



**“PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS AGRÍCOLAS INOCUOS”**

**Fresh
veggies**

**TÉISIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MÁGISTER EN
MARKETING**

Presentado por: Jennyfer V. Rodríguez Q.

Profesor guía: Eduardo Torres

Panamá, 21 de marzo de 2021

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
I. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	5
A. EMPRESA.....	5
1. Reseña.....	5
2. Misión, Visión y Valores.....	5
3. Cualidades Generales.....	6
4. Procesos de producción.....	7
5. Responsabilidad social.....	7
B. ANÁLISIS PEST.....	9
1. Político – Legal.....	9
2. Económico.....	11
3. Socio- Cultural.....	13
4. Tecnológico.....	14
5. Ambiental.....	16
C. INDUSTRIA.....	18
1. Situación actual.....	18
2. Cinco Fuerzas de Porter.....	19
2.1 Proveedores.....	19
2.2 Sustitutos.....	19
2.3 Nuevos entrates.....	19
2.4 Clientes.....	19
D. COMPETENCIA.....	20
1. Cerro Punta.....	20
2. Agro Fresh.....	23
3. Baru Fesh.....	23
4. Hidropónicos de Boquete.....	23
5. Healthy Growers.....	23

E.	MERCADO.....	24
1.	Segmentación de mercado.....	24
1.1	Segmento Healthy.....	24
1.2	Segmento Food Trendy.....	24
1.2	Segmento Plant Based.....	24
1.3	Segmento Eco-Friendly.....	24
2.	Arquetipos.....	25
F.	ANÁLISIS FODA.....	26
1.	Fortalezas.....	26
2.	Oportunidades.....	26
3.	Debilidades.....	26
4.	Amenazas.....	26
II.	PLAN DE MARKETING.....	27
1.	Descripción del producto y Propuesta de Valor.....	28
2.	Objetivos de venta.....	29
3.	Mercado Objetivo.....	29
4.	Objetivos y Estrategia de Marketing.....	30
5.	Mezcla de las 4P de marketing.....	32
6.	Presupuesto y Carta Gantt.....	40
III.	KPI's CONTROL.....	41
IV.	ANEXOS.....	42

RESUMEN EJECUTIVO

La presente propuesta tiene como objetivo principal la presentación del plan de marketing para la comercialización de productos agrícolas inocuos. La primera duda que surge es, y qué significa inocuo? Cuando los consumidores esperan que sus alimentos sean apetecibles en términos de aspecto, color, sabor y textura, además que sean nutritivos y amigables con el medio ambiente, lo que esperan en conclusión, es que el producto que llevarán a sus bocas no haga daño ni en lo físico ni en lo moral. Por lo tanto, la inocuidad implica que un alimento no haga daño a la salud, bajo las condiciones en las que se recomienda su consumo. En ese sentido, la empresa Veggie Fresh, empresa panameña fundada en el 2013 en el Banco de Rovira, Provincia de Chiriquí, y dueña de la marca de productos agrícolas Fresh Veggies garantiza la inocuidad y calidad de sus productos mediante la aplicación de los procesos reglamentados y certificados a nivel nacional e internacional.

Para esta empresa, que ha invertido millones de dólares en la tecnificación y aplicación de la agrotecnología, ha sido un gran reto mantenerse en el mercado local, y es que tantas hectáreas, que inicialmente estaban destinadas exclusivamente para la producción de pimentones hidropónicos con calidad de exportación para llegar al mercado de Estados Unidos, debido a cambios en el mercado internacional, y mejores tasas arancelarias para su competidor en México, se vio obligada a diversificarse con la producción de otros vegetales y hierbas condimentarias para entrar en un mercado local, que cuenta con más de 14 mil cultivos industriales y aproximadamente unos 300 productores, además de contar con un competidor directo en capacidad de producción, como Cerro Punta, que tiene la mayor cuota de mercado y reconocimiento como marca panameña de primera, con presencia en el mercado desde 1983.

Inicialmente la propuesta propuesta para la empresa se iba a enfocar en productos hidropónicos exclusivamente, sin embargo, luego de realizada las encuestas y la entrevista con el socio mayoritario, nos percatamos que el mercado no está aun debidamente educado en el uso de la agrotecnología, que le brinda mayores beneficios a la salud. Sin embargo, si buscan productos de alta calidad con precios competitivos y valoran la procedencia de ellos.

A pesar que la marca Fresh Veggies lleva en las cadenas de supermercados desde el año 2016, pocos conocen y compran la marca, o de haberlo hecho no lo recuerda. Es por ello, que el plan de marketing tiene como objetivo principal crear el reconocimiento de la marca y su asociación con productos de calidad, saludables y amigables con el medio ambiente, que eventualmente se transformará en el incremento de ventas para la empresa.

I. ANÁLISIS SITUACIONAL

A. EMPRESA

1. Reseña

Veggiefresh Invest Corp es una empresa de capital panameño esblablecida el 27 de julio de 2011, que utiliza tecnología de punta para cultivar productos agrícolas en Potrerillo, Provincia de Chiriquí, en un espacio de 10 hectáreas de invernaderos y 22 hectáreas de campo abierto. Cuenta con el proyecto de invernaderos hidropónicos más grande de Panamá y por esta razón la empresa ha sido acreedora del Premio Nacional a la Innovación Empresarial 2013 por la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) y la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá.

Veggiefresh Invest Corp ofrece una amplia variedad de productos frescos, congelados y secos bajo su marca Fresh Veggies, garantizando la calidad e inocuidad mediante la aplicación de protocolos basados en un sistema de análisis de riesgo y de puntos críticos de control, buenas prácticas agrícolas (BPA)¹ y buenas prácticas de manufactura (BPM)², implementando un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a la producción, procesamiento y transporte de alimentos orientadas a cuidar la salud, proteger el medio ambiente y mejorar la condiciones de los trabajadores.

La producción agrícola de la empresa se caracteriza por el uso de tecnología de punta en sus cultivos en invernaderos, donde las técnicas de hidroponía³ y tecnificado⁴, le dan un valor diferenciado, permitiendo cultivos fuera de temporadas, acelerando y facilitando el tiempo de cosecha, con mayor control de plagas, malezas y enfermedades, sin dejar de ser amigables con el medio ambiente.

¹ BPA conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a la producción, procesamiento y transporte.

² BPM conjunto de directrices establecidas para garantizar un entorno laboral limpio y seguro, que al mismo tiempo, evita la contaminación de los alimentos, en sus diversas etapas de producción, industrialización y comercialización

³ Hidroponía es una técnica de cultivos sin tierras

⁴ Tecnificado es una técnica de cultivo con casas mallas que permiten un climatización óptima en ambientes cerrados

2. Misión, Visión y Valores

- Nuestra misión es producir y empacar una fruta inocua y excelente calidad. Utilizando una tecnología más avanzada e insumos amigables con el ambiente, con un personal debidamente capacitado para ofrecer un producto que cumpla con los más estrictos estándares de calidad a nivel nacional e internacional.
- Nuestra visión está en la filosofía de ser uno de los mejores productores agroexportadores con liderazgo en el mercado panameño y presencia en el mercado internacional, mediante la innovación y desarrollo de nuestros productos.
- Los valores de marca que nos distiguen son el compromiso con la excelencia, la integridad, la innovación y la responsabilidad social.

3. Cualidades Generales

- Condiciones estables de producción, calidad e inocuidad para productos en condiciones controladas.
- Sigue normativas internacionales de Global Food Safety de Primuslabs de mitigación de riesgos y USDA - APHIS⁵ que permite exportar a Estados Unidos.
- Certificado Kosher⁶.
- Flota propia de 6 camiones refrigerados para distribución de productos
- Líneas automatizadas de lavado, secado, empaque.
- Máquina desgranadora de guandú.
- Procesos de alto rendimiento y amigables al medio ambiente
- Aplicación de ozono y luz ultravioleta para desinfección durante crecimiento del producto y post cosecha sin uso de químicos.
- Software de trazabilidad GSI que rastrea el producto y permite un registro de producción
- Empleador responsable con un robusto programa de RSE

⁵ USDA-APHIS controles de riesgo fitosanitarios que permiten la exportación hacia el mercado de Estados Unidos

⁶ Kosher certificación que hace referencia a los alimentos que cumplen con todos los preceptos de la ley judaica.

4. Procesos de producción

- Sistema de siembra, germinación y desarrollo de plántones mediante el cual una máquina con capacidad para 100 mil semillas por día, logra sembrar con alta precisión calibrada en profundidad, cantidad y tapado de semillas, luego la cámara de germinación con controles de temperatura y humedad que favorecen la urgencia, recortando los tiempos en comparación con la agricultura tradicional.
- Sistema de riego que proviene de un cabezal de agua puro de manantial ubicado a 5 km de la planta de producción, de gran pureza y calidad, libre de contaminantes externos, a través de un sistema computarizado que toma en cuenta las necesidades de la planta y los datos del clima para entregar el agua y nutrientes necesarios. La desinfección se hace por medio de agua ozonizada que es 50% más efectiva que el clorox, no contamina ni agrega compuestos tóxicos al producto, por tratarse de un compuesto natural.
- La post cosecha tras una primera línea de evaluación y descarte por los operarios del invernadero y el campo, los productos reciben una limpieza mecánica manual y automatizada al ingresar a la planta de empaque, donde la selección se realiza a través de escáneres y sensores en 17 estaciones, que también clasifica y empaca 4.5 toneladas de producto por hora. Los productos son empacados en bolsas selladas que utilizan un plástico antiniebla o bandejas, adaptables por tamaño formas y tipos.
- Cadena de frío, depósitos especializados a diversas temperaturas de acuerdo a la necesidad de cada producto, el cual le provee mayor tiempo de vida a los productos.

