadas: las alcachofas encurtidas, pimientos rellenos con queso pecorino, pimientos cherry con anchoas y la bomba calabrese (ver Anexo 1: listado exhaustivo de marcas). Los mismos se encuentran únicamente en el Riba Smith, *retail* que los expone en un pequeño espacio de la góndola a la altura de los ojos y por medio de su plataforma de *e-commerce*.

En la página web de la marca se expone su historia, filosofía, productos, destacando la elaboración artesanal, proceso productivo, investigación y desarrollo, así como certificaciones de calidad de gestión empresarial. Además, muestran la inversión en Marketing que realizan cuando participan en ferias y exposiciones.

La marca se encuentra en redes sociales: Instagram, Facebook y LinkedIn, pero no presenta los botones de acceso mediante la página web y tampoco tiene un *e-commerce* propio.

Con toda esta descripción queremos destacar que la tendencia de las marcas europeas es penetrar en otros mercados a través del *retail*, por lo que las acciones de comunicación de la marca son muy escasas o prácticamente nulas en Panamá.

-Rosara: marca de conservas artesanas que nace en la ribera Navarra en el Norte de España. Fundada en 1986, destaca en su oferta de valor la calidad y el prestigio de la cocina tradicional y la innovación con nuevas recetas. Desde su casa matriz en España ofrecen más de 160 delicias para clientes exigentes y con un paladar privilegiado.



Algunos de sus productos artesanales son elaborados respetando escrupulosamente la receta tradicional y destacan por haber sido galardonados por su calidad con premios como: el Coq d'Or (Guide des Gourmands), Shopping Presse (2009 Gourmet food & wine selection by SIAL), el Trofeo Internacional a la Calidad, el Trofeo de oro al prestigio comercial, el Master internacional de empresas, la International Gold Star for Quality, el Trofeo de oro de alimentación y bebidas y como compañía han sido certificados bajo la norma ISO 9002 de calidad.

También poseen denominación de origen (D.O.P) para algunos de sus productos como:

- Los espárragos blancos de Navarra, que son descritos como un lujo gastronómico, rebotante de elegancia y sabor, como frutos genuinos de la huerta del Ebro (Navarra, Aragón y Rioja).
- Pimientos del piquillo de Lodosa, los cuales para poseer el mencionado sello han de proceder de fincas registradas en el consejo regulador de la denominación de origen del pimiento del piquillo de Lodosa, entidad que controla la correcta elaboración de los mismos.
- La indicación geográfica protegida (I.G.P) de la producción de alcachofa de Tudela, variedad de sabor y ternura incomparables.

La marca posee página web, dentro de la cual se puede acceder al catálogo de productos en formato PDF para ser descargado, internamente los productos del catálogo tienen códigos QR que al ser escaneados te lleva a través del celular a la página web. Tienen su propia tienda online desde la cual ofrecen pick up de productos en la tienda más cercana o envíos locales a

domicilio a partir de cierto monto. No realizan *cross selling* de productos a través del comercio electrónico.

La marca en el país de origen utiliza el *packaging* como táctica de promoción al ofrecer *bundle* de productos seleccionados en un estuche de madera, perfecto para realizar un regalo especial. Los estuches tienen nombres como: El Encierro, Camino de Santiago y Castillo de Javier, que hacen alusión a fiestas patronales de los pueblos y villas de Navarra. Además, llevan en su interior un pergamino con la historia de cada una de sus tradiciones. Sus precios en euros son elevados: Estuche “*El encierro*” que incluye 6 productos seleccionados €50.35, estuche “*Camino de Santiago*” que incluye 8 productos seleccionados €66.96, estuche “*Castillo de Javier*” que incluye 10 productos seleccionados €96.58.

Tienen presencia en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube y se puede acceder a cada una de ellas directamente a través de la página web.

Todos estos atributos de la marca han permitido la construcción de su *brand equity* en el país de origen, España, siendo un excelente ejemplo de cómo aprovechar todos los elementos de un producto del huerto y elevarlo a una categoría premium.