5. Responsabilidad social

- Es una empresa amigable al medio ambiente
- Utiliza agua pura de manantial para regar sus cultivos.
- Usa sistemas de riego cerrados en invernaderos para evitar la contaminación y el despilfarro del agua
- Desinfecta sus plantas en invernadero usando tecnología de punta de ozono y luz ultravioleta en agua
- Desinfecta las canastas de cultivo con agua caliente antes de retornar a los invernaderos

- Desinfecta todos sus productos cosechados con ozono
- Emplea a más de 100 colaboradores permanentes que reciben todas las prestaciones y beneficios requeridos por ley panameña.
- Dona parte de su producción al Banco de Alimentos de Panamá, contribuyendo a disminuir el hambre, la desnutrición y el desperdicio de alimentos que aún son aptos para el consumo.
- Se reciben excursiones escolares y becarios para apoyar la educación de calidad en diversos niveles.
- Fomentamos el agroturismo a través de visitas a la planta industrial, sistemas de riego y áreas de siembra.

B. ANÁLISIS PEST

1. Político – Legal

En Panamá cada vez son más las voces que se suman al llamado sobre la necesidad de reformas políticas profundas del Estado que cambien el presidencialismo, y fortalezcan la independencia de los órganos del estado, donde la ciudadanía tenga un rol más activo en la fiscalización de la gestión de gobierno y en la toma de decisiones. “*Panamá no te duermas nunca más*”⁷ son los títulos de las pancartas que sostienen en las protestas que están realizando en el país, con el objetivo de exigir respuestas y cambios, ante la ola de corrupción y la crisis institucional generalizada que no solo incluye al Ejecutivo, sino también a la Asamblea y el sistema de justicia

La renuncia inesperada y sin una aclaratoria de la máxima autoridad del Ministerio Público, el dudoso proceder de las contrataciones directas que se han hecho bajo el concepto de “Pandemia”, la explosión del caso de abuso infantil en los albergues administrados por el gobierno, entre otros, forman parte de los recientes escándalos del gobierno en turno, lo que representa parte de los síntomas de la descomposición del régimen político que se vive.

Por lo tanto, no es inesperado el resultado del Índice de Percepción de Corrupción 2020 de Transparencia Internacional⁸, el cual fue publicado en enero de 2021 y donde Panamá obtuvo 35 puntos de 100, ubicando a Panamá en el puesto 111 de 180 países medidos. En los últimos 6 años, Panamá ha desmejorado 39 plazas. Además, según el último estudio preparado por el Centro Internacional de Estudios Políticos y Sociales (CIEPS), como resultado de su encuesta realizada entre el 11 y 15 de enero de 2021, arrojó que el 46% de la población sostiene que el principal problema de Panamá es la corrupción; le siguen la desigualdad con 24.5% y la educación con 13.2%. Con base en este estudio, para detener la corrupción se sugiere fortalecer las instituciones y preservar la división de poderes; cerrar la brecha de implementación entre la legislación anticorrupción, su práctica y cumplimiento; empoderar a la ciudadanía para que exijan rendición de cuentas y proteger las libertades de prensa para que ningún periodista tema por su vida al reportar sobre la corrupción.

⁷ <https://www.panamaamerica.com.pa/opinion/constituyente-quien-tiene-palabra>

⁸ <https://www.laestrella.com.pa/nacional/210225/210301-corrupcion-talon-aquiles-persiste-panama>

No es desconocido para nadie que las empresas se pueden ver afectadas directa o indirectamente por la situación política del país, ya que son la economía y el desarrollo social, que en medio de un retroceso y estancamiento se ven afectados por las malas decisiones que se toman en el país. Veggie Fresh como empresa panameña, que produce para consumo local, pero también para exportación, se puede ver afectada por este riesgo político, que afecta la imagen de Panamá para la inversión extranjera, puede afectar la cadena de suministro por la falta de materia prima y componentes que provengan de otros países.

A pesar del escenario negativo con el que tiene lidiar el gobierno actual, éste trabaja en un plan llamado Pacto de Bicentenario Cerrando Brechas⁹, iniciativa del Presidente Laurentino Cortizo, con la finalidad de lograr acuerdos nacionales en materia de salud, seguridad social, educación, economía, seguridad y servicios básicos, para sentar las bases de un mejor Panamá, contando con la participación ciudadana y de los sectores productivos del país. Veggie Fresh participa activamente de esta actividad, buscando beneficios para los productores industriales.

Por otro parte, en el marco legal, ya ha sido aprobado el proyecto de ley 442 “que autoriza al ministro de Desarrollo Agropecuario, para que proponga ante la Asamblea Nacional, el proyecto de Ley, Que crea el Régimen Especial para el Establecimiento de Empresas Operadoras y Desarrolladoras de Agroparques y se dictan otras disposiciones”¹⁰ el cual busca responder a la necesidad del sector agrícola en todo el territorio nacional, para impulsar la generación de valor agregado y aprovechar las ventajas efectivas que posee Panamá y su posición geográfica. Este proyecto también impulsa la ampliación de la oferta, la competitividad y la adopción de altas tecnologías amigables con el medio ambiente. Los productores podrán verse beneficiados con políticas económicas, que le permitan obtener ayudas financieras, y le aseguran la venta de su producción, preparación mediante cursos y estudios para aprender a aprovechar mejor sus recursos.

⁹ <https://www.presidencia.gob.pa/Noticias/Convocatoria-del-Pacto-del-Bicentenario->

¹⁰https://www.asamblea.gob.pa/APPS/SEG_LEGIS/PDF_SEG/PDF_SEG_2020/PDF_SEG_2020/2020

2. Económico

Desde 1990 Panamá ha tenido un desempeño económico excepcional. Constantemente ha liderado la región en tasa de crecimiento económico, 5.9%¹¹ en promedio por año en el periodo. En el mismo tiempo, Panamá ha tenido una transformación estructural de su economía, en la que los sectores de la construcción, los servicios financieros y logísticos, así como el comercio al por menor y al por mayor han realizado la mayor contribución al crecimiento. El campo, uno de los sectores con mayor porcentaje de ocupación, con el 14.4% de todos los empleos, ha caído constantemente en su aportación al PIB, pasando de 6.2% en 2005 a 3.1%¹² en 2015 y entre 2016 y 2019 se ha mantenido en 2%¹³

¹⁴ **Tabla 2: Aportación provincial al PIB (números redondeados)**

Región	Aporte al PIB9
Bocas del Toro	1.3
Coclé	2.5
Colón	15.4
Chiriquí	5.6
Darién	0.3
Herrera	1.3
Los Santos	1.0
Panamá (excluyendo Panamá Oeste)	64.6
Panamá Oeste	6.4
Veraguas	2.1

La Pandemia COVID19 ha generado un gran impacto en las economías del mundo y Panamá no es la excepción. Como consecuencias de la cuarentena total que empezó a regir en el país desde el 25 de marzo hasta 15 de agosto de 2020, y se mantuvo durante fines de semana espaciados hasta fin de año, los indicadores económicos¹⁵ de Panamá resultantes son desempleo del 25% (cerca de 500,000 personas sin empleo), una informalidad en escala del 65%, pobreza del 24%, una pobreza extrema en 12.%, con 30% de empresas sin poder iniciar labores y un endeudamiento creciente, al representar la deuda pública de Panamá, el 55% de Producto Interno Bruto (PIB)

¹¹ World Bank Development Indicators

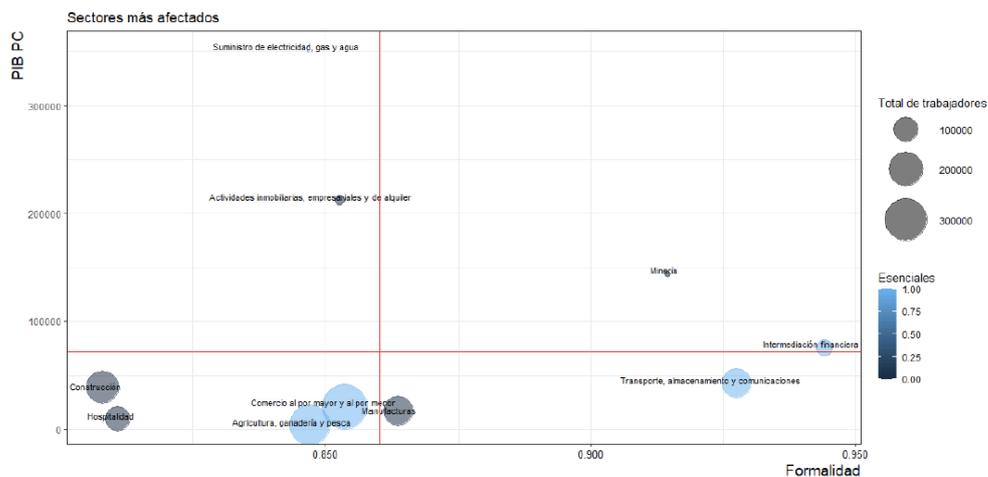
¹² World Bank Development Indicators

¹³ INEC

¹⁴ Estudio socioeconómico de PNUD. La estructura del PIB por provincia varía cada año, por eso, tomamos el promedio de 2015 a 2018

¹⁵ <https://elcapitalfinanciero.com/panama-tiene-todas-las-condiciones-para-crecer-entre-5-5-y-7-en-2021-en-un-mercado-global-transformado-por-el-covid-19/>

Figura 2: Sectores con mayor afectación potencial



Fuente: Elaboración propia con datos de INEC.