En el mercado de Panamá Conservas Artesanas Rosara cuenta con tan solo 3 variedades de productos (ver Anexo 1: listado exhaustivo de marcas) y se comercializa a través de “*Felipe Motta*” en tienda física y en su *e-commerce*. No hay esfuerzos de comunicación por parte del *retail* o de la marca por exponer su “*brand equity*” y posicionarse como producto premium.

Dentro de las marcas de producción nacional encontramos:

-Entremés-Decapato: marca relativamente reciente de antipastos en conserva, artesanal y de producción local. Con una variedad justa de productos, todos a base de vegetales, que incluye: berenjenas, champiñones, pimentones dulces y mix de aceitunas, preparados en conservas con aceite y vinagre. Sólo tienen dos presentaciones del producto: envases de 6 oz o 170 g y de 10,6 oz o 300 g a precios relativamente altos, posiblemente por tratarse de un producto artesanal (ver Anexo 1: listado exhaustivo de marcas). Dentro de sus comunicaciones acerca de las bondades

del producto incorporan los siguientes atributos: conservas vegetales a la vinagreta, orgánicas, *gluten-free*, gourmet y sin químicos.

ENTREMÉS
DECAPATO



Se comercializa en el “*Mercado Urbano de la Ciudad del Saber*”. No tienen página web propia, pero si están presentes en redes sociales, Instagram y Facebook y aunque no tienen plataforma de *e-commerce* formal, reciben pedidos a través de *Whatsapp* y realizan envíos a domicilio. El “*Mercado Urbano de la Ciudad del Saber*” está construyendo su página web y no tiene plataforma de *e-commerce*, pero siendo este una vitrina de exposición para los emprendedores que llevan sus productos a las ferias físicas es importante prestar atención a la posibilidad de que digitalicen la exposición, dándole mayor alcance a los productores artesanales locales de llegar a más público objetivo.

Dentro de los productos locales también existen emprendimientos muy incipientes, que realmente no podemos llamar competidores, porque no se observa un trabajo de construcción de marca, sino que simplemente están presentes en algunas redes sociales (de manera informal), como lo son: **Atípica Conservas y más** y **Vinaigrette sabores**, ambos ofrecen vinagretas o conservas de vegetales como hongos, pimientos, berenjenas y humus de garbanzo elaborados de forma artesanal.

A diferencia de otros competidores de marcas importadas y de producción local no realiza prácticamente acciones de Marketing, pues la oferta de productos se realiza a través de redes sociales Instagram y Facebook, pero la información que ofrecen es muy escasa. No hay

contenido sobre las presentaciones de los productos (gramaje), tampoco hay información acerca de los canales de distribución físicos o electrónicos.

Mapa de posicionamiento de los competidores:



El presente mapa de posicionamiento de las marcas de antipasto se realizó en función de la información obtenida a partir de entrevistas en profundidad, ya que las marcas en esta categoría de producto no son recordadas. Cabe destacar que el mapa este construido basado en **la percepción** de los consumidores y no necesariamente en la realidad de las marcas.

4.- Consumidor (Mercado):

El mercado de productos antipastos en Panamá no es muy extenso y los productos de alta calidad son bastante exclusivos. Nuestro producto en particular apunta a un mercado objetivo que esté dispuesto a pagar un monto asociado con productos élite, de buena calidad y con buena presencia.

Para aprender más del mercado y su consumidor, ocasiones de uso, preferencias, drivers de consumo y lugares de compra, realizamos una entrevista a profundidad para obtener *insights* relevantes sobre el comportamiento del consumidor. Basado en los resultados de esa entrevista a profundidad, diseñamos y aplicamos una encuesta a 47 personas de diferentes nacionalidades pero que residen en la Ciudad de Panamá y podrían ser potenciales clientes.