¹⁷ La afectación económica de Veggie Fresh como producto de la pandemia, empieza por la gran cantidad de trabajadores en cuarentena, pues con el solo hecho de presentar algún síntoma parecido a lo propios de la enfermedad, debían ser enviados a realizarse pruebas, que demoraban unos 7 días aproximadamente, días que dicho trabajador debía quedarse en casa esperando los resultados, y dependiendo de estos, positivos se quedaban unos 14 días más o negativos regresaban la planta, entre un 5% y 7% de contagiados, sin embargo, el 40% disminuido por ausentismo laboral, debido a la presunción de estar encubando el virus representó una afectación aún más severa en el desarrollo normal de la producción.

Por otro lado, el deterioro de la economía produce una caída abrupta de la demanda y también de los precios, lo que resulta en la pérdida de producto, a ser estos perecederos.

El cierre de los comercios de insumos y de repuestos, también paralizan la actividad, pues no logran cumplir con las entregas a tiempo y en el caso de daños en las máquinas, no posibilidad de conseguir repuestos o mano de obra.

¹⁶ Estudio socioeconómico de PNUD. La estructura del PIB por provincia varía cada año, por eso, tomamos el promedio de 2015 a 2018

¹⁷ Entrevista realizada al socio mayoritario de Veggie Fresh

La buena noticia es que para el 2021 según la FMI¹⁸ la expansión de país se prevee con un 4%, siendo unas de las más favorable en América Latina.

3. Social – Cultural

La República de Panamá está dividida en 10 provincias y 3 comarcas indígenas, 81 distritos y 679 corregimientos; cuenta con una población de 4,278,500 habitantes, estimada al 1 de julio de 2020¹⁹, de los cuales el 50.1% son hombres y 49.9% mujeres; por grupos de edad se observa que el 32.6% de la población son menores de 18 años de edad y el 12.4% son mayores de 60 años de edad, que son parte de la población dependiente. Por grupos étnicos, datos del Censo de Población y Vivienda de 2010 indican que el 12% es indígena y el 9.2% es afrodescendiente.

La esperanza de vida en Panamá para el año 2020 es de 78.7 años, 75.8 años los hombres y 81.7 años las mujeres. la tasa de desempleo, que se ha incrementado de 6.1% en el año 2017 a 7.1% en el año 2019. La tasa de desempleo, se ha incrementado de 6.1% en el año 2017 a 7.1% en el año 2019. Cabe resaltar que en el país existen 132.7 celulares por cada 100 habitantes y 70.3 personas de cada 100 tienen acceso a Internet.

Los indicadores de pobreza permiten observar que la proporción de panameños que vivían con menos de 1.90 dólares en 2018 era 7.5%; la proporción de la población que vivía ese año por debajo del umbral de la pobreza representaba el 21.4%. Sin embargo, las tendencias no son las mismas cuando se analizan los datos focalizándolos en los territorios, notándose una mayor disminución en las áreas rurales e indígenas. En términos de pobreza multidimensional (IPM), las mediciones indican que el 19% de hombres, mujeres y niños que viven en pobreza, en todas sus dimensiones. Lo anterior muestra que existe una clara tendencia hacia la disminución de la pobreza y la pobreza extrema.

En lo concerniente al logro de una vida sana y el bienestar de la población, los indicadores no son nada halagüeños, ya que aunque la razón de mortalidad materna, a nivel nacional, ha disminuido, se observan muchas disparidades entre las provincias y las comarcas indígenas, donde las condiciones socioeconómicas de la población son menos favorables y los servicios de salud son poco adecuados para

¹⁸ Fondo Monetario Internacional

¹⁹https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26427Panama_Informe_Voluntario

garantizar la atención de la salud reproductiva, materna y neonatal. Cabe anotar que la mayoría de las muertes maternas son por causas prevenibles y se dan en mujeres en edades comprendidas entre los 35 y 49 años.

“La educación es un derecho y un deber de la persona humana, sin distinción de edad, etnia, sexo, religión, posición económica, social o ideas políticas”, indica la Constitución Nacional. Para cumplir con este principio, el Sistema Educativo Panameño está organizado en varios niveles, cada uno de los cuales el tipo de enseñanza que se imparte. El primer nivel o educación básica general, tiene una duración de 11 años, es obligatoria y gratuita, comprende las etapas de preescolar, primaria y pre-media; el segundo nivel o educación media tiene una duración de 3 años; el tercer nivel o educación superior, puede ser universitaria y no universitaria. El sistema se complementa con la educación suplementaria, la especial y la laboral²⁰.

4. Tecnológico

“Agrotecnología: El campo panameño se digitaliza”²¹ es un artículo de la revista Mundo Social publicado en el año 2019 donde destaca que los avances tecnológicos aplicados al mejoramiento de la producción podrían revolucionar el sector agropecuario local. Imágenes satelitales que ayudan a identificar cultivos, sensores remotos para medir la producción, drones que son utilizados en el monitoreo de políticas agropecuarias. La agricultura 4.0 ya está aquí.

La agrotecnología recurre a herramientas que ya han sido ampliamente utilizadas en otros campos: GPS, sensores, imágenes satelitales, inteligencia artificial, estaciones meteorológicas, drones, etc. Volúmenes de datos que serán destinados al rediseño de las estrategias que impulsa el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA).

“En la producción agropecuaria de nuestro país se están utilizando diversas tecnologías, tanto es así que podemos decir que hay fincas automatizadas que son modelo de implementación... Tal es el caso de la empresa Urban Farms, que se dedica a la producción de lechuga y que ha sido ganadora del Premio Innovación

²⁰ Contraloría General de la República, Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), Situación Cultural, Educación, Organización del Sistema Educativo Nacional.

²¹ <https://www.mundosocial.net/la-agrotecnologia/>

Empresa e Industria en Latinoamérica”, destaca Anibal Fossatti Carrillo, Director del Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica (CITT) de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP).

El uso de esta tecnología en el campo agrícola podría ser aplicado al análisis del espectro de luz de las imágenes satelitales, pudiendo identificar rubros y niveles de producción. La información recopilada alimentaría las estadísticas del sector sumándose a otras relacionadas con el consumo, precio e impacto de las políticas. Además de proveer data para un diagnóstico integral que ayude a reforzar la sanidad vegetal. La idea es capturar datos a través de sistemas móviles que posteriormente serán cruzados con aquellos generados por entidades como la Autoridad Nacional de Administración de Tierras (ANATI) y el Instituto Nacional de Agricultura (INA).

Finalmente, deberán ser compartidos a través de una plataforma a la que puedan acceder investigadores y organismos internacionales. También los productores locales a los que el MIDA brinda asesoría técnica.

Para Frías, un “productor que no conozca el mercado no puede tomar buenas decisiones”

De acuerdo con un informe del Banco Mundial²², entre 1980 y 2015 el porcentaje de tierra con condiciones propicias para las actividades agrícolas en Panamá se elevó de 25% a 30.4%. Adicionalmente, la población en las áreas rurales ha crecido en los últimos años, lo que favorece la realización de actividades agrícolas.

Específicamente, entre los años 1980 y 2017, la población rural panameña aumentó de 980 mil 445 a 1,344,337 habitantes, lo que representa el 32% de la población nacional.

El incremento en la cantidad de tierra destinada a cultivos, aunado a la disponibilidad de recurso humano en áreas rurales, ha contribuido al crecimiento de la producción nacional de alimentos.

El pasado octubre de 2020 el Instituto Nacional de Agricultura (INA) fue transformado en el Instituto Superior²³ para formar productores con avances en

²² <https://www.mundosocial.net/la-agrotecnologia/>

²³ <https://www.asamblea.gob.pa/noticias/crean-instituto-superior-para-formar-productores-con-avances-en-agrotecnologia>

agrotecnología. Este nuevo Instituto busca ser un modelo de formación académica y práctica en el desarrollo de la tecnología del agro y asegurar el sostenimiento de la soberanía alimentaria de Panamá, por otra parte, busca ser un centro de investigación desarrollo y validación de tecnología, que buscará alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales de investigación y formación profesional.

En este sentido la empresa, que actualmente es quien invierte en la preparación de los trabajadores de la planta para que puedan hacer buen uso de la tecnología utilizada en ella, podría verse beneficiado con personal ya capacitado. Además de los datos estadísticos que son claves para la toma de decisiones, pero que aun son escasos y algunos poco confiables.