La encuesta, se muestra en el anexo 2 y se incluyeron datos demográficos de acuerdo al siguiente racional:

Nacionalidad: *la intención de conocer la nacionalidad de las personas encuestadas, es confirmar si existe alguna correlación entre la nacionalidad del consumidor y su preferencia sobre los productos importados/exportados o su conducta al consumirlos*

Zona donde reside: *conocer el área del domicilio de las personas que consumen este tipo de productos puede ser valioso para identificar qué áreas podrían presentar mayor demanda. Podemos ubicar los establecimientos comerciales en esas áreas donde las personas hacen mercado o buscan productos gourmet y asegurar que tengamos presencia en ellos*

Resumen de resultados de la encuesta:

Número de entrevistados: 47

Nacionalidades: 9 panameños, 17 venezolanos, 6 mexicanos, 5 brasileros, 10 colombianos

Los resultados a cada pregunta se presentan en forma de porcentaje de elección del total de personas encuestadas:

1. *¿Qué tan regularmente consume usted antipastos?*

Apróx. una vez al mes 60%

Una vez por semana 23%

Más de una vez por semana 13%

Menos de una vez al mes 4%

2. *¿Cómo consume antipastos?*

Lo ofrezco en una mesa con comida para picar en ocasiones especiales 63%

Antes de cada comida como aperitivo 18%

Solo si se está consumiendo bebidas alcohólicas 12%

Como acompañamiento de una comida 7%

3. *¿Dónde realiza la compra de antipastos?*

Riba Smith 37%

La Casa del Jamón 28%

Orgánica Store 13%

Otro: ferias temporales de artesanías y productos locales en cc. Multiplaza y cc. Towncenter 15%

Compra por social commerce/Whatsapp 6%

4. *En una evaluación del 1 al 7; que tan importante es el SABOR del antipasto en su decisión de compra? Siendo 7 la valoración para el atributo más importante*

1 - 0%

2 - 0%

3 - 0%

4 - 0%

5 - 8%

6 - 23%

7 - 69%

5. *En una evaluación del 1 al 7; que tan importante es la PRESENTACION/ENVASE del antipasto en su decisión de compra? Siendo 7 la valoración para el atributo más importante*

1 - 0%

2 - 0%

3 - 0%

4 - 0%

5 - 9%

6 - 77%

7 - 24%

6. *¿Qué prefiere usted? Un antipasto de marca:*

Extranjera 56%

Nacional (panameña) 34%

7. *¿Compraría usted un antipasto de producción nacional?*

Si 87%

No 13%

8. *¿Suele acompañar el antipasto con alguna de las bebidas que a continuación se menciona?:*

Vino 38%

Prosecco 22%

Cerveza 11%

Ron 10%

Champagne 9%

Ginebra 6%

Whiskey 4%

Cidra 0%

Otros: cocktails, mojitos, vodka

9. ¿Consideraría usted regalar un producto de antipasto a una persona en una ocasión especial?

No, nunca 7%

Si cuenta con un envase bonito/presentable, si lo consideraría 93%

10. ¿Consideraría adquirir este producto cuando:

Usted es anfitrión de un evento 18%

Para llevar a una reunión con amigos 13%

Para llevar a una reunión familiar 9%

Como detalle cuando viaja/souvenir 7%

Todas las anteriores 53%

Ninguna de las anteriores 0%

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un antipasto de 350gr?

Menos de \$4 USD 0%

Entre \$4 y \$6 USD 7%

Entre \$6 y \$8 USD 41%

Entre \$8 y \$10 USD 38%

Más de \$10 USD 14%

12. ¿Estaría dispuesto a pagar más por un antipasto en un envase coleccionable y reutilizable?

Si 86%

No 14%

De los resultados de esta encuesta pudimos concluir algunos puntos:

- Luego de realizar el análisis estadístico, concluimos que no existe una correlación entre la nacionalidad de las personas y su preferencia por productos extranjeros o locales. En su amplia mayoría prefieren antipastos de marcas producidas en el exterior
- Aunque los consumidores si muestran preferencia por productos extranjeros, no están en su mayoría renuentes a adquirir un antipasto local por lo que hay una apertura para resaltar el mensaje sobre la buena calidad del producto nacional y así atraer a estos consumidores que hoy en día prefieren productos extranjeros.
- Es muy considerable el número de personas que acompañan el antipasto no solo con otros productos comestibles sino con bebidas alcohólicas como el vino, ya que lo asocian con el mismo ambiente de una reunión social. Esto puede ser valioso al momento de establecer alianzas con distintas marcas y crear *bundles* de productos para ser más atractivo y práctico al consumidor.
- Existe un gran potencial en el posicionar y ofrecer al público nuestro producto como una opción para regalar quizás como algo representativo de Panamá.
- La gran mayoría de los encuestados asocian el producto con diferentes modos de uso desde para servirlo como opción en su propio evento o reunión hasta para regalar como souvenir. Es amplia la variedad de formas de uso que podemos encontrarle por lo que el mensaje utilizado en nuestras campañas de marketing debe procurar dirigirse a resaltar la practicidad de nuestro producto para estos usos
- La mayoría de los consumidores están conscientes y dispuestos a pagar un precio algo “elevado” por este tipo de productos premium. De todas formas, basado en este resultado, más nuestra evaluación de costos de producción, valor agregado de nuestro producto y la estrategia de entrada al mercado en su primer año, se debe definir el precio de venta
- Una amplia mayoría de nuestra muestra evaluada afirma estar dispuestos a pagar un valor más alto si el producto ofrece también un valor extra en un envase atractivo, coleccionable y diferenciador. Con esto, además de la ausencia en el mercado de antipastos de marcas competidoras que sean presentadas en envases artesanales y coleccionables, identificamos una oportunidad de introducir un producto único y con un

gran valor agregado al que se puede aplicar un precio acorde.

Para identificar mejor nuestro objetivo, segmentamos el mercado de manera tal que fuera más fácil identificar nuestro público. A continuación, mostramos los segmentos y una descripción de cada uno:



Segmento 1: I Eat – hombre/mujer entre 25 y 40 años. Disfruta comer todo tipo de comida y no es de paladar exigente. Prefiere comida rápida o de estilo americano como hamburguesas, pizzas comerciales, *hot dogs* y sándwiches de diferentes tipos, pero sin ninguna necesidad especial. No se interesa en cocinar, solo en el resultado final y no muestra mayor interés por responsabilizarse de la experiencia de los demás pues él se divierte con cosas simples. **Arquetipo:** Joseph es un chico de 27 años, que disfruta estar de fiesta con sus amigos y no tener demasiadas preocupaciones. No presta demasiada atención a detalles y le da igual si se reúne con sus amigos en una esquina a beber cerveza sin mucha planeación de antemano. Tiene trabajos esporádicos y no cuenta con muchos recursos por lo que aun si le interesara, su poder adquisitivo no le permite hacer grandes gastos extra. Sus visitas al

supermercado son las mínimas necesarias, no presta especial atención a mantener una dieta saludable y, en vez de cocinar, prefiere la comida rápida o congelada para prepararla rápidamente.

Segmento 2: *I Hippie* – hombre/mujer entre 22 y 35 años, de estilo hippie, libre. No se involucra o siente afinidad con alguna marca. Considera absurdo el costo de un plato de comida en restaurantes elegantes y no considera que esté justificado hacer ese gasto. Es ambientalista y le gustan las cosas naturales. Es crítica de grandes corporaciones y su enorme fuerza productora. Prefiere comprar productos artesanales y locales. **Arquetipo:** Paulina es una chica de 26 años, emocional, defensora del ambiente y de soluciones sostenibles. Tiene un trabajo que le permite mantener un estilo de vida de clase media sin lujos especiales, no demuestra mayor interés en el arte culinario y mucho menos en productos gourmet. Se conforma con cosas sencillas. Estima mucho a sus amigos, pero no necesariamente se reúne con ellos tan seguido ni en escenarios donde incurran en muchos gastos como un restaurant, local o en una gran comida para compartir. Disfruta mucho de sus momentos a solas con un buen libro.