Es un sector que se encuentra ganando terreno y se prepara para ser un competidor y exportador de primera línea.

5. Ambiental

²⁴ El Gobierno Nacional instalará una comisión especial dirigida a salvaguardar la sostenibilidad de las Tierras Altas en la provincia de Chiriquí, luego del paso de los huracanes Eta e Iota en noviembre pasado, por esta zona altamente productiva.

En este contexto el ministro del MIDA, Augusto Valderrama, informó que la comisión estará conformada por técnicos del MIDA y del Ministerio de Mi Ambiente, organizaciones de productores y grupos ambientalistas.

Las declaraciones de ambos ministros de Estado se dieron en las instalaciones de la Asociación de la Comunidad Productora de Tierras Altas (ACPTA), donde les reiteraron el compromiso del presidente de la República, Laurentino Cortizo Cohen, en apoyarlos porque representan el motor de garantía de la seguridad alimentaria del país.

De allí la importancia, que ambos ministerios, a través del Gobierno Nacional, ejecutarán acciones encaminadas a incentivar prácticas agrícolas que sean amigables con el ambiente al igual que el buen manejo de los suelos y el agua.

No es desconocido que el gobierno actual tiene como objetivo el desarrollo de una economía de mercado con equidad social y sostenibilidad ambiental, en la cual

²⁴ <http://www.panamaagro.com/noticias/medio-ambiente/4653-promueven-practicas-agricolas-amigables-con-el-medio-ambiente.html>

pretende ejecutar un plan de transformación agraria sostenible, mismo que se ha visto afectado y demorado por la situación de pandemia a nivel mundial.

Sin embargo, debido a los recientes acontecimientos, provocados por las inclemencias del tiempo, que trajo consigo pérdidas millonarias en la producción agrícola de Chiriquí, logra que el MIDA junto con el Ministerio de Ambiente junten fuerzas para salvaguardar dicha sostenibilidad y garantizar la seguridad alimentaria, promoviendo e incentivando prácticas amigables con el ambiente.

En la actualidad, empresas como Veggie Fresh, que han invertido millones en tecnologías que ayuden en las prácticas amigables con el medio ambiente, no han recibido apoyo por parte de ninguna entidad gubernamental, por lo tanto, esta noticia, podría representar un gran avance para los productores de esta clase.

C. INDUSTRIA

1. Situación actual

Panamá ha tenido uno de los niveles de crecimiento más altos del mundo en el transcurso de la última década y cuenta con una economía basada principalmente en servicios, donde el aporte del sector agropecuario representa apenas el 3% del Producto Bruto Interno (PBI). Este sector, a diferencia del comportamiento global de la economía, se ha caracterizado por tener un bajo nivel de competitividad debido a la baja productividad, al reducido acceso a mercados, a la poca tecnificación y al alto nivel de fragmentación de la tierra, entre otros factores asociados. Dado que el 50% de la población rural vive en condiciones de pobreza y que el sector emplea al 17% de la fuerza laboral panameña, el desarrollo agrícola es fundamental para mejorar la calidad de vida de la población rural panameña.

El sector de la agroindustria alimentaria panameña está formado por 344²⁵ empresas (con 5 o más personas empleadas). Dando empleo a más de 32,000 trabajadores (8.6% del empleo total) y produce alrededor de 3 mil millones de dólares anuales (5.2% de la producción total), generando un valor agregado superior a 549 millones de dólares (7.4% del Valor Agregado Bruto, VAB, total). En Panamá las empresas son de tamaño grande. Así, el tamaño medio de la empresa del sector de la industria alimentaria es de 95 personas. Sin embargo, se trata de empresas que añaden poco valor al producto, aproximadamente 1/5 parte del valor del producto final. Este porcentaje es inferior al de las industrias agroalimentarias de los países avanzados donde suele constituir 1/3 del valor del producto final (31% en el Reino Unido)

La producción agrícola panameña tiene como principales rubros los granos básicos (arroz, maíz, frijoles y porotos). Le siguen la producción de frutas tropicales y raíces. El sistema de producción es continuado a lo largo del año para la inmensa mayoría de las empresas, sobre todo para aquellas empresas que ya aplican tecnología que le permiten tener climas controlados y por lo tanto, no se rigen por estacionalidades.

A pesar de la situación de pandemia durante el 2020, el sector agropecuario mostró un crecimiento del 5%²⁶ y se destaca el incremento de un 3 % en las exportaciones de productos agropecuarios hacia mercados como Estados Unidos y China

²⁵ <https://www.ccfpanama.com/assets/Uploads/Ficha-sectorial2.pdf>

²⁶ <https://www.metrolibre.com/econom%C3%ADa/189974-sector-agropecuario-de-panam%C3%A1-creci%C3%B3-5>

2. Cinco Fuerzas de Porter

2.1 Proveedores

Para los productores industriales, los proveedores juegan un papel importante, pues son la base de insumo y materia prima. Los mismos pueden ser locales o del exterior. En el caso de Veggie Fresh, importa directo el fertilizante sustrato de coco²⁷, dándole un gran poder de negociación por consumo, mientras que los competidores, deben conseguirlo mediante distribuidores autorizados.

2.2 Sustitutos

Todo producto procesado, congelado y enlatado que cambia el concepto de vegetales frescos, lo convierte en un sustituto

2.3 Nuevos entrantes

Con el nuevo proyecto de los agroparques y los beneficios fiscales que se están ofreciendo, la llegada de nuevos inversionistas y competidores, presentan una gran amenaza para los actuales

2.4 Clientes

En Panamá se ha identificado que la mayor parte de la agroindustria alimentaria es de carácter finalista, es decir, se produce para el consumo final, por lo tanto, las cadenas de distribución son muy cortas; siendo que las productoras e importadoras actúan también de distribuidora. En este sentido, las cadenas de supermercados juegan un papel importante como clientes de los productores, ya que con el canal más grande para llevar el producto al consumidor final.

²⁷ Entrevista realizada con el socio mayoritario

D. COMPETENCIA

1. Cerro Punta²⁸

Somos una empresa con valores de familia, que desde 1983 nos dedicamos a la producción, distribución y comercialización de frutas, verduras y flores de la tierra mas fértil de Panamá.

La trayectoria de Cerro Punta narra la historia de una marca panameña que por años ha estado presente en el mercado atendiendo de manera acertada al consumidor y llevando una operación de forma correcta.

Queriendo llevar siempre lo mejor a su mesa, hemos incluido dentro de nuestras prácticas nuevas tecnologías como la hidroponía, para poder ofrecerles un producto más sano y de vida más larga.

Nuestra misión es una empresa productora y distribuidora de vegetales, frutas y flores frescas, sostenidamente enfocada en la innovación, protección del medio ambiente, y optimización del recurso humano, para lograr la máxima satisfacción del cliente.

Nuestra visión es ser la empresa líder de su categoría, en razón de la calidad de productos, su marca y su imagen corporativa.

Los valores que nos distingues como empresa son la valorización del cliente, proactividad, honradez, eficiencia y control de calidad.

²⁸ <https://tienda.cerropunta.net>

Producto	Precio	Peso	Producto	Precio	Peso	Plaza	Promocion
Ají Dulce 	\$ 1.25	200g	Espinaca 	\$ 0.90	500g	Riba Smith El Rey Deli Market El Xtra El Fuerte PriceSmart Merca Panamá	Instagram Facebook Twitter Página Web
Berenjena Larga 	\$ 2.25	700g	Hierbabuena 	1,95	56g		
Berenjena Redonda 	\$ 3.75	1Kg	Mazorca Standard 	\$ 1.25	1Kg		
Brócoli 	\$ 3.15	400g	Pepino 	\$ 3.95	1.36Kg		
Cebollina 	\$ 5.60	55g	Perejil 	\$ 0.60	50g		
Culantro 	\$ 0.75	65g	Zuchinni 	\$ 3.75	1Kg		
Pimenton Standard 	\$ 4.25	1.14Kg	Mostaza Bok Choi 	\$ 1.25	500g		
Tomate 	\$ 4.95	1.36Kg	Tomate Perita 	\$ 2.69	450g		

2. Agro fresh²⁹

No cuenta con información en la web, pero si con una cuenta de instagram con 165 seguidores. Se trata de un productor de ampo abierto en el Distrito de Boquete

3. Baru Fresh³⁰

Somos una empresa 100% Panameña ubicada en Volcán, Chiriquí, dedicada a la producción de frutas y verduras con los más altos estándares de calidad, ya que nuestros cultivos hidropónicos cuentan con el más moderno sistema NGS (Hidroponía Recirculante con Sustrato), especialmente indicado para cultivos hortícolas, nuestro esfuerzo y control en todos los diferentes procesos, así como por las zonas de cultivo y el clima, logramos conseguir productos con unos sabores, colores y texturas que satisfarán las necesidades de todos nuestros clientes.

En Baru Fresh garantizamos a nuestros clientes productos de calidad producidos bajo invernadero, con la más avanzada tecnología

4. Hidropónicos de Boquete³¹

No cuenta con información en la web. Sin embargo, cuenta con cuenta instagram con las 3K de seguidores, muy por encima de los seguidores de Fresh Veggies.