Segmento 3: *I Tech* – hombre/mujer entre 25 y 35 años, adulto joven con un perfil tecnológico y científico. Sus gustos se alejan de los productos de estilo artesanal. Prefiere ir a un restaurant antes que preparar una velada para recibir gente en su casa, aunque esto sea más costoso y también puede preferir atender a una reunión en casa de alguno de sus amigos. Cuenta con un poder adquisitivo considerable y puede costear experiencias que incluyan ese precio “extra” por su exclusividad. **Arquetipo:** Rolando es un joven ingeniero de 28 años con un trabajo estable, a quien le gusta compartir con sus amigos en un buen restaurante o local nocturno, está siempre a la vanguardia en los avances tecnológicos, porta el último modelo de celular más reciente del mercado y no escatima en darse ciertos gustos finos en ropa, viajes y otros lujos. Antes de cocinar, prefiere disfrutar de salir y encontrarse con sus amigos en un sitio elegante o popular dándose gustos con el fruto de su trabajo.

Segmento 4: I Host – hombre/mujer entre 25 y 45 años que procura siempre ser anfitrión y servir a sus invitados productos gourmet en recipientes finos y elegantes. De clase media-alta que le permite tener un poder adquisitivo considerable y gastar ese ‘extra’ que exigen ciertos productos elite. Este segmento aprecia los lujos y disfruta a través de la experiencia de sus invitados y el reconocimiento de los mismos. Conoce los establecimientos que ofrecen productos premium y de la mejor calidad. Disfruta comprarlos como parte de la preparación de su reunión en casa. Su objetivo es que estas personas deseen volver a su casa para repetir la buena experiencia. **Arquetipo:** Mónica tiene 29 años, le encanta ser anfitriona de reuniones sociales en su casa y ocuparse de los detalles importantes para que sus invitados pasen un buen rato. Con mucha regularidad, al menos tres veces al mes, invita a amigos a su casa para compartir una velada acompañada de buena comida. Le gusta cocinar y disfruta compartir sus creaciones, prepara y aprecia la comida gourmet, posee una vajilla elegante y de alto valor para ocasiones muy especiales. Da gran importancia al ambiente, limpieza y buena presencia del entorno en sus reuniones sociales por lo que procura disponer una mesa bonita y bien adornada para servir delicatesses y abrebocas a sus invitados.

Descripción:

Por estas razones, el segmento 4 ha sido identificado como nuestro mercado objetivo. Es un segmento con necesidades que nuestros productos pueden solventar y con la capacidad adquisitiva para costear algo premium.

2. Análisis SWOT:

Fortalezas:

- Buena calidad de los ingredientes utilizados para elaborar el producto. Ingredientes locales provenientes de tierras fértiles, con calidad de exportación, reconocidos en la región por la frescura de los vegetales y frutas producidas en Panamá.
Al ser productos locales, el tiempo transcurrido desde la cosecha hasta la elaboración del producto y su envasado para la conservación es muy corto lo que asegura la utilización de ingredientes muy frescos en su producción.
- Opciones de sabores (4) en su justa medida, en función del target y las ocasiones de uso.
- Producto sano, complemento de una buena alimentación.
- Es un producto de relativa larga duración que puede ser comprado, guardado y consumido tiempo después.
- Envase práctico y con buena estética para servir directamente en fiestas y reuniones-diferenciador entre los competidores.

Debilidades:

- Marca nueva -desconocida- de producción local.

Oportunidades:

- Tendencia de aumento de la demanda de productos naturales, orgánicos, sin gluten ó vegetarianas, lo que significa mayor demanda de productos como el nuestro.
- El mercado de encurtidos no está explotado, hay oportunidades de crecimiento. Después de investigar el mercado panameño confirmamos que las opciones de antipastos son pocas en general y la oferta local es mínima. Por otra parte, también pudimos notar que la promoción de esta clase de alimentos es prácticamente inexistente. En cuanto a la distribución, el producto se comercializa en *retails* muy puntuales y a través de comercio electrónico únicamente en los e-commerce de estos retailers.

- Podemos aprovechar la oportunidad del vacío promocional que existe por parte de nuestros competidores para atraer potenciales clientes que no han sido captados por las demás marcas.
- Aprovechar el deseo de las personas por reencontrarse después del distanciamiento social producto de la pandemia.
- Identificamos como mercado objetivo un grupo de personas que tienen el deseo de reencontrarse con sus amigos y familiares, disfrutan abrir las puertas de su hogar y preparar un elaborado agasajo para sus invitados y además cuentan con el poder adquisitivo para costear productos premium. Consideramos esto como una oportunidad, aprovechable si se diseña una campaña promocional adecuada.

Amenazas:

- Descontrol de una pandemia/factor ambiental que afecte la distribución del producto.
- Crisis económica que afecte el poder adquisitivo de los consumidores.
- La percepción de los consumidores es que las marcas europeas de encurtidos son de mayor calidad que las locales.
- Menores ocasiones de consumo, por restricciones en reuniones.

Referencias:

1. Banco Mundial. (2019). *Panama Data Datos de libre acceso del Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/panama>
2. República de Panamá. Gobierno Nacional. Ministerio de Salud. (14 de diciembre de 2020). *República de Panamá. Gobierno Nacional. Ministerio de Salud. Coronavirus-covid19*. Obtenido de República de Panamá. Gobierno Nacional. Ministerio de Salud: <http://minsa.gob.pa/coronavirus-covid19>
3. Gonzalez Pinilla, J. (16 de diciembre de 2020). *La Prensa*. Obtenido de La Prensa Web site: <https://www.prensa.com/sociedad/se-reportan-29-defunciones-por-covid-19-y-un-record-de-197-pacientes-en-uci-aumento-el-rt-en-121/>
4. Gaceta oficial, miércoles 16 de agosto de 2017. (16 de agosto de 2017). <https://www.gacetaoficial.gob.pa>. Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/pan174883.pdf>
5. Camara de comercio, industrias y agricultura. Panamá. (2019). *Agenda País 2019-2024*. Obtenido de Agenda País 2019-2024: <https://www.panacamara.com/candidatos-presidenciales-reciben-documento-final-de-agenda-pais-2019-2024/>
6. Naciones Unidas CEPAL. (6 de agosto de 2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. Obtenido de Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497_es.pdf
7. Gutierrez, M. (2020). Los desafíos de la región. *Forbes*, 40-45.
8. Champagne. (s.f.). *Comité Champagne*. Obtenido de <https://www.champagne.fr/es/terru%C3%B1o-denominaci%C3%B3n/denominaci%C3%B3n/reglas-denominacion-de-origen-controlada-aoc>
9. Kotler, P y Keller, K (2014) *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: PEARSON Eduacción.

ANEXOS

ANEXO 1: Listado exhaustivo de las marcas disponibles en la categoría.

Canal/Retail	Marca/ Competidores	Producto	Peso neto/ Precio
La casa del Jamón	Serrano	Aceituna Aliño Casero	360 gr= 3.95USD
		Aceituna Arbequina	350 gr=3.50USD
		Aceituna manzanilla sabor a anchoa	360 gr=3.25USD
		Acelga	700 gr=2.95USD
		Alcachofas enteras	700 gr=14.50USD
		Espárragos	345gr=6.50USD
		Guindillas en Aceite de oliva	185gr=5.50USD
		Guindillas riojanas	160gr=4.50USD
		Guindilla Vasca	300gr= 5.75USD
		Pimentón rojo asado	665gr= 4.95USD
	Lupy	Aceitunas gordales	350 gr=2.50USD
		Aceitunas Gordal	480 gr=8.50USD
		Aceituna manzanilla sabor a anchoa	350 gr=2.25USD
		Aceituna manzanilla	350 gr=2.25USD
		Aceituna manzanilla	550 gr=4.95USD
		Aceituna manzanilla sabor a anchoa	550 gr=4.95USD
	Ponti	Pepperoni	350 gr=2.95USD
		Pepperoni a la brasa	280gr=2.75USD
		Tomates secos	280gr=3.75USD
	Emperatriz	Corazones de alcachofas	330 gr=8.50USD
		Pimiento de piquillo	205 gr=1.95USD
		Pimiento de piquillo ecológico	185gr=3.95USD
		Pimiento lágrima	122gr=3.50USD
		Pimiento de piquillo arlequín rojo y verde	185 gr=2.50USD
	Huerta Real	Pimiento de piquillo arlequín rojo y verde	185 gr=3.25USD
	Cidacos	Pimiento de piquillo	340 gr= 2.75USD
	Maestranza	Alcaparra y aceitunas	