Entre sus productos tiene lechugas, tomates, hierba buena, rábano, albahaca y berro

5. Healthy Growers³²

Con 13 años de experiencia en la producción de Cultivos hidropónicos de calidad premium, nos hemos convertido en referentes de la técnica hidropónica en todo Panamá.

Estamos orgullosos de que nuestros cultivos sean elegidos por importantes cadenas de supermercados de primer nivel.

Healthy Growers está integrado por personas que compartimos el gusto por una vida más saludable, alimentos de mayor calidad , y el respeto por el medio ambiente, todo

²⁹ AGRO_FRESH_06

³⁰ <https://www.barufresh.com>

³¹ IG hidroponicosdeboquete

³² <https://healtygrowerspty.godaddysites.com/inicio>

esto a través del cultivo hidropónico. Por estas razones, nuestros productos están libres de sustancias tóxicas ya que no utilizamos pesticidas ni agroquímicos.

Sus canal de distribución es a través de las cadenas de supermercados Ribasmith, El Rey, Romero y PriceSmart

Su productos principalmente se centran en la producción hidropónica de lechugas, sin embargo, esta poco entrando con aji dulce, pepinos y tomates de perita

Su promoción la hacen a través de su cuenta en instagram con más de 5K seguidores, bastate por encima de lo mantiene Fresh Veggies.

E. MERCADO

Aquí en Panamá, un promedio de cincuenta productores abandonan sus tierras cada año, porque el sustento no les alcanza para cubrir los gastos. Nuestro medio ambiente está totalmente comprometido, y una causa importante es la producción industrial de alimentos. Las tendencias son como en el resto del mundo incorporando más seguido alimentos más caros y de mayor calidad, frente a consumidores cada vez más exigentes, particularmente en los países de renta media-alta, como es el caso de Panamá.³³

1. Segmentos

1.1. Segmento Healthy

Se define como el segmento de adultos profesionales entre 26 y 60 años que se mantienen activos y se preocupan por su bienestar y salud. Valorán la calidad y lo saludable, tienen un ingreso medio-alto y no son sensibles al precio

1.2. Segmento Food Trendy

Se define como el segmento de jóvenes estudiantes y asalariados entre 18 y 25 años, cuya impulsividad los lleva de una tendencia alimentaria a otra, moviendo con la corriente y lo que está de moda, tienen un ingreso medio y son sensibles a los cambios en precios

1.3. Segmento Plant based

Se define como el segmento de adultos profesionales entre 30 y 49 años, muy empáticos, que solo comen proteína vegetal, valorando la sostenibilidad, salud y respecto por los animales, tienen un ingreso medio-alto y no son sensibles al precio.

1.4. Segmento Eco-Friendly

Se define como el segmento de jóvenes y adultos, estudiantes o profesionales entre 26 y 33 años, reflexivos pro ambientales con ingreso medio y no son sensibles al precio.

³³ <https://www.cfrancepanama.com/assets/Uploads/Ficha-sectorial2.pdf>

2. Arquetipos

Segmento	HEALTHY
Nombre	Kc Torres
Bio	Le gusta llevar una vida saludable, deportista por excelencia. Siempre busca una vida sana
Datos Demográficos	Mujer, 40 años
	Casada
	Tiene 2 hijos
	Panameña
Trabajo	Arquitecta
	Trabaja en Mallo1
Personalidad	Apasionada y extrovertida
Motivación	Su familia
Hábitos	Salir a dar paseos por la tarde con su familia
Canles preferidos	Instagram

Segmento	FOOD TRENDY
Nombre	Raul Lopez
Bio	Seguidor de las tendencias, le gusta intentar nuevas cosa y participa de muchos eventos sociales
Datos Demográficos	32 años
	Casado
	No tiene hijos
	Panameña
Trabajo	Abogado
	Trabaja en un firma
Personalidad	Sociable y Divertido
Motivación	Motivación: status y social
Hábitos	Salir a comer a restaurantes con su esposa
Canles preferidos	TV & Redes Sociales

Segmento	PLANT BASED
Nombre	Ali Lima
Bio	Le gusta practicar deportes y sobresalir en ellos, cree fielmente que ser vegano lo ayuda a mantenerse sano y en condiciones óptimas
Datos Demográficos	30 años
	Divorciado
	Tiene 1 hijo
	Venezolano
Trabajo	Ingeniero
	Trabaja en construcción
Personalidad	Competitivo e introvertido
Motivación	Motivación: sobresalir en el deporte
Hábitos	Entrenar todos los días
Canles preferidos	Canales preferidos: Instagram

Segmento	ECO-FRIENDLY
Nombre	Ana Him
Bio	Es un alma libre, le encatan los animales, el yoga, la meditación y el voluntariado. Impulsadora el movimiento eco bricks, recicla por un mundo mejor
Datos Demográficos	28 años
	Soltera
	No tiene hijos
	Panameña
Trabajo	Administradora
	Trabaja en Unicef
Personalidad	Inspiradora y apasionada
Motivación	Un medio ambiente mejor
Hábitos	Inventarse nuevas formas para reciclar y participar de todo tipo de reunión en pro del ambiente
Canles preferidos	Redes Sociales

F. ANÁLISIS FODA

1. Fortalezas

- Infraestructura y buen manejo de la cadena de frío
- Maquinaria y herramientas de última tecnología
- Clima controlado, lo que permite una mayor capacidad de producción
- Certificaciones internacionales de calidad e inocuidad de los procesos de producción
- Más variedad de productos hidropónicos versus la competencia

2. Oportunidades

- Ser el líder en la comercialización de productos hidropónicos e inocuos
- Desarrollar el mercado de los consumidores que le gusta una vida saludable
- Cambios favorables en los gustos del consumidor como resultado de la Pandemia
- Beneficios para el sector agro por plan “Hombro a hombro”³⁴ del gobierno

3. Debilidades

- Productos perecederos
- Percepciones del consumidor sobre la fiabilidad de los productos por tratarse de una marca nueva en comparación con sus competidores
- Debido a la ubicación en las zonas altas de la provincia de Chiriquí, interrupciones del servicio de agua, básico para llevar a cabo la operación hidropónica, afectando la producción

4. Amenazas

- Desastres climatológicos
- Importaciones masivas con incentivos tributarios que le brindan ventajas competitivas
- Cambios en las regulaciones fitosanitarias
- Falta de políticas apropiadas para ayudas financieras
- Cambios en la conducta del consumidor post pandemia

II. PLAN DE MARKETING

Para llegar al planteamiento del plan de marketing para la comercialización de productos agrícolas inocuos de la marca Fresh Veggies, es importante tener en cuenta los siguientes factores resultantes de las encuestas realizadas³⁵, los cuales han influido en la toma de decisión que aborda los objetivos, la estrategia y ejecución del plan.

- El 59.20% tiene una frecuencia de compra semanal
- El 57.15% asegura que entre el 10% - 50% corresponde a productos frescos (vegetales)
- El 61.90% valora la procedencia de los productos agrícolas
- El 47.20% valora las marcas y si es ecológico
- El 51.24% no reconoce la marca Fresh Veggies
- El 92% compra la competencia Cerro Punta
- La frescura, la calidad, el aspecto, precio y empaque son características valoradas a la hora de escoger un producto u otro.
- Los tomates, pimentones y lechugas son los más comprados según los encuestados
- El 82.68% compra en los supermercados
- El 34.92% suele darle más credibilidad a las redes sociales y 23.2% a la promoción en el punto de venta.
- ³⁶El core del negocio son las ventas al por mayor a las cadenas de supermercados de Panamá que representan el 95% de la venta total de la empresa
- La empresa maneja un precio fijo por volúmen de transacción
- Fresh Veggies tiene la oferta más amplia de productos hidropónicos
- Cerro Punta es el competidor más fuerte y directo que tiene Fresh Veggies, por su capacidad de producción, gama de productos y experiencia en el mercado.
- Las ventas del periodo 2020 fueron de 3.5M\$ según en entrevista

³⁴ https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28931_A/76510.pdf

³⁵ Muestra total 127

³⁶ Entrevista realizada con el socio mayoritario

1 Descripción del producto y Propuesta de Valor

- Producto base se centra en la satisfacción mediante un sistema innovador y de calidad que protege y asegura la salud y calidad de vida de sus consumidores
- Producto real son los productos agrícolas cultivados en invernaderos y campo abierto, que con el uso de alta tecnología y climas controlado, sin la aplicación de pesticidas ni productos dañinos que atentan contra la salud del ser humano ni el medio ambiente, se aseguran de la inocuidad. Todos los productos llevan estampado la marca Fresh Veggies en sus empaques estandarizados con unidades de kilos. Además, cumplen con los requisitos de certificaciones internacionales como USD, APHIS, FDA, Global Food Safety GFS que aseguran la calidad, frescura e inocuidad durante el proceso de producción.
- Producto aumentado se prevee hacia el consumidor final el delivery puerta a puerta, suscripciones con tarifa plana que les permite programar semanal, quincenal o mensual, según necesidad, los productos de consumo común. Además se proporcionará información nutricional y recetas para sacarle el mayor provecho en la compra.
- La propuesta de valor de la empresa es Elige tu salud, Elige Fresh Veggies, 100% panameños

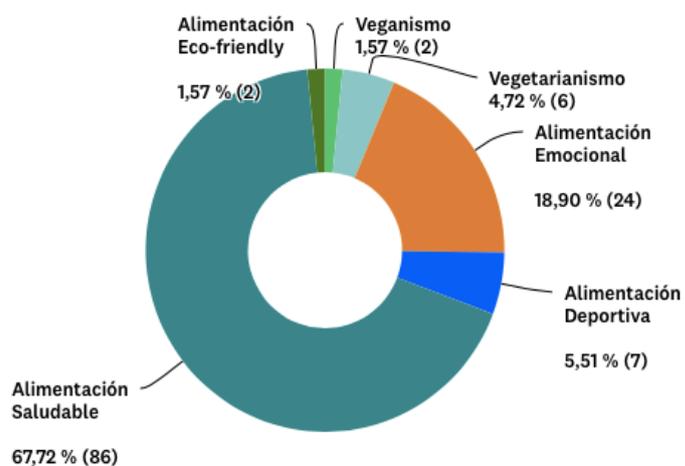
2 Objetivos de ventas

- Aumentar el engagement de la marca generando 15 contenidos relevantes mensualmente en las redes sociales (Instagram y Facebook) para construir relaciones cercanas con los consumidores y mercado meta.
- Aumentar el número de visitas en el sitio web a 2000 al finalizar el segundo trimestre de año fiscal 2021, mediante la inversión en estrategia SEM, que posicione la marca en los motores de búsqueda y genere leads.

- Incrementar las ventas en un periodo de 12 meses para lograr un crecimiento del 6% versus el año anterior aumentando los canales de distribución.
- Lograr en un periodo de 12 meses que el 12% de los consumidores de vegetales, reconozca la marca Fresh Veggies como líder en el uso de la agrotecnología y la asocie con un estilo de vida saludable.

3. Mercado Objetivo

- Para el mercado objetivo, nos hemos basado en una variable psicográfica, representada por el estilo de vida en cuanto a la preferencia de la alimentación de nuestros consumidores. Para ello, por medio de la encuesta realizada, en donde se les preguntó a los encuestados con que tipo de alimentación se identificaban más entre una alimentación vegana, vegetariana, saludable, deportiva, emocional o eco friendly. Como resultado de dicha encuesta, el 67.72% de los encuestados tuvo como preferencia una alimentación saludable. Por lo tanto, el main core de nuestra estrategia estará enfocada en ese grupo de adultos profesionales entre unos 26 y 60 años que buscan el bienestar saludable y su calidad de vida, por medio de una alimentación saludable y balanceada.



4. Objetivos y Estrategia de Marketing

- Para lograr el objetivo de aumentar el engagement de la marca generando 15 post mensuales, se estará implementando una estrategia de marketing de contenido y redes sociales. Para esto se desarrollarán los pilares de contenidos educativos y útiles para el consumidor, como lo serán
 - Datos Históricos, con el cual se contará la historia y procedencia relevante de nuestros productos.
 - ¿Sabías qué? por un lado, mediante datos curiosos, compartir los beneficios que brindan el consumo de los vegetales, especialmente los que produce la empresa y por otro, para educar a nuestros explicando la terminología complicada, como hidroponía, inocuos, ozono, tecnificados, que son la base de la marca para lograr productos saludables y amigables con el medio ambiente.
 - Detrás de escena en donde se mostrará en videos cortos, el proceso de la planta, en el cual se podrá observar desde como se desarrolla la semilla hasta la obtención del producto final.
 - Recetas fáciles y útiles con nuestros productos
- Para lograr el objetivo de aumentar las visitas en el sitio web a 2000, durante el segundo trimestre del 2021, la estrategia estará enfocada en mejorar el aspecto de la web para hacerla más atractiva, optimizar el content syndication, incluyendo la implementación de infografías que expliquen más fácil y detalladamente nuestras tecnologías. La creación de un blog para generar interacción con los consumidores formará parte de las mejoras también. Además de la inversión en la estrategia SEM para posicionarnos en los motores de búsqueda y la publicidad mediante los display banners en la cadenas de supermercados, para apalancarnos de su reconocimiento.
- Para incrementar las ventas un 6% versus el año anterior se propone una estrategia de expansión en el canal de distribución, mediante la apertura de dos nuevas cuentas, cuyo nicho de mercado dirigido a la alimentación saludable, se alinea con nuestra propuesta de valor y a quienes queremos llegar.

- Para lograr que el 12% de los consumidores de vegetales me reconozca como líder en el uso de la agrotecnología y me asocie con un estilo de vida saludable, se propone la implementación de una estrategia de marketing mix tradicional y digital que mejore el customer journey.
 - Plan de Medios de Comunicación: radio, Tv y redes sociales
 - Compra de espacios en los puntos de venta, para incrementar la exposición del producto
 - Actividades BTL como Join Ventures y cursos de cocina
 - Uso de influencer
 - Contratación de una agencia y un merchandising
- Como resultado de las encuestas, Fresh Veggies tiene un posicionamiento negativo en cuanto al reconocimiento de marca y calidad



- Para lograr un posicionamiento positivo de la marca en cuanto a reconocimiento y calidad, se hace imperativo mejorar el justomer journey mediante la generación de contenido relevante, creando más puntos de encuentro y exposición de nuestro producto y cerrando ventans. A continuación el posicionamiento esperado al cierre de ejecución del plan de marketing



5. Mezcla de las 4P de marketing

- **Producto**

La comercialización de productos agrícolas a la que se dedica la marca Fresh Veggies podemos incluirla dentro de productos de consumo, ya que el consumidor final la adquiere para su uso personal, y como producto de conveniencia, pues según el comportamiento de compra del consumidor, forma parte de sus compra frecuentes. Fresh Veggies utiliza 3 métodos de producción para lograr una gama de 26 productos. Estos métodos son:

- Hidroponía: es el cultivo sin tierra que le agrega un valor diferenciado de calidad y sanidad, amigable con el medio ambiente, con rendimientos que superan significativamente la producción en el tradicional suelo. Con el uso de esta tecnología tenemos alrededor de 17 productos.

Producto	Característica	Empaque
Acelga	Hidropónico	Flowpack
Cebollina	Hidropónico	Flowpack
Cilantro	Hidropónico	Flowpack
Culantro	Hidropónico	Flowpack
Espinaca	Hidropónico	Flowpack
Hierbabuena	Hidropónico	Flowpack
Kale	Hidropónico	Flowpack
Mostaza Bok Choi	Hidropónico	Flowpack
Perejil	Hidropónico	Flowpack
Recao	Hidropónico	Flowpack
Rúcula	Hidropónico	Flowpack
Ají Dulce	Hidropónico	Filmpack
Pepino Persa	Hidropónico	Filmpack
Pimentón Baby	Hidropónico	Filmpack
Pimenton Standard	Hidropónico	Filmpack
Tomate	Hidropónico	Filmpack
Tomate Perita	Hidropónico	Filmpack

- Tecnificado: es la climatización óptima en ambientes cerrados con casa mallas, lo que impide el ingreso de plagas, reduciendo así el uso de insecticidas, herbicidas y fungicidas, permitiendo cultivos

más saludables y también positivos con el medio ambiente. Entre estos productos tenemos el brócoli y el coliflor.

Producto	Característica	Empaque
Berenjena Larga	Campo abierto	Filmpack
Berenjena Redonda	Campo abierto	Filmpack
Guandu	Campo abierto	Filmpack
Mazorca Dulce mini	Campo abierto	Filmpack
Mazorca Dulce standard	Campo abierto	Filmpack
Rábano	Campo abierto	Filmpack
Zuchinni	Campo abierto	Filmpack

- Campo Abierto: es el tradicional uso de la tierra, sin embargo, nuestra empresa utiliza parámetros y técnicas amigables con el medio ambiente para esta producción. Entre estos productos podemos mencionar el rábano, zuchinni, dos tipos de berenjenas entre otros.

Producto	Característica	Empaque
Brócoli	Casamalla	Embalado
Coliflor	Casamalla	Embalado

En cuanto a la presentación de nuestros productos, utilizamos 3 métodos de acuerdo a las características del producto

- Flowpack: empaques sellados al vacío con un plástico especial antiniebla que lleva ya impreso el logo de Fresh Veggies, lo que evita la condensación y creación de gotas de agua, que puedan promover la proliferación de microorganismos que generan la pudrición. Esto le brinda más tiempo de vida a nuestros productos.



- Film-pack: empaques en bandejas, adaptables por tamaño, formas y tipos, automatizado para colocar la etiquetas con peso variable y la marca de la empresa.



- Embalado: este empaque es específicamente para el brócoli y el coliflor por la forma que tienen, donde el producto es directamente embalado con el plástico y estampado con la etiqueta de Fresh Veggies.



Nuestros métodos de producción nos hacen amigables con el medio ambiente y elevan nuestra calidad, sin embargo, nuestro mayor orgullo es entregar al consumidor final un producto inocuo, es decir, un producto que mantenga sus características en aspecto, color, textura y sabor, sin agentes que produzcan daño a la salud y esto lo logramos con el uso del ozono (O₃), que es un poderoso desinfectante natural 50 veces más efectivo que el cloro, sin contaminar ni formar compuestos tóxicos. Esto ayuda a reforzar nuestra propuesta de valor de entregarle salud a nuestros consumidores.

- **Precio**

La marca Fresh Veggies incurrió en las cadenas de supermercados desde el 2016, con una estrategia de precio fijo en función de sus márgenes de ganancia por volumen de transacción. Es una estrategia que desean mantener. Su margen de ganancia oscila entre un 30% a 40% y a pesar de ello, el precio se mantiene competitivo e incluso por debajo de sus competidores, como lo verá, en el cuadro a continuación, por lo cual, se concluye que el precio no es un factor que este afectando la venta. Podemos decir que los productos se han estado vendiendo por disponibilidad ante el consumidor final.

EMPRESA	TOMATE	PIMENTON	AJI DULCE
Fresh Veggies	\$2.68	\$2.95	\$2.42
Cerro Punta	\$3.95	\$3.65	X
Ribasmith	\$2.52	\$3.65	\$2.56
Cultivos Selectos	\$3.20	X	X
Agro Fresh	X	\$3.22	X
Super 99	\$2.45	\$3.49	\$2.10
El Rey	\$2.96	\$3.69	\$2.39

**Precio promedio tomate \$2.96

**Precio promedio pimenton \$3.44

**Precio promedio aji dulce \$2.37

Se han tomado tres de los productos emblema de Fresh Veggies para hacer un análisis de precio, incluyendo a las marcas blancas de los propios supermercados con el objetivo de determinar, si el precio era un factor, sin embargo, es observable que Fresh Veggies ofrece incluso un mejor precio, que el promedio.

- **Plaza**

Fresh Veggies utiliza las cadenas de supermercados para llevar su producto a consumidor final. El 95% del total de sus ventas es través de estos canales de distribución.



Como parte de la estrategia de venta, se propuso la expansión de los canales de distribución abriendo dos nuevas cuentas, que por su actual target a un consumidor con un estilo de vida saludable y seguidor de las tendencias en alimentación para mejorar su calidad de vida, son tiendas muy convenientes que se alinean con la propuesta de valor de la marca. Adicional, por sus ubicaciones, captan un consumidor con un alto poder adquisitivo.

La propuesta es para vender por un lado en Foodie Market, que cuenta actualmente con 4 tiendas ubicadas en Marbella, Costa del Este, Paitilla y Punta Pacífica.

Por otro lado, tenemos a Orgánica Store, que cuenta con 3 sucursales en ciudad de Panamá, las cuales son Paitilla, Costa del Este y San Francisco, y cuenta con 2 sucursales en el interior del país, en Coronado y Boquete, que dos lugares emblemáticos de Panamá con un consumidor exigente en busca de calidad y productos saludables.

- **Promoción**

Nuestra estrategia de comunicación se centra transmitir quiénes somos, que hacemos, como lo hacemos y en que nos diferenciamos para acercarnos a nuestros mercado meta y conectarnos por medio de la implementación de campañas que entreguen nuestra propuesta de valor.

Campaña La Calidad es nuestra obsesión – Mensaje “Fresh Veggies 100% Panameños” Duración 4 meses – Marzo a Junio

- Plan de medios de comunicación
 - Pauta en Radio – Radio Disney, Medcom Radio, 40 principales
 - Pauta en TV - Programa Cocina en tu Mañana utilizando los productos de Fresh Veggies
 - Pauta en Instagram – Post en Ribasmith, El Rey y El Machetazo – Contenido con los productos
 - Display Banner - Ribasmith y El Rey
 - Uso de googles Ads - palabras claves como calidad, frescos, vegetales, panameño, Panamá, hidropónicos, tomate, pimenton, pepino, maiz y Fresh Veggies.
 - Uso de social Ads - geolocalización en la ciudad de Panamá para personas que busquen temas relacionados con alimentación y estilos de vida saludables
 - Redes Sociales propias – 15 post mensuales basados en nuestros pilares de contenido – Datos Históricos, ¿Sabías qué?, detrás de escena y recetas útiles con nuestros productos
- Compra de espacios para la exposición de nuestros productos en el Ribasmith, El Rey, Súper 99 y El Machetazo. Uso de labels para delimitar nuestro espacio y se le facilite la visualización de nuestros productos al consumidor
- Contratación de un personal de merchandising, quien estará encargado de visitar los puntos de ventas 3 veces a la semana, para

asegurar la exposición del producto y garantice la disponibilidad de producto

Campaña Nosotros Cuidamos de tu salud – Mensaje “Elige Fresh Veggies, Elige tu salud” Duración 4 meses – Julio a Octubre

- Plan de medios de comunicación
 - Pauta en radio – Radio Disney, Medcom Radio, 40 principales
 - Pauta en Instagram - Ribasmith, Super 99, El Rey y El Machetazo
 - Display Banner - Ribasmith, Super 99 y El Rey
 - Uso de googles Ads - palabras claves como calidad, frescos, vegetales, salud, saludable, alimentación, tomate, pimenton, hidropónico y Fresh Veggies.
 - Uso de social ads para personas en busca de vegetales frescos, temas de salud y tendencias de alimentación.
 - Redes Sociales propias – 15 post mensuales basados en nuestros pilares de contenido – Datos Históricos, ¿Sabías qué?, detrás de escena y recetas útiles con nuestros productos.

- Actividades BTL y Uso de Influencer, estaremos realizando un acuerdo con el chef Marcos de Natural Spice y Panasonic en un Join Venture para realizar cursos de cocinas que incluyen el uso de nuestros productos y publicidad en las redes sociales de ambos contactos. Con Marcos incluye mención en feed de IG por 2 semanas, video en feed más 3 historias por 2 semanas, full activación en vivo y en igtv con demo promocionando el curso de cocina y 3 historias que rotarán por 3 semanas

- Compra de espacios para la exposición de nuestros productos en el Ribasmith, El Rey, Súper 99 y El Machetazo. Uso de labels para delimitar nuestro espacio y se le facilite la visualización de nuestros productos al consumidor

- Contratación de un personal de merchandising, quien estará encargado de visitar los puntos de ventas 3 veces a la semana, para asegurar la exposición del producto y garantice la disponibilidad de producto

Campaña Producir es nuestra pasión – Mensaje “Fresh Veggies, calidad y frescura que se siente”

- Plan de medios de comunicación
 - Uso de googles Ads - palabras claves como calidad, frescos, vegetales, salud, saludable, alimentación, tomate, pimenton, compras, online, pasión, producir y Fresh Veggies.
 - Uso de social ads para personas que busquen compras online de vegetales frescos.
 - Display Banner - Ribasmith, Super 99 y El Rey
 - Redes Sociales propias – 15 post mensuales basados en nuestros pilares de contenido – Datos Históricos, ¿Sabías qué?, detrás de escena y recetas útiles con nuestros productos.
- Actividades BTL y Uso de Influencer, estaremos realizando un acuerdo con el chef Marcos de Natural Spice y Panasonic en un Join Venture para realizar cursos de cocinas que incluyen el uso de nuestros productos y publicidad en las redes sociales de ambos contactos. Con Marcos incluye mención en feed de IG por 2 semanas, video en feed más 3 historias por 2 semanas, full activación en vivo y en igtv con demo promocionando el curso de cocina y 3 historias que rotarán por 3 semanas
- Compra de espacios para la exposición de nuestros productos en el Ribasmith, El Rey, Súper 99 y El Machetazo. Uso de labels para delimitar nuestro espacio y se le facilite la visualización de nuestros productos al consumidor

- Contratación de un personal de merchandising, quien estará encargado de visitar los puntos de ventas 3 veces a la semana, para asegurar la exposición del producto y garantice la disponibilidad de producto
- Contratación de una agencia
En la actualidad, la empresa no cuenta con personal especializado en marketing y no están en posición de contratar un departamento aún, por lo que se recomienda el uso de una agencia especializada que lleve a cabo la implementación, ejecución y control del plan de marketing digital. Popcorn Labs, es una agencia que costo beneficio, resultaría muy rentable para la marca pues ofrece un social media management que incluye desarrollo de contenido, community management, desarrollo e implementación de estrategia, desarrollo de contenido creativo, producción de videos, manejo de influenciadores, management de la inversión en pautas digitales y reporting y siguiendo de KPI.

6. Presupuesto e Implementación

CAMPAÑA	MENSAJE	ACTIVIDAD	COSTO	MAR-21	ABR-21	MAY-21	JUN-21
La calidad es nuestra obsesión	Fresh Veggies, 100% panameños	Radio - Radio Disney, Wao, 40 Principales	\$ 2,160.00				
		TV - Cocina en tu Mañana	\$ 2,520.00				
		Post IG Cadenas de Supermercados	\$ 2,300.00				
		Display Banner Cadena de Supermercados	\$ 1,500.00				
		Google Ads/ Social Ads Página Web Fresh Veggies	\$ 15,000.00				
		Redes Sociales Propias (IG / Facebook) - Community Manag	\$ 4,203.33				
CAMPAÑA	MENSAJE	ACTIVIDAD	COSTO	JUL-21	AGO-21	SEP-21	OCT-21
Nosotros cuidamos de tu salud	Elige Fesh Veggies, Elige tu Salud	Radio - Radio Disney, Wao, 40 Principales	\$ 2,160.00				
		Influencer - Embajador de Marca	\$ 350.00				
		Post IG Cadenas de Supermercados	\$ 1,700.00				
		Display Banner Cadena de Supermercados	\$ 1,500.00				
		Join Venture con Panasonic con su producto MWO	\$ 2,000.00				
		Google Ads/ Social Ads Página Web Fresh Veggies	\$ 12,000.00				
Redes Sociales Propias (IG / Facebook) - Community Manag	\$ 4,203.33						
CAMPAÑA	MENSAJE	ACTIVIDAD	COSTO	NOV-21	DIC-21	ENE-22	FEB-22
Producir es nuestra Pasión	Fresh Veggies, calidad y frescura que se siente	Google Ads/ Social Ads Página Web Fresh Veggies	\$ 20,000.00				
		Influencer - Embajador de Marca	\$ 700.00				
		Join Venture con Panasonic con su producto MWO	\$ 2,000.00				
		Display Banner Cadena de Supermercados	\$ 1,500.00				
		Redes Sociales Propias (IG / Facebook) - Community Manag	\$ 4,203.34				

III. KPI's CONTROL

Para darle seguimiento a nuestro objetivo de aumentar las visitas en nuestro sitio web vamos a hacer uso de la versión gratuita, pero muy completa de Google analytics cuyas funciones permitirán contabilizar el número de visitantes y de donde proceden, si directa o indirectamente y podremos identificar patrones de comportamiento y preferencias.

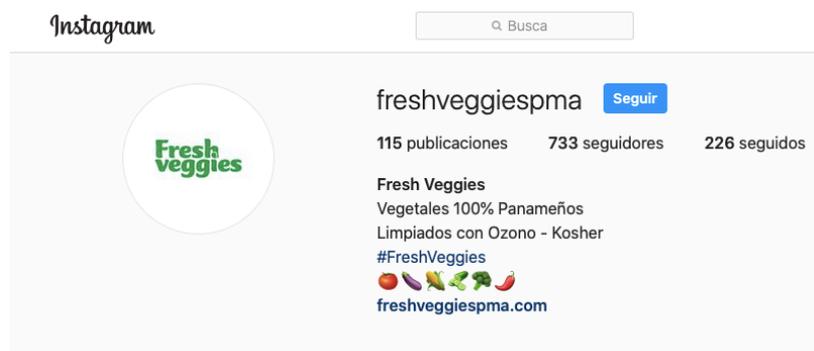
Por otro lado, tenemos Hotsuit con el que vamos a medir lo siguiente:

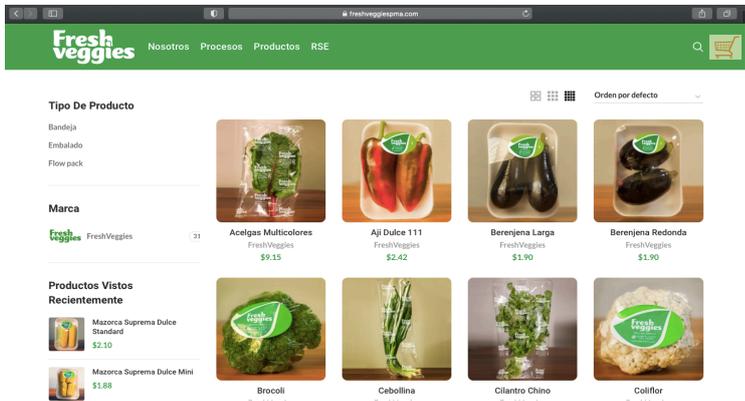
- Tasa de crecimiento de audiencia el cual nos permitira ver la evolución de la cantidad de seguidores que vamos ganando en nuestras redes sociales.
- Alcance de la publicación con el cual podremos medir cuántas personas personas vieron la publicación
- Participación Social, con este podemos medir las menciones directas o indirectamente que han hecho lo usuarios con nuestra cuenta
- Tasa de amplificación con el cual podemos medir cuantos veces ha sido compartido nuestro
- Costo por clic para analizar si la inversión en la publicidad pagada está generando efectos positivos para cumplir con nuestros objetivos

Estas mediciones están directamente relacionadas con nuestro objetivo de generar contenido mensualmente que promueva la interacción con nuestros consumidores y engagement que vamos logrando para lograr el reconocimiento de marca tan esperado que buscamos.

IV. ANEXOS

- Se sugiere la implementación del comercio electrónico para el último cuatrimestre del año fiscal 2021, con el objetivo de incrementar el canal de distribución para llegar directamente al consumidor e incrementar las ventas totales versus el año anterior, sin embargo, este plan requiere de una inversión aproximada de \$250,000.00 para contratar una bodega ubicada en la ciudad de Panamá, que cumpla con los estándares de la cadena de frío que proporcionen el clima adecuado para mantener el estado de los productos frescos. Además, es necesaria la contratación de un servicio de delivery para lograr un producto aumentado, mediante la entrega puerta a puerta.
- Por otro lado, a pesar de contar con 27 productos, se hace necesario la implementación de un mínimo de compra, y muchos de los productos no crean gran volumen, por lo cual, se sugiere también un partnership con una productora de frutas que pueda complementar el típico comportamiento de compra de frutas y vegetales.
- Redes Sociales y Sitio Web actual de Fresh Veggies, cuentan con pocos seguidores.





- Ejemplo de los pilares de contenido – Datos Históricos, ¿Sabías qué? y Recetas



Preguntas elaboradas para entrevista con el socio mayoritario

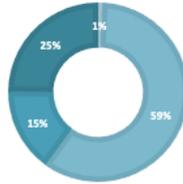
1. Cual es el modelo de negocio actual de la empresa
 - a. Quienes son sus clientes, si son distribuidores o retailers
 - b. Canales de distribución y logística
 - c. Políticas para la gestión de sus actuales clientes
 - d. Cómo estiman los ingresos, estructuras de precio y márgenes de ganancia
2. Cual es su mercado objetivo actualmente
 - a. Se mantiene a nivel nacional, regional
 - b. Han pensando en volver a exportar
3. Quienes son sus competidores
 - a. Los más relevantes tanto en agricultura común como en el uso de la hidroponía
 - b. Que los diferencia de estos competidores
4. Cuales son sus políticas de precios
 - a. Precio mínimo al que se puede ofrecer sus productos
 - b. Precios máximos que el mercado esta dispuesto a aceptar
5. Cual es su estrategia de distribución
 - a. De acuerdo a su modelo de negocio actual
 - b. Si desean cambiar ese modelo de negocio, cuanto estiman seria su inversión inicial
6. Como se dan a conocer en el mercado
 - a. Esfuerzos actuales de marketing
 - b. Inversión aproximada que hacen actualmente
 - c. Cuanto más estarían dispuestos a invertir
7. Cuales son sus principales proveedores
 - a. Tienen ustedes poder de negociación para ajustar los costes y que sea más beneficioso para la empresa
8. Tienen algún servicio de post venta
 - a. De ser así, como lo gestionan
9. Cuales creen que son los puntos débiles de su negocio
10. Qué elementos creen que representan amenazas para el proyecto, además desastres naturales inesperados, falta de agua, cortes de luz, huelgas, cierres por cuarentena (considerando tema COVID19)
11. Qué oportunidades identifican a largo plazo con este modelo de negocio que tienen en la actualidad
12. Cómo determinan sus metas de venta, márgenes de ganancia y rentabilidad del negocio.

***Muchas de estas preguntas no fueron respondidas, por tratarse de información sensitiva.

- Resultados de encuestas más relevantes.

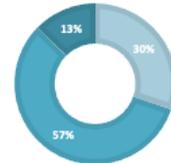
¿Con qué frecuencia se hace la compra de su hogar?

■ Diaria ■ Semanal ■ Mensual ■ No hay una frecuencia establecida



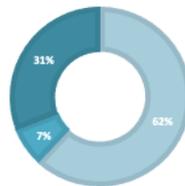
¿Qué porcentaje de su compra corresponde a productos frescos (Vegetales)?

■ Hasta un 10% ■ Entre un 10% - 50% ■ Más del 50%



¿Valora usted la procedencia (nacional o importada) de los vegetales que compra?

■ Sí ■ No ■ Le es indiferente

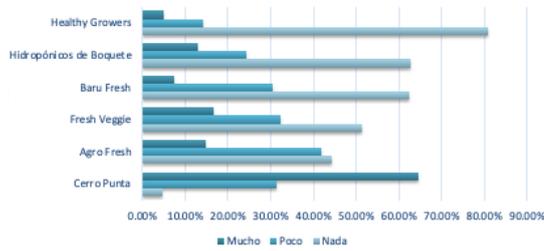


¿A la hora de la compra valora usted las marcas de los vegetales y si son ecológicos?

■ Sí ■ No ■ Le es indiferente

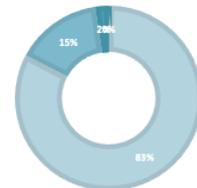


Evalúe que tanto conoce estas marcas de vegetales



¿Donde suele comprar sus vegetales?

■ Supermercados ■ Mercados de abasto ■ Minisuper ■ Abarroterías



¿Cuál de estas marcas compra con más frecuencia?