	Bella Sun Luci*	Sun dried tomato and extra virgin olive oil	8.5Oz=241gr 5.50 USD
Felipe Motta	Goya*	Aceituna manzanilla	159gr= 1.20USD
		Aceituna manzanilla	467gr= 2.10USD
		Aceituna manzanilla con pimiento	358 gr= 2.00USD
		Aceitunas negras	170gr= 2.60USD
		Espárragos blancos	11.6 Oz= 3.60USD
		Espárragos verdes	11.6Oz= 3.90USD
	El Navarrico	Espárragos	850 ml=14.95USD
		Espárragos	1Kg= 27.50USD
		Pimientos de piquillo entero	1/2Kg= 8.25USD
		Pimientos de piquillo enteros	250gr= 6.00USD
		Pimientos de piquillo en tiras	250gr= 4.50USD
	Rosara	Alcachofa	1Kg= 9.50USD
Hongos Boletus en aceite de oliva		1/4 Kg= 8.50 USD	
Alcachofa de Tudela		1Kg= 11.25USD	
		Pimientos del piquillo	220 gr= 6.50USD
Mercado Urbano de La Ciudad del Saber.	Entremés- decapato (producto de elaboración artesanal)	Hongos balsámicos	6 oz/170gr= 9USD
			13 oz/368gr= 18USD
		Pimentón dulce	6 oz/170gr= 8USD
			13 oz/368gr=18USD
		Berenjenas	6 oz/170gr= 8USD
			13 oz/368gr= 18USD
		Mix aceitunas	6 oz/170gr= 9USD
			13 oz/368gr= 18USD
Riba Smith	La Catedral de Navarra	Espárragos	590 g=7.91USD
		Pimientos de piquillo	330gr/ 8.76USD
	Delizie di Calabria	Alcachofas encurtidas	260 gr=3.36USD
		Peperoncini ripieni con pecorino	270 gr= 4.15USD
		Cherry peppers with Anchovies	9.87Oz/280 gr= 3.96USD
		Bomba calabrese	
	Comuna	Alcachofas encurtidos	
		Red Peppers	
	Gia Russa	Alcachofas encurtidos	
Roland	Alcachofas encurtidos		
Flora Foods	Bruscheta Top		

	La Parmigiana*	Pimiento de piquillo a la parrilla	350gr = 3.59USD
		Berenjena a la parrilla	350gr = 3.59USD
		Zucchini verde a la parrilla	350gr = 3.59USD
		Mix de vegetales a la parrilla	350gr = 3.39USD
		Alcachofa a la parrilla	350gr = 3.45USD
	IPOSEA	Alcachofas encurtidos	
		Cebollitas encurtidas	
	Goya*	Espárragos, aceitunas	
	Aromatica	Pepperoni Rossi	450 gr 3.34 USD
		Yellow roasted peppers	
	Giuliano	Cebollitas	
		Coliflor	
		Sweet Roasted Pepper	15.5oz, 439gr, 4.31 USD
Bella Sun Luci	Sun dried tomato and extra virgin olive oil	8.5oz=241gr 5.96 USD	
Rio Verde	Banderillas dulces		
Fragata	Cebollitas		
Bellino	Sun died tomato		
Jeff`s Naturals	Olive Antipasto Spicy	12 oz=354gr USD=6.96	
Supermercados Rey	El Corte Inglés	Pimientos de piquillo de Lodosa	8-12 Unidades USD=4.85
		Pimientos de piquillo rellenos de carne y jamón	4.5 unidades USD=3.15
		Pimientos de piquillo rellenos de bacalao	4.5 unidades USD=3.16
		Pimientos de piquillo rellenos de merluza y gambas	4.5 unidades USD=3.17
		Pimientos de piquillo rellenos de salmón	4.5 unidades USD=3.18
		Corazones de alcachofa	USD=9.45
		Aceitunas Gordal aliñadas	800gr USD=3.60
		Aceitunas Gordal	800gr USD=3.45
	La Parmigiana	Pimiento de piquillo a la parrilla	350gr = 3.59USD
		Berenjena a la parrilla	350gr = 3.59USD
		Zucchini verde a la parrilla	350gr = 3.59USD
		Mix de vegetales a la parrilla	350gr = 3.39USD
		Alcachofa a la parrilla	350gr = 3.45USD
IBSA	Pimientos asados picantes	295gr	
Goya*			

	Don Juan		
	Figaro*		
	Comuna*		
	Lidsay		
	Diamante		

ANEXO 2: Encuesta sobre la categoría de antipastos en Panamá

1. *¿Qué tan regularmente consume usted antipastos?*

Mas de una vez por semana __ Una vez por semana __ Apróx. una vez al mes __ Menos de una vez al mes __

2. *¿Cómo consume antipastos?*

Antes de cada comida como aperitivo __ Como acompañamiento de una comida __ Lo ofrezco en una mesa con comida para picar en ocasiones especiales __ Solo si se está consumiendo bebidas alcohólicas __

3. *¿Dónde realiza la compra de antipastos?*

Riba Smith __ Organica Store __ La Casa del Jamón __ Compra por social commerce/whatsapp __ Otro __

Por favor especifique el nombre de los establecimientos donde compra antipastos _____

4. *En una evaluación del 1 al 7; que tan importante es el SABOR del antipasto en su decisión de compra? Siendo 7 la valoración para el atributo más importante*

1 __ 2 __ 3 __ 4 __ 5 __ 6 __ 7 __

5. *En una evaluación del 1 al 7; que tan importante es la PRESENTACION/ENVASE del antipasto en su decisión de compra? Siendo 7 la valoración para el atributo más importante*

1 __ 2 __ 3 __ 4 __ 5 __ 6 __ 7 __

6. *¿Qué prefiere usted? Un antipasto de marca:*

Extranjera __

Nacional (panameña) __

7. *¿Compraría usted un antipasto de producción nacional?*

Si __

No__

8. *¿Suele acompañar el antipasto con alguna de las bebidas que a continuación se menciona?:*

__vino __prosecco __cerveza __champagne __ginebra __ron __cidra __whiskey __otros

9. *¿Consideraría usted regalar un producto de antipasto a una persona en una ocasión especial?*

No, nunca __ Si cuenta con un envase bonito/presentable, si lo consideraría __

10. *¿Consideraría adquirir este producto cuando:*

Usted es anfitrión de un evento __

Para llevar a una reunión familiar __

Para llevar a una reunión con amigos __

Como detalle cuando viaje/souvenir __

Todas las anteriores __

Ninguna de las anteriores __

11. *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un antipasto de 350gr?*

Menos de \$4 USD __ *Entre \$4 y \$6 USD* __ *entre \$6 y \$8 USD* __ *entre \$8 y \$10 USD* __
más de \$10 USD __

12. *¿Estaría dispuesto a pagar más por un antipasto en un envase coleccionable y reutilizable?*

Si __ No __

Datos demográficos:

Género:

Edad:

Nacionalidad:

