



Identificación de los principales drivers para llevar a cabo la expansión de Ají del Rancho en Colombia.

Jacobo Mejía Marulanda

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Pregrado en Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2021

**Identificación de los principales drivers para llevar a cabo la expansión de Ají del Rancho
en Colombia.**

Jacobo Mejía Marulanda

Norma Chaparro

Colegio de Estudios Superiores de Administración

**Pregrado en Administración de Empresas
Bogotá DC**

2021

Tabla de contenido

Introducción	8
2. Revisión de la literatura	13
2.1 Estado del Arte	13
2.2.Marco teórico	17
2.2.1. Consumo de Ají.....	17
2.2.2. Consumo de Salsas en Colombia.....	23
2.2.3. Cultivo de ají	26
2.2.4. Drivers	32
2.2.5. Pymes En Colombia	32
2.2.6. Expansión	37
2.2.7. E-commerce como herramienta de expansión en pymes.....	42
3. Marco metodológico	47
3.1. Análisis exploratorio	50
3.1.1. El ají.....	50
3.1.2. Mercado mundial.....	50
3.1.3. Mercado local	50
3.1.4. Porter	51
3.1.5. Entrevistas con expertos	51
3.2. Identificación del consumidor.....	51
3.2.1. Perfil de cliente	52
3.2.2. Mapa de empatía.....	52
3.2.3. Buyer persona	52
3.3. Atributos de marca	53
3.3.1. Percepción de marca propia.....	53
3.3.2. Percepción de marca Externa	53
3.4. Identificación canales de distribución	53
3.4.1. Comportamiento geográfico de las ventas en Colombia.....	53
3.4.2. Benchmark.....	54
3.4.3. Encuestas de canales de distribución.....	54
4. Hallazgos y resultados	55
4.1. Análisis exploratorio	55
4.1.1. El ají.....	55
4.1.2. Mercado mundial.....	56
4.1.3. Mercado local	57
4.1.4. Análisis de Porter.....	58

4.1.5. Entrevista con expertos.....	59
4.2. Identificación del consumidor.....	64
4.2.1. Perfil de cliente.....	64
4.2.2. Mapa de empatía.....	73
4.2.3. Buyer persona.....	75
4.3. Atributos de marca.....	78
4.3.1. Percepción de marca propia.....	78
4.3.2. Percepción de marca del cliente.....	79
4.4. Identificación canales de distribución.....	80
4.4.1. Comportamiento geográfico de las ventas en Colombia.....	80
4.4.2. Análisis exploratorio de canales de distribución.....	85
Conclusiones.....	88
Recomendaciones.....	96
Referencias.....	98

Índice de gráficos

Gráfica 1. Ubicación geográfica de los cultivos de ají en Colombia	10
Gráfica 2. Ubicación potencial de los cultivos para ají en Colombia	10
Gráfica 3. Ingresos anuales del mercado del Ají en EE.UU.	17
Gráfica 4. Distribución de los ingresos del mercado de las salsas en EE.UU.	18
Gráfica 5. Distribución de las ventas de ají en Perú	21
Gráfica 6. Ingresos históricos del mercado de las salsas y proyecciones en Colombia.....	25
Gráfica 7. Crecimiento anual del mercado de las salsas en Colombia.....	25
Gráfica 8. Crecimiento porcentual en los cultivos de ají en Colombia.....	27
Gráfica 9. Estacionalidad de los cultivos de ají a lo largo del año.....	28
Gráfica 10. Comparación en la producción Nacional de cultivos.....	29
Gráfica 11. Comparación en los rendimientos de los cultivos.....	30
Gráfica 12. Producción de ají por departamento.....	31
Gráfica 13. Índice de Competitividad WEF.....	35
Gráfica 14. Competitividad de Colombia respecto a otros países	36
Gráfica 15. Proceso gradual en la utilización del e-comerse	44
Gráfica 16. Integración del e-comerse vs necesidades de financiación	45
Gráfica 17. Principales factores de ayuda del e-comerse a las empresas.....	45
Gráfica 18. Encuesta a Pymes sobre el uso de e-comerse y sus efectos	46
Gráfica 19. Valor promedio de los pedidos en Ají del Rancho	66
Gráfica 20. Productos más vendidos en Ají del Rancho	66
Gráfica 21. Visitas por fuente de dispositivo en Ají del Rancho	67
Gráfica 22. Visitas por fuente de redes sociales	67

Gráfica 23. Validación del cliente (Netnografía).....	71
Gráfica 24. Validación del cliente (Netnografía).....	71
Gráfica 25. Validación del cliente (Netnografía).....	72
Gráfica 26. Validación del cliente (Netnografía).....	72
Gráfica 27. Validación del cliente (Netnografía).....	72
Gráfica 28. Validación del cliente (Netnografía).....	73
Gráfica 29. Mapa de empatía	74
Gráfica 30. Buyer persona #1	76
Gráfica 31. Buyer persona#2	76
Gráfica 32. Buyer persona#3	77
Gráfica 33. Distribución geográfica de los clientes de Ají del Rancho	81
Gráfica 34. Distribución geográfica de los envíos efectivos de Ají del Rancho.....	82
Gráfica 35. Principales canales de distribución preferidos por los encuestados.....	84

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de los ingresos de salsas en EE.UU.	18
Tabla 2. Modelo estadístico para usar.....	48
Tabla 3. Encuesta realizada para el análisis cuantitativo	49
Tabla 4. Ficha técnica para el mapa de empatía	73
Tabla 5. Percepción de marca de los encuestados	80
Tabla 6. Análisis de Benchmark y canales de distribución	86

Introducción

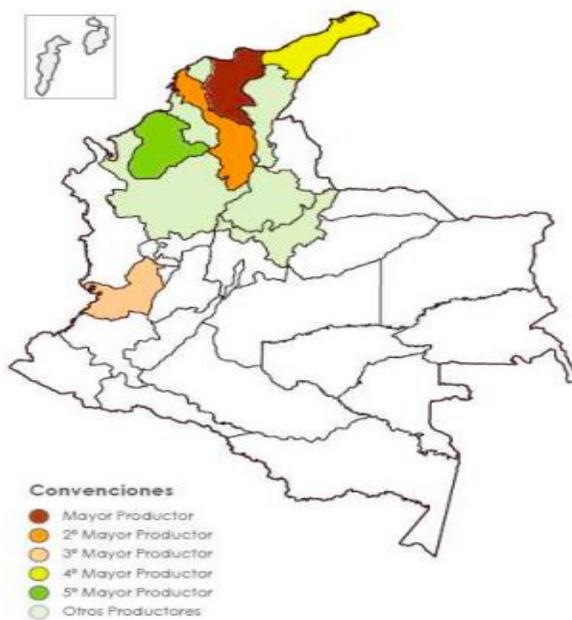
En Colombia existen alrededor de 2.6 millones de pequeñas y medianas empresas según PROCOLOMBIA. Dentro de estas empresas se encuentra la empresa Ají Del Rancho, una empresa localizada en la ciudad de Pereira y se dedica a la fabricación y distribución de salsa de ají. Actualmente la empresa cuenta únicamente con un canal de distribución digital y su objetivo es expandir el mercado en Colombia, ganando terreno y haciendo conocer la marca. Más del 80% del sector productivo es representado por las MiPymes (Ministerio de trabajo, 2019) . Estas son las responsables de aproximadamente el 35% del PIB y la generación de más del 80% de los empleos en el país; y estas mismas, lamentablemente, en su mayoría tienen una alta tasa de mortalidad. En el 2009, según un estudio llevado por el *Global entrepreneurship monitor*, se abrieron 43,716 nuevas Pymes en Colombia, pero en el mismo periodo hubo 8,593 Pymes que se terminaron, lo que nos lleva a concluir que cerca del 20% de las empresas que se abren, cierran el mismo año, y falta seguir contando cuántas cierran de ahí en adelante en los próximos 3 años.

Ají del Rancho ya va pasando el umbral del año, con una respuesta bastante favorable por parte del mercado de consumidores. La empresa se ha dedicado a su expansión por medio del e-commerce, la cual durante la coyuntura actual que se está viviendo, fue una oportunidad que surgió y se aprovechó. En estos momentos, La empresa Ají del Rancho se encuentra en un punto de inflexión donde debe dar el siguiente paso para poder subir de nivel e incrementar sus ventas. Esta empresa tiene un gran objetivo y problemática y es expandir la marca y darse a conocer por más medios, por otros canales de ventas y plantear diferentes soluciones o mejoras a los diferentes canales de distribución actualmente empleados. La empresa en estos momentos se encuentra llegando a una estabilización en la curva de ventas, donde por el mismo medio que se están realizando las ventas, la tasa de crecimiento de penetración en nuevos clientes ha ido bajando poco

a poco, y ahora lo que se está evidenciando es poco crecimiento en atracción de nuevos clientes y una buena retención de los clientes ya existentes. Si bien es de suma importancia la retención de los clientes antiguos, esta empresa está en una época donde la expansión es importante para su futuro crecimiento.

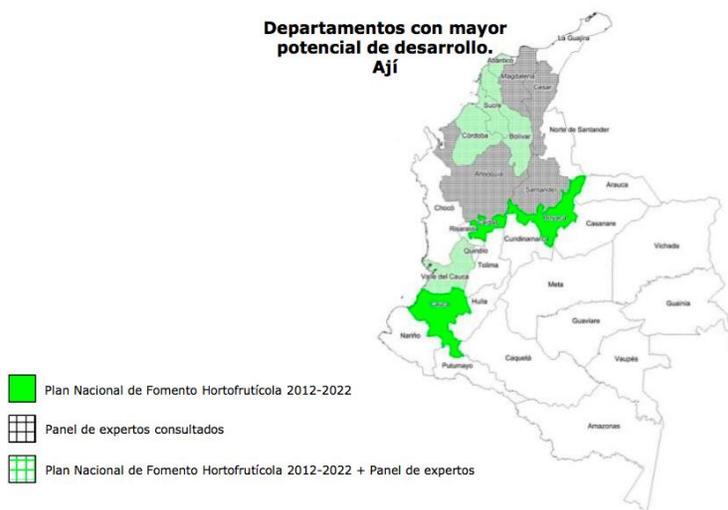
El mercado del ají y todo lo que, de esta deriva, tiene poca presencia en nuestro país comparado con el resto de países latinoamericanos, y mucho más en comparación con el resto de países del mundo, tanto en consumo como en producción. Existe presencia de cultivos en nuestro país y se evidencia grandes potenciales en este mercado. La tasa de crecimiento en la producción de 1998 a 2000 tuvo un crecimiento de más del 12% según lo registrado por el ministerio de agricultura, y también la tasa de consumo per cápita tuvo un aumento de más del 9% año a año. El consumo por persona es de 0,24kg por año, lo cual en comparación con otros países es muy bajo, Según la revista Gestión, en México el consumo per cápita es 8kg y En Perú el consumo es de 4,75kg por año. En Colombia, Existe mucho potencial para poder explotar este mercado y el consumo de los frutos derivados de la capsaicina como lo es el ají, ya que este país cuenta con las condiciones excelentes de producción y puede tener cosechas durante todo el año (Programa de transformación productiva, 2013) según esta organización, el sector del ají esta subdesarrollado en Colombia ya que no cuenta con una organización empresarial que se dedique a promover el mercado del mismo. En nuestro país, el mercado del ají solamente ocupa el 0,43% del total de las exportaciones de materia prima agrícola. Según las siguientes graficas podemos observar donde están actualmente la mayoría de los cultivos, y donde hay más potencial para poder explotar el mercado del ají:

Gráfica 1. Ubicación geográfica de los cultivos de ají en Colombia



Nota: Tomado de: (Programa de transformación productiva, 2013)

Gráfica 2. Ubicación potencial de los cultivos para ají en Colombia



Nota: Tomado de (Programa de transformación productiva, 2013)

Pregunta de Investigación

¿Cómo lograr la expansión de la marca actual de ají del Rancho en el mercado colombiano para incrementar las ventas?

Como justificación se tiene que Es de gran importancia en estos momentos traer a colación la reactivación de la economía, ya que lo necesitan todos. Resulta que, Un país como Colombia Necesita que su economía se recupere de nuevo y crezca cada vez Mas y la responsabilidad de las Pymes en esta reactivación es Fundamental (Martínez, 2020) . Según Bruce Mac Master, presidente de la ANDI, el papel de las empresas en la reactivación económica es fundamental, Teniendo la posibilidad ellas mismas de ser las responsables en gran medida del crecimiento económico de un país, de la transformación y la generación de empleo del mismo. Las Pymes representan más del 70% del tejido empresarial (Franco Ángel, 2019) Si la mayoría del tejido empresarial no se reactiva buscando nuevos mercados, no podría haber una reactivación por parte del sector empresarial.

Es importante realizar este estudio, y más con la empresa con la cual lo vamos a desarrollar por varias razones. Primero afrontar un reto que se viene con La empresa Ají del Rancho y este reto va a ser mucho más estructurado y preciso si viene acompañado de un estudio y análisis académico con el cual podamos validar todos y cada uno de los procesos que se van a llevar a cabo y segundo Realizar una implementación efectiva de todos los temas abordados durante este estudio. Hay algo muy importante que cabe resaltar en este punto y es que estos dos motivos van ligados y son dependientes el uno del otro, Es decir, un estudio por si solo en la mayoría de los casos se queda así, en papel y sin mucha materialización posterior; Pero si llevamos de la mano un

estudio con un ejemplo y un caso de la vida cotidiana puede generar más impacto y servir como detonante o “trigger” para el resto de partes interesadas en los temas acá tratados. Una vez se haga este documento de estudio tratando estos temas y que al mismo tiempo sea exitoso el proceso de expansión de la marca de Ají del Rancho y este tenga o no éxito en el mercado internacional, puede ser utilizado el documento como hoja de ruta o pasos a seguir para futuras empresas que quieran emprender este nuevo proyecto en su MiPymes; Pero en el caso que el caso de estudio tenga éxito en la aplicación en la empresa, de seguro va a ser muy útil para otras personas que lo puedan seguir o incluso mejorarlo. Es importante recalcar también que, para esta empresa, la idea de expandir la marca y poder generar valor en otros mercados es uno de los principales objetivos. En la empresa están trabajando de la mano de ingenieros de alimentos con experiencia ya en la expansión de productos a nivel nacional en diferentes tipos de alimentos, con un alto nivel de éxito en la mayoría.

Como objetivo general: Identificar los principales Drivers para la expansión de Ají del Rancho en Colombia. Los objetivos específicos: Identificar el consumidor y la validación del mismo, Identificar cuáles son los principales atributos de la Marca y su validación con los clientes e Identificar los principales canales de distribución para las ventas

La hipótesis del trabajo es: El presente estudio pretende llevar a cabo un caso práctico de emprendimiento en donde La correcta identificación de los principales drivers en el proceso de expansión de marca, (Identificación del consumidor, Atributos de marca y canales de distribución) de Ají del rancho permitirán tener una expansión y consolidación de marca más efectiva en el mercado colombiano.

2. Revisión de la literatura

2.1 Estado del Arte

La construcción de una marca donde se resalten los atributos de marca se ha vuelto indispensable en el marketing de hoy en día donde más que una aceptación de cliente, se encuentre una identificación del mismo con la personalidad de marca que crea una empresa. (Hosseinzadeh, Azad, Mohsen, & Akbar, 2014). Los autores (Kressmann, y otros, 2006) estudiaron el impacto que genera la percepción de una marca y la imagen que tenían los consumidores sobre estas con la lealtad de los clientes hacia la marca, y se encontraron correlaciones positivas en la auto imagen que se creaban las marcas con la lealtad de los consumidores. (Hosseinzadeh, Azad, Mohsen, & Akbar, 2014) Encontraron en su estudio varias correlaciones positivas entre la identidad de marca y el efecto positivo en el cliente. La primera fue la relación entre la lealtad de marca y la intención de compra. La segunda fue la relación entre los atributos físicos de una marca y la intención de compra. La tercera fue la relación entre los atributos de precio y la intención de compra, la cuarta fue la relación entre el desempeño de los atributos del producto y la intención de compra, la quinta fue la relación entre la asociación de la marca con la intención de compra y la última fue la relación entre la posición de marca y la intención de compra. Allí en cada uno de estos resultados se encontró una correlación positiva donde en promedio aumentarían en un 58% la intención de compra del cliente

(Marin Rives & Ruiz de Maya, 2014) Hablan de la identificación del consumidor, separándola en dos vertientes que para ellos son fundamentales. La primera es desde la Psicología y la segunda desde la Rama del marketing. Sobre la identificación del consumidor desde la vertiente del Marketing, la definen desde la identidad personal (Quién soy yo) y la identidad colectiva (Quiénes somos nosotros). A partir de las preferencias de marca y la elección entre distintas opciones de

Consumo y de la misma manera las decisiones que el consumidor va adoptando son el resultado de las necesidades de formación de identidad y poco a poco van forjando un perfil de consumidor que está bien estudiado en las civilizaciones occidentales y cada vez más (Ladik, Carrillat, & Tadjewski, 2015). Estos perfiles de consumidor que van forjando las personas van mostrando en cierta medida lo que el consumidor quiere que vean el resto de su círculo social. Las empresas están apelando constantemente a tener relaciones fuertes y leales con sus clientes, esto le interesa porque refuerza la lealtad del cliente y aumenta la rentabilidad de la empresa (Stephens et al., 1996).

Surge un concepto muy conocido en el Marketing llamado el concepto de identificación “Empresa-Consumidor”, donde se plantea una relación voluntaria, activa y selectiva entre el consumidor y la empresa que está ofreciendo el producto o servicio (Bhattacharya & Sen, 2003) este concepto, habla sobre consumidores que actualmente “viven la marca” y *“realmente viven "el movimiento Coca-Cola", "piensan en verde" con Heineken o "están en el mundo BMW" de forma tan intensa que esta situación o relación explica una parte importante de su identidad* (Marin Rives & Ruiz de Maya, 2014) Este concepto en relación con la relación consumidor-empresa tiene 3 características principales que son:

- 1- Esta relación es una relación voluntaria y activa donde se utiliza el proceso de marketing utilizando ventas personales, programas de comunicación y planes de fidelización. Pero en el momento de la identificación del consumidor se invierten los papeles ya que la iniciativa corre por cuenta del consumidor, no de la empresa porque es este el que busca la solución para satisfacer una necesidad (Aggarwal, 2004)
- 2- Esta relación es una relación selectiva dependiendo que tanto el consumidor trate de satisfacer sus propias necesidades personales por medio de la identificación de marca, y es

allí donde el consumidor solo se identificara y tendrá afinidad con las marcas que tengan una identidad de marca parecida a la suya, distintas al resto y puedan encajar en el proceso de identificación personal de cada consumidor. (Bhattacharya & Sen, 2003)

- 3- Esta característica tiene como objetivo que se satisfagan las necesidades de definición personal del consumidor, ya que los consumidores se identifican con las empresas que mediante sus valores e identidades de marca puedan satisfacer sus necesidades al mismo tiempo que les brinde identificación personal.

La literatura, acerca de la expansión de marca, (Rocio Vega, 2019) Habla sobre varios factores que se deben tener en cuenta a la hora de considerar un plan de expansión, hablan sobre la capacidad de conocer las barreras culturales, Sociales, Administrativas, Financieras y tecnológicas que cada una de las Pymes tienen para estar en concordancia con su entorno. Sobre plan de expansión Menciona (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010), Para la expansión o la “Integración” como lo llaman allí, hay tres factores importantes dentro del proceso que son, Primero el proceso de Capacidad de integración, Definiendo esto como la capacidad de leer el mercado, identificar el consumidor y brindar una solución, La capacidad de las Pymes de innovar, entendiendo esta como la manera en que se le intenta solucionar los mismos problemas a los clientes, de maneras diferentes y por último la capacidad de La flexibilidad para adaptarse al mercado y al constante cambio de este, dándole siempre al cliente la solución que quiere.

Estudios anteriores han demostrado que las marcas deben ser compatibles con las expectativas y necesidades de los clientes en cuanto a calidad y seguridad (Afzal, Aslam Khan, Rehman, & Ali, 2010) señala que las marcas fuertes están asociadas con una mayor calidad percibida por parte del consumidor. Por lo tanto, se espera que una marca competente proporcione al consumidor una calidad constante. En varios estudios se comprobó que las percepciones de la competencia de las

marcas se desarrollaban mediante el uso directo o el boca a boca y se postulaba que la competencia es un componente esencial de la confianza en la marca (Afzal, Aslam Khan, Rehman, & Ali, 2010) , Cuando un consumidor percibe que una marca de alimentos se ajusta a sus necesidades en materia de seguridad y calidad, se postula que es más probable que confíe en esa marca.

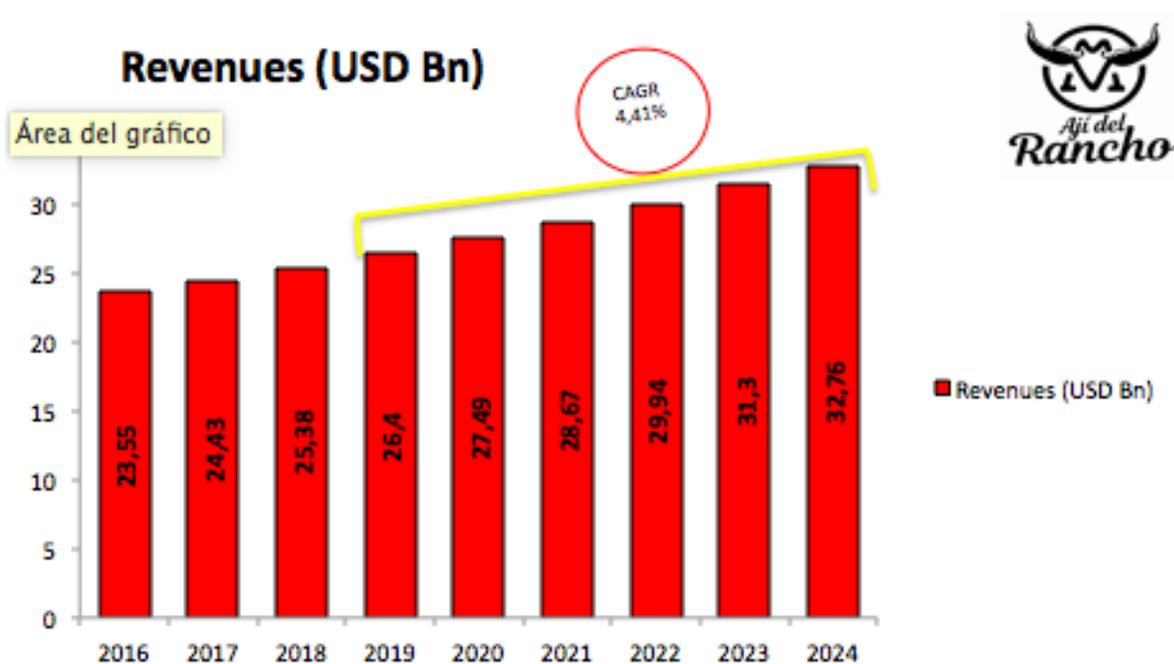
(Lewis & Stubbs, 1999) Hablan sobre la expansión de marcas británicas y dicen que En los Estados Unidos, la literatura sobre la comercialización regional tiene el punto de vista opuesto al que toman en este documento, en que se concentra en centrar las marcas nacionales de EE.UU. de nuevo en las regiones (Robert E. Linneman John L. Stanton, 1992) toman el punto de vista de que hay grandes variaciones en las preferencias de los clientes, competitividad, estructuras y canales de distribución en las regiones, y por lo tanto, una estrategia "el tamaño lo vale todo" ya no funciona. Abernathy (1991) también apoya la opinión de que la comercialización regional se ha utilizado en los EE.UU. para estimular el crecimiento de las marcas nacionales que compiten en categorías estancadas, y para construir redes de marcas adquiridas en el mercado regional a escala nacional y eficiencia. Estos autores demuestran que el paso de la región a La marca nacional no es de ninguna manera un proceso unidireccional; de hecho, puede ser un proceso que ya está desactualizado para algunas categorías de productos en los Estados Unidos.

2. 2. Marco teórico

2.2.1. Consumo de Ají

Según un reciente estudio llevado a cabo por Mordor Intelligencie (Mordor Intelligence, 2018), el principal país en consumo de ají es EE.UU allí en el mercado del consumo de ají está ligado en los últimos años gracias al crecimiento de la conciencia de los consumidores; El mercado del ají en los Estados Unidos alcanzó un valor de 25,38 Billones de Dólares, y tiene proyecciones de alcanzar 32,76 Billones de Dólares para el 2024.

Gráfica 3. Ingresos anuales del mercado del Ají en EE.UU.



Nota: Elaboración propia a partir de Mordor Intelligencie. (2019)

Tabla 1. Distribución de los ingresos de salsas en EE.UU.

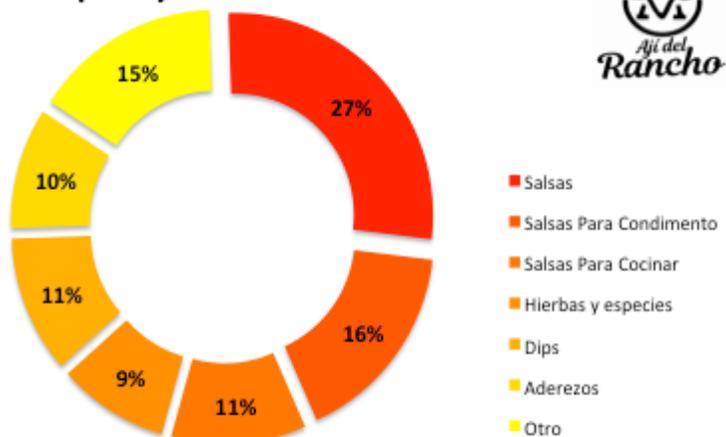
Mercado de salsas y condime Ingresos en USD Bn										CAGR (2019- 2024)
Tpo de Producto	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024)
Salsas	9,16	9,45	9,76	10,09	10,44	10,82	11,22	11,64	12,09	3,68%
Salsas Para Condimento	5,5	5,67	5,85	6,04	6,25	6,46	6,69	6,93	7,18	3,52%
Salsas Para Cocinar	3,66	3,78	3,91	4,05	4,19	4,35	4,52	4,71	4,9	3,88%
Hierbas y especias	2,67	2,83	3,01	3,2	3,41	3,64	3,88	4,15	4,44	6,77%
Dips	3,51	3,66	3,81	3,98	4,17	4,37	4,58	4,82	5,07	4,96%
Aderezos	3,23	3,33	3,44	3,56	3,68	3,82	3,96	4,11	4,27	3,70%
Otro	4,99	5,17	5,36	5,56	5,79	6,03	6,29	6,58	6,88	4,35%
Total	32,72	33,89	35,14	36,48	37,93	39,49	41,14	42,94	44,83	4,21%

Nota: Elaboración Propia a partir de Mordor Intelligence analytics.

Con esta información donde podemos apreciar las ventas de cada tipo de producto, El segmento que nos interesa es el de “Salsas” y el subsegmento “Salsas para Condimento” donde está incluida en esta categoría: Salsa de tomate, Mostaza, BBQ, salsas de pescado, salsa picante, salsas para cócteles, salsas para ostras, salsa a base de soja, salsa marrón, salsas de rábano picante, mostazas y otras salsas para condimentos que se venden en diversos canales de venta. Este segmento es el que mayor venta representa de todos y si nos fijamos en la siguiente gráfica, es el Segmento de “Salsas” el que mayor participación de mercado tiene según sus ventas:

Gráfica 4. Distribución de los ingresos del mercado de las salsas en EE.UU.

Revenue Split by Product



Nota: Elaboración Propia a partir de Mordor Intelligence.

Las personas están buscando en los productos de salsas y aderezos un valor agregado que les permita tener la certeza de lo que consumen. Al crecer la conciencia de los consumidores, estos mismos están exigiendo en el mercado productos con características Orgánicas, “Labeled Products”, Bajos en sodio, Libre de gluten y sobre todo que sean productos con empaques reciclables. En el mercado más grande para las salsas Picantes (EEUU), los consumidores están reemplazando los productos aderezos tradicionales por el consumo de nuevos sabores, enfocados más en una experiencia “Étnica e internacional” (Mordor Inteligence, 2019). Según Census Bureau data, los millenials, quienes representan el 23,4% de la población de EEUU están en busca de experiencias a la hora de consumir salsas y aderezos y son ellos mismos los que están reemplazando las empresas tradicionales como Kraft Heinz, Knorr, Campbell soup comp. (Mordor Inteligence, 2019). El consumo de las salsas, aderezos ha venido creciendo constantemente en los últimos años en todo el mundo (Khidi,2014), Pero si vamos a el consumo de ají, se puede tener una percepción diferente en cada país. el consumo de salsas picantes es mayor en los países asiáticos, Estados unidos y México. (Ching H, Chung J. Et al., 2018) llevaron a cabo un estudio donde dan con la aceptabilidad de diferentes salsas picantes en diferentes países y culturas gastronómicas, Mas enfocados en como las diferentes salsas de diferentes países, como eran aceptadas en diferentes países, Como los diferentes sabores eran acogidos de acuerdo a las culturas gastronómicas de cada país. Este estudio tuvo como muestra tres países que fueron: USA, Dinamarca y Corea del Sur. Se analizaron dos tipos de salsas picantes totalmente diferentes que eran usadas para gastronomías totalmente diferentes que fueron Tabasco(Comida Texmex) y Sriracha(Comida asiática). Lo que se encontró en esta identificación de consumidores de Salsas picantes fue que primero el porqué del consumo de salsas picantes era totalmente diferente en cada

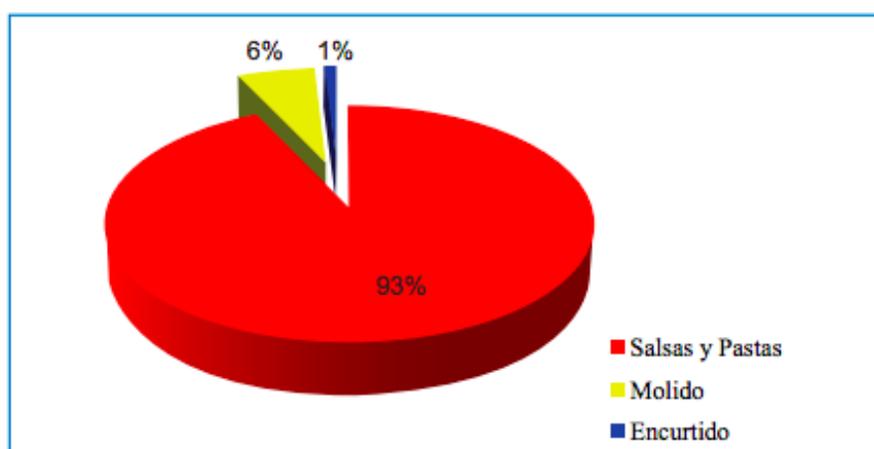
cultura: La cultura danesa consumía ají un 48,5% porque era un sabor nuevo, un 31,2% porque les parecía un sabor étnico y un 22,3% porque era un sabor único. En la cultura estadounidense las cosas cambiaron un poco en cuando la identificación del consumidor bajo los mismos productos de ají, un 43,6% consumía ají porque les era un sabor familiar, un 34,9% porque les asimilaba un sabor étnico y un 50,9% porque era un sabor nuevo para ellos. Por último, la muestra de corea del sur un 67% les gustaba el consumo de estas salsas porque les abría el apetito, un 37,7% porque les era Familiar y un 29,3% porque les liberaba del estrés. Al final, la conclusión del estudio muestra las razones por las cuales en general les gusta o les disgusta el consumo de ají. Las reacciones de la muestra total más fuertes que se extrajeron del estudio fueron las siguientes: A los consumidores les gusto por la relación y el maridaje que hacen con la comida, en términos de colores y sabores y no les gustaba porque para ellos eran productos faltantes de sabor o que al final les quitaba el sabor de sus comidas. Las Investigaciones académicas sugieren que la mejor estrategia de entrada a los mercados está alineada a las fortalezas y debilidades del participante con el local de la empresa en el mercado en el que se va a ingresar, así como con las características estructurales y estratégicas propias de la empresa (, Ekeledo y Sivakumar 1998; Hill, Hwang y Kim 1990).

Sobre el Mercado del Fruto del Ají en el mundo, el fondo nacional de la Horticultura y Asohofrucol logran canalizar donde esta la mayor concentración de los mercados de ají a nivel mundial. Se analiza que la principal concentración del ají está ubicada en 8 países del mundo (Programa de Transformación Productiva , 2013) Las importaciones están dominadas por EE.UU. y Alemania, siguiendo el Reino Unido. En los primeros dos países se concentra el 43% del mercado del ají. Para ellos es allí donde se encuentran las mayores oportunidades de mercado, pero al mismo tiempo para los países exportadores, la mayor amenaza para entrar a unos mercados tan competitivos. Posteriormente, dividen la concentración del producto ya procesado (Ají seco, Ají

en Polvo), y EE. UU sigue dominando el mercado junto con Malasia. Concentrando entre ambos el 26% de las importaciones. Para ambos casos, la mayor demanda en cuanto a las cadenas de distribución que se usa en este producto son los Supermercados.

Aparte de la producción de ají, Colombia exporta poco ají en comparación con los otros países productores, y nuestro mercado interno en cuestiones de consumo está muy por debajo que el resto. Sabiendo que el mercado del ají va en aumento, y que la mayoría de su consumo a nivel mundial está en el ají procesado, se habla sobre qué tanto de este ají procesado es consumido en salsas en países consumidores de ají. (Jäger, Jiménez, & Amaya, 2013) Muestra en Perú las oportunidades del ají consumido como producto final en presentación de salsas, donde se encuentra con los siguientes resultados:

Gráfica 5. Distribución de las ventas de ají en Perú



Fuente: Elaboración propia con base en datos de García (2011).

(Jäger, Jiménez, & Amaya, 2013) Nota tomada de García (2011)

Allí podemos ver que se muestra por mucho una diferencia en las preferencias de consumo de ají en un mercado tan grande para el ají y que consume tanto como lo es Perú.

Sobre el consumo de ají en países de América Latina como lo son Bolivia y Perú, que son grandes contribuyentes para el consumo y la producción de este producto, se encontró por medio de una encuesta a 205 hogares en Lima, que 92% de los hogares consume algún tipo de ají en cualquier presentación. (García Yi) y según Jaqueline, Dra. investigadora de la Universidad de Hannover en Alemania, esto se debe a la gran variedad de ajíes nativos que tienen. Por otro lado, el mercado que no consumía ají, se le realizó la misma encuesta preguntándole porque no lo hacían. La conclusión a la que se llegó en este estudio fue que, para lograr un incremento en el consumo, es necesario informar al consumidor sobre los beneficios y ventajas que tienen al consumir ají. Con respecto al estudio en el mercado en Bolivia se encuestaron 300 hogares y se encontró lo siguiente, que el 50% de los hogares de La Paz, consumía ají, en su mayoría seco o en encurtidos.

Con respecto a las preferencias de los consumidores en el mercado del ají, (Castellón-Martínez, Chávez-Servia, Carrillo-Rodríguez, & Vera-Guzmán, 2012) llevaron a cabo un estudio en el valle de Oaxaca, donde entrevistaron a 1240 personas preguntándoles sus preferencias por los tipos de ají que consumían y encontraron los siguientes resultados: los entrevistados prefieren consumir chile ‘Jalapeño’ (37.7 %), ‘Chile de Árbol’ (18.9 %), ‘Chile de Agua’ (15.8 %) y ‘Serrano’ (13.1 %). En referencia a los chiles regionales, los consumidores prefieren ‘Chile de Agua’ (67.1 %), ‘Paradito’ (13.8 %) y ‘Tusta’ (8.2 %), por su sabor y grado de picor. Las formas preferidas de consumo son: en salsa (36.5 %), relleno (28 %), asado (21.9 %) o rebanado en rajas (11.2 %). Las familias compran desde algunos frutos (62.3 %) hasta un kilogramo (27.3 %) por semana de chiles locales. En un país como México, donde se podría decir que tiene una cultura de consumo de ají elevada respecto a muchos países en el mundo, se demostró que el consumo per

cápita de los mexicanos estaba entre 7 y 9kg por año (Castellón-Martínez, Chávez-Servia, C. Carrillo-Rodríguez, & M.Vera-Guzman, 2012)

Por otro lado, (Castellón-Martínez, Chávez-Servia, Carrillo-Rodríguez, & Vera-Guzman, 2012), en su estudio analiza los Pros y Contras del consumo de capsaicina en el ser humano. Allí, se dice que el consumo de esta sustancia genera al entrar en contacto con las neuronas un efecto placentero, desinflamatorio y anestésico, al liberar opioides naturales en el cerebro humano. Es utilizado para tratar con fines terapéuticos enfermedades como artritis reumatoide y la neuropatía diabética (Castellón-Martínez, Chávez-Servia, C. Carrillo-Rodríguez, & M.Vera-Guzman, 2012) Mas allá de los beneficios que trae el consumo de esta sustancia, se habla sobre efectos negativos que puede traer, tales como el desarrollo de tumores y que es un agente carcinógeno. También, en contrario a esto se discute que es utilizada la capsaicina como sustancia que tiene efectos quimiopreventivos y quimioterapéuticos.

2.2.2. Consumo de Salsas en Colombia

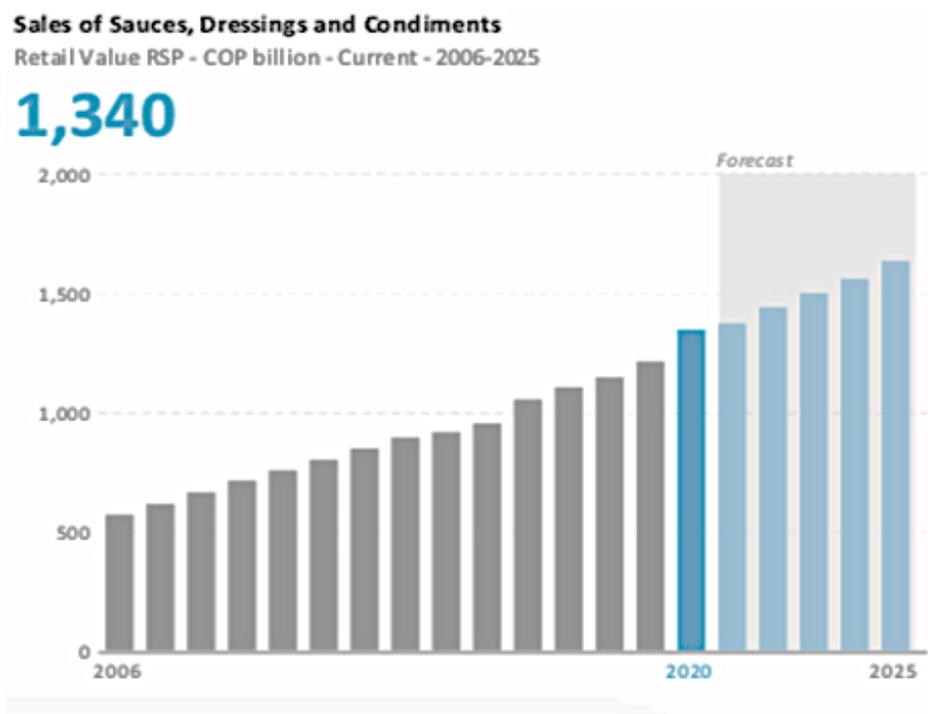
El mercado de las Salsas de Ají en Colombia tuvo un aumento significativo gracias a la pandemia del COVID-19, ya que una gran cantidad de consumidores trabaja desde casa. El mercado de las salsas en Colombia tuvo un aumento en 2020 del 11% YOY, un crecimiento bastante superior al 8% que generalmente registra este sector; alcanzando 69,100 toneladas por un valor de COP 1,4Bn. Colombia no es ajena al crecimiento en los últimos años que ha tenido el sector de las salsas para condimentar de CAGR 4%.

La demanda por salsas para cocinar tiene grandes proyecciones de crecimiento y hace que las personas estén dispuestas a pagar un precio considerablemente más alto que los productos

tradicionales por el simple hecho de que sea un producto con una trazabilidad confiable y Natural. Este mercado incluye productos orgánicos, locales y de origen.

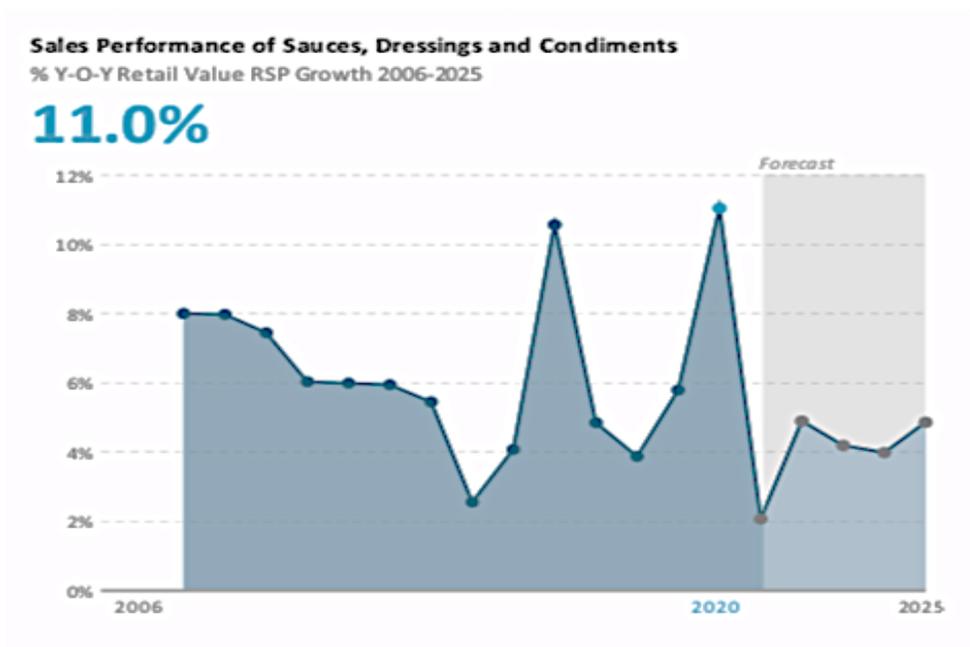
Los Patrones de consumo de salsas en Colombia han evolucionado, las clases medias en el país están adentrando en nuevos patrones de consumo de alimentación consciente. La conciencia en Colombia por el cuidado de la salud y de la alimentación consciente le ha dejado una puerta abierta a todas las empresas que hacen sus productos con insumos naturales, sin conservantes ni colorantes. Cabe resaltar que el consumo de productos más “Artesanales” ha tenido un apoyo por parte de la legislación colombiana, ya que esta dicta que todos los productos altos en sodio, azúcar y grasas saturadas deben estar etiquetados e informar al consumidor sobre esto. Las tendencias de consumo de Productos Premium y gourmet muestran tendencias crecientes, lo que obliga a las empresas tradicionales a reformular sus productos como lo es La empresa que lidera el mercado en la producción y distribución de salsas en Colombia: Unilever andina Colombia SA, con un Market share del 23%... (Passport, 2020)

Gráfica 6. Ingresos históricos del mercado de las salsas y proyecciones en Colombia



Nota: tomado de: (Passport, 2020)

Gráfica 7. Crecimiento anual del mercado de las salsas en Colombia

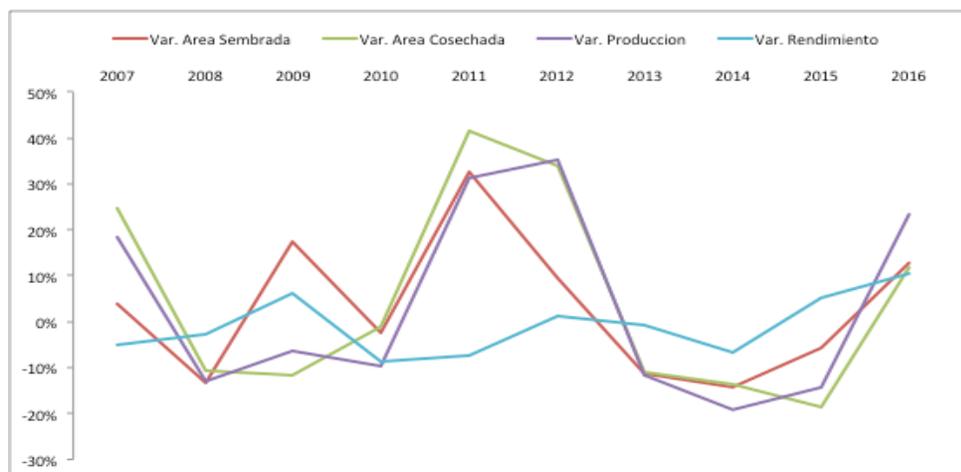


Nota: Tomado de: (Passport, 2020)

2.2.3. Cultivo de ají

Según Datos de la United Nations Commodity Trade Statistics, Surge una gran ventaja en países Tropicales sin estaciones para la producción de esta planta, ya que la estacionalidad de producción se mantiene constante durante todo el año, a diferencia de grandes países productores como México y España (Programa de Transformación Productiva , 2013) Es menester Hacer énfasis en la gran oportunidad que tiene Colombia como país Productor de ají para crecer y ser más competitivo, pero al mismo tiempo el consumo que tenemos es Bajo respecto al resto de Países, lo mismo el nivel de competitividad en el mercado del Ají y el Pimentón. Para alcanzar dichos objetivos de competitividad en el mercado, es necesario enfrentar lo siguiente: El mercado del ají esta subdesarrollado en nuestro país y no existe una organización consolidada que represente el sector, como si lo existe con productos como la papa, el café, la caña. Etc... El ají representa solo un 0,40% de la producción agrícola de nuestro País, Con rendimientos bajos de tan solo 7t/ha, cuando en México Superan los rendimientos de 15t/ha y en España tienen rendimientos de 50t/ha. Históricamente, cerca de 70% de la composición del PIB agrícola está basada en 6 productos: flores, plátano, café, azúcar, arroz y papa. (Agronet, 2018), y es allí en la competitividad donde nos enfrentamos también a un problema, que no somos ni buenos consumidores, ni tampoco buenos productores de ají a nivel mundial (Ministerio de Agricultura) Con fuente AGRONET, se puede percatar un leve aumento positivo en todos los indicadores en el mercado del ají como lo muestra la siguiente tabla:

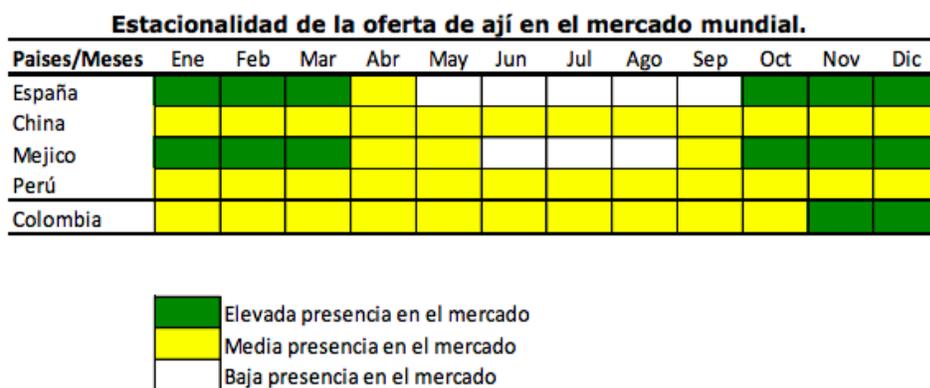
Gráfica 8. Crecimiento porcentual en los cultivos de ají en Colombia



Nota: Elaboración propia a partir del Min Agricultura.

Viendo este gráfico y las tendencias que tienen, se pueden analizar los crecimientos año a año de cada uno de estos indicadores que son, área sembrada, área cosechada, producción y rendimiento. Con datos de AGRONET, pudimos evidenciar gráficamente que a 2017, las tendencias, aunque bajas, estaban al alza. Con esta conclusión podemos dar a entender el gran potencial que tenemos en el sector del mercado del ají, ya que tenemos producción constante durante todo el año gracias a nuestras características topográficas y nuestros climas. Si observamos la siguiente tabla podemos concluir la diferencia en la producción de Colombia con otros países:

Gráfica 9. Estacionalidad de los cultivos de ají a lo largo del año

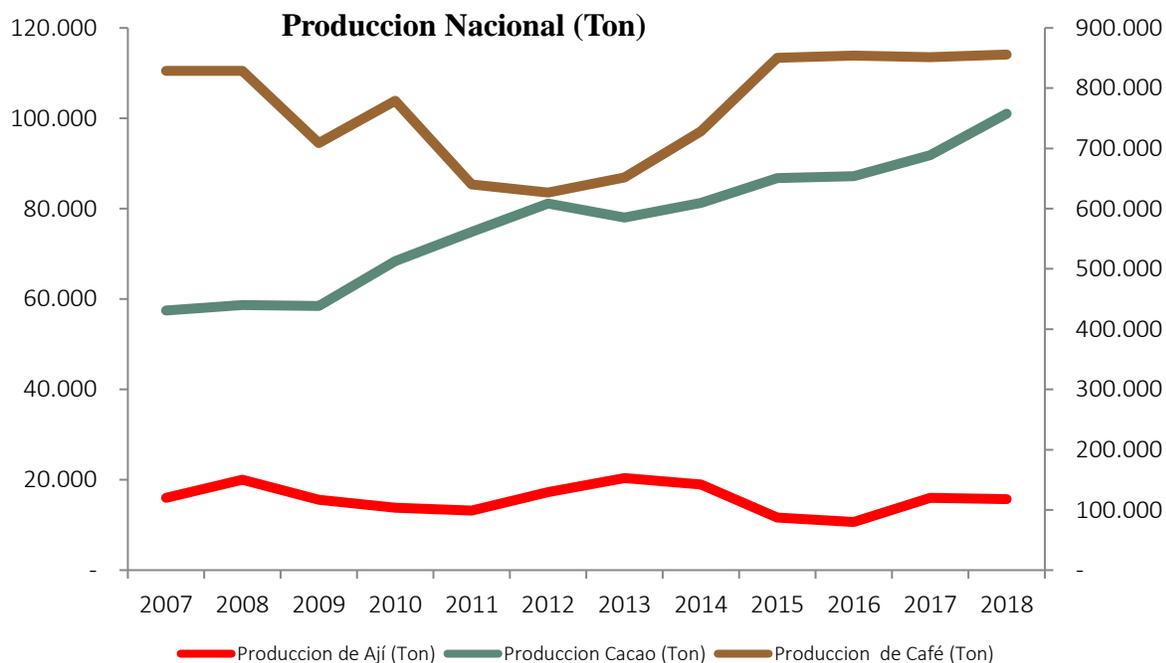


aboración propia a partir de datos de United Nations Commodity Trade Statistics Medias 2011-2012.

Nota: tomado de (Ministerio de Agricultura)2012

Aquí se ve representado la estacionalidad en la producción de ají en diferentes países y vemos una constancia evidente en los países del ecuador como lo son Colombia y Perú. Sabiendo que Colombia no invierte en este sector, y que la producción de ají tan solo representa el 0,40% de la producción agrícola (Ministerio de Agricultura). Tenemos un campo de acción mucho más grande que el resto de países productores de ají.

Gráfica 10. Comparación en la producción Nacional de cultivos



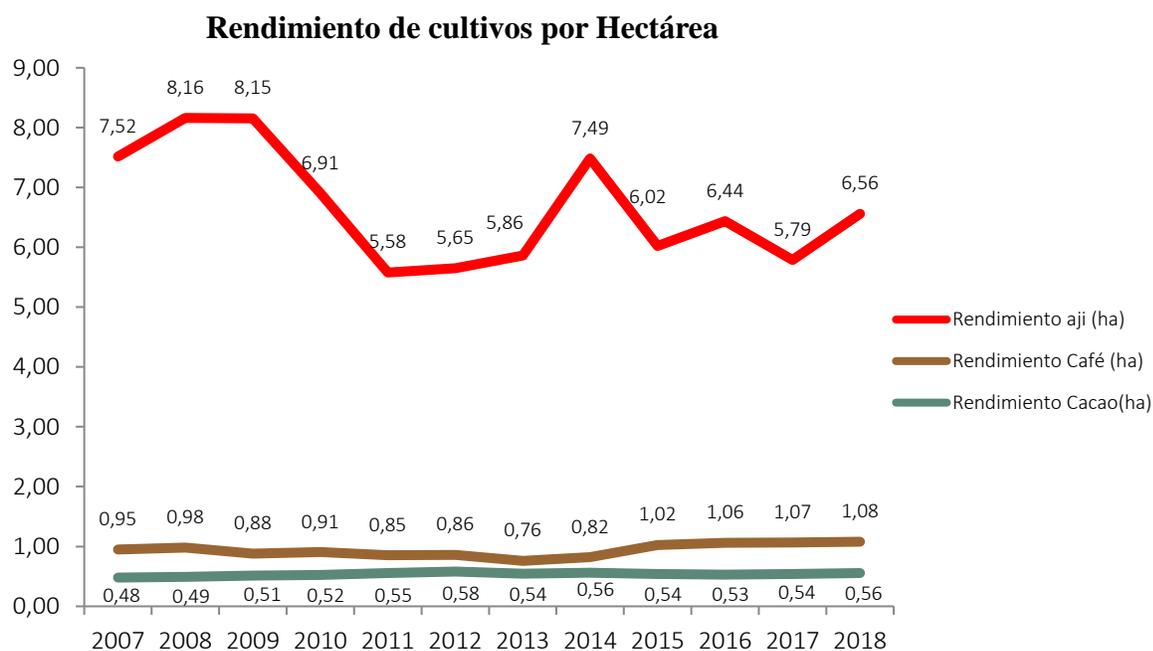
Nota: Elaboración propia a partir de Agronet.

Con datos de Agronet, una de las herramientas que pone a nuestra disposición el ministerio de agricultura pudimos extraer la producción de diferentes cultivos a lo largo del año. Como podemos observar en la gráfica anterior, el cultivo de café tiene unas de las mayores producciones a nivel nacional, también cultivos como el banano. Graficamos estos otros dos para poder comparar como están mucho más altos que la producción de ají en Colombia durante todos los últimos 10 años, y si miramos más atrás es igual. En cuanto a producción, Colombia nunca ha tenido más de 25,000 toneladas de ají, lo que llega a ser muy poco sabiendo el gran potencial de terreno que tenemos para la siembra. La planta de ají tiene la gran ventaja que puede ser sembrada entre los 0 y 1500 MSN sin ningún problema y su rusticidad es mucho mayor a los otros dos

cultivos que mostramos. Aparte de estos factores, contamos con la disponibilidad del fruto por todo el año sin ninguna restricción.

Si hablamos ahora en términos más técnicos de rendimientos del cultivo por hectárea, estamos a nivel mundial muy por debajo del resto de los productores de ají, con un rendimiento de 7ha/ton. A pesar de estar atrasados y poco tecnificados en este cultivo, los rendimientos son muy superiores a esos dos productos que son el café y el cacao como lo podemos observar en la siguiente grafica que construimos:

Gráfica 11. Comparación en los rendimientos de los cultivos

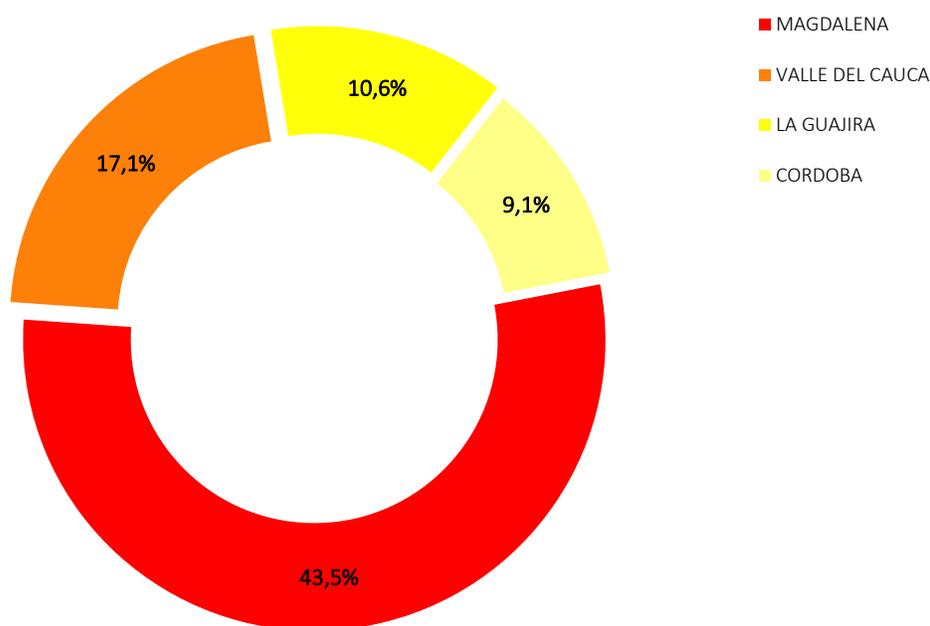


Nota: Elaboración propia a partir de Agronet.

Estos rendimientos son solo en estos tres cultivos agrícolas, pero Colombia tiene por otro lado cultivos con grandiosos rendimientos y de muy buena contribución para el campo como lo son la piña (40 ton/ha), la fresa (36 ton/ha), la papaya (31ton/ha) y la cebolla (22 ton/ha); con el limitante que son cultivos con más requerimientos climáticos y técnicos. Es de suma importancia

también resaltar que en Colombia se tiene una concentración de los cultivos de ají en solamente 5 departamentos que son: magdalena, bolívar, valle del cauca, córdoba y la guajira y por falta de desarrollo en el sector se han dejado del lado potenciales departamentos para producción que podrían ser: cauca, caldas, Boyacá, Santander, Antioquia, cesar y sucre. (Plan nacional hortofrutícola, 2013). También Es de suma relevancia hacer hincapié en la falta de atención que se le da a este sector en Colombia, sector que no cuenta con un gremio y sector que no tiene presencia en el CENSO nacional agropecuario del país.

Gráfica 12. Producción de ají por departamento



Nota: Elaboración Propia a partir de Agronet.

El cultivo de ají en Colombia está concentrado en estos 4 departamentos, llevándose más del 80% de la producción total del ají.

2.2.4. Drivers

Los “Drivers” o “Valué Drivers” también conocidos como conductores o inductores de un negocio, son definidos como los factores que impulsan un objetivo dentro de una empresa. Según (LEK consulting), los Valué Drivers están divididos en 3 tipos que son: Growth Drivers, Efficiency Drivers y Financial Drivers. Para esta empresa los Valué Drivers deben tener un impacto de valor en la compañía y deben ser controlables. (L.E.K. Consulting). Por otro lado, Jaromir Vrbka define los Valué Drivers En pocas palabras como aquellas variables que afectan significativamente a la evaluación del valor de una empresa. En la práctica, la identificación de estas variables se consigue bien a través del análisis estratégico de una empresa, el benchmarking o la descomposición del valor económico añadido (EVA). (Vrbka, 2020). Anteriormente, los drivers eran considerados como esos recursos físicos, como la tierra y las máquinas, o el capital financiero. Más recientemente se han identificado los activos intangibles como recursos clave y percusores (Drivers) para el desarrollo estratégico e impulsores del rendimiento organizativo y de la creación de valor (Marr, Schiuma, & Neely, 2004)

2.2.5. Pymes En Colombia

En Colombia, las pymes según la distribución por área la mayor concentración esta en el comercio con un 54,66%, Servicios con un 31,6%, Industria 12,22% y otros con un 1,52% (montoya, montoya, & Castellanos, 2009). Con respecto a la ubicación geográfica, las Pymes se distribuyen de la siguiente manera: Bogotá luego Medellín y por último Cali. Las Pymes en cuanto a su potencial de crecimiento se clasifican por sectores, siendo el Turismo, los alimentos y el sector agropecuario grandes focos de crecimiento y aporte a la actividad económica. En Colombia las

pequeñas y medianas empresas representan el 50% de las empresas exportadoras, pero tan solo el 18% logra mantenerse a flote con éxito en el proceso de internacionalización.

En la región latinoamericana, tal como sucede en Colombia, el principal obstáculo al que se ven enfrentadas las Pymes es la alta tasa de mortalidad. Este factor de mortalidad tiene muchas consecuencias y dentro de las principales consecuencias son:

- La inestabilidad en las reglas de juego para el sector Privado
- La corrupción y la mala administración de los recursos en el sector publico
- Las limitaciones del sistema judicial
- La falta de apoyo y oportunidades en el acceso a financiación, asesorías e inversión

Las Pymes en Colombia son clasificadas por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo de la siguiente Manera:

Tabla 2. Clasificación de las empresas en Colombia según su tamaño

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

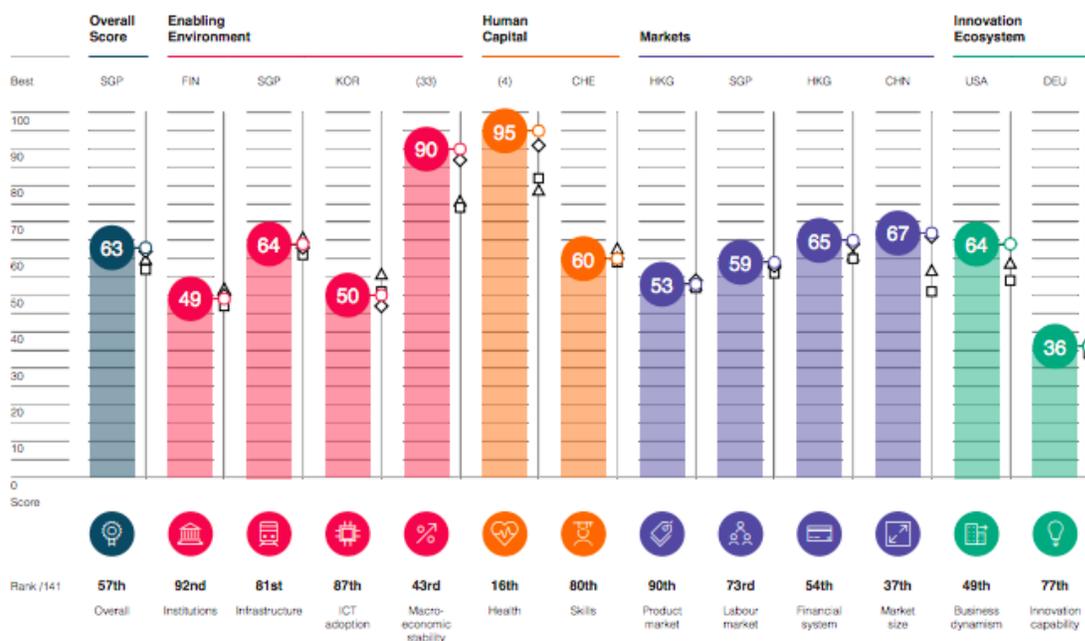
Nota: Tomado de: (Ministerio de Comercio, s.f.)

i) Competitividad de las Pymes en Colombia

La competitividad para el World Economic Forum es “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. (World economic forum, 2019), este concepto de competitividad está estrechamente relacionado con el bienestar de las personas de manera que a mayor bienestar de las personas se pueden lograr ambientes más competitivos, mayor educación y por consiguiente ingresos más altos y mejor calidad de vida.

Para Solleiro y Castañón (2005), la competitividad es un concepto sobre el cual no se tiene una definición única. Y Para Bejarano, es importante no perder de vista que no son los países los que compiten, sino las empresas y que estas deben buscar una condición sostenible caracterizada por su permanencia (montoya, montoya, & Castellanos, 2009), enfocada en los mercados bajo la coexistencia de múltiples actores. Según el Índice de Competitividad realizado por el World Economic Forum publicado para el Año 2019, Colombia Ocupa el puesto No. 57 de 141 países que participan. De todos los indicadores cabe resaltar que el más bajo es el índice de Capacidad de Innovación como se puede ver en la siguiente Imagen:

Gráfica 13. Índice de Competitividad WEF



Nota: Tomado de: (World economic forum, 2019)

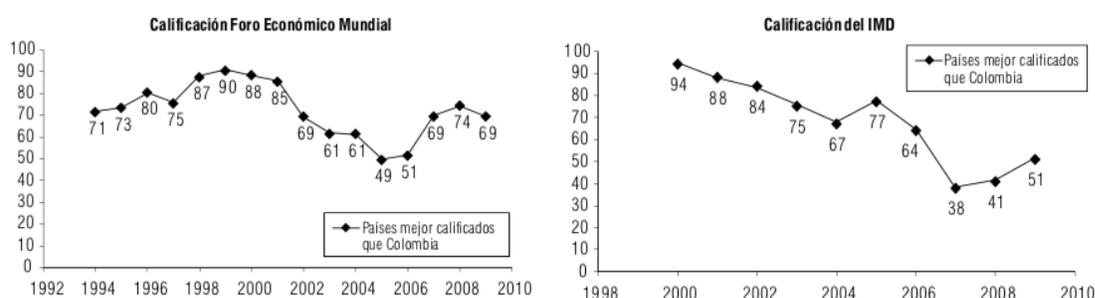
Aparte de este indicador, otros en los que las empresas colombianas tienen gran debilidad son capacidad de integrarse y flexibilidad para adaptarse a los mercados y encontrar productos o servicios que puedan encontrar un nicho idóneo. Este indicador puede verse reflejado porque a medida que pasa el tiempo, la globalización ha venido tomando partida en el espacio empresarial en nuestro país, y una empresa que anteriormente podría haber sido exitosa entró a competir con las empresas alrededor del mundo por el mismo mercado. En un País Como Colombia, donde las Pymes ocupan más del 90% del tejido empresarial, contribuyen con aproximadamente el 30% del PIB de Colombia y albergan al 65% del tejido empresarial del País, No se cuenta con el suficiente grado de competitividad ni acceso a recursos para lograrlo. (Colombia fintech, 2020)

Existen a nivel mundial tres organismos internacionales que se encargan de medir la competitividad de una empresa, país u organización (Valero & Ordoñez, 2020)

- i) World Economic Forum
- ii) International Instituto of Management Development
- iii) Banco Mundial

Para medir la competitividad de una economía, los diferentes organismos plantean cuantos países están mejor calificados que Colombia:

Gráfica 14. Competitividad de Colombia respecto a otros países



Nota: Tomado de: (montoya, montoya, & Castellanos, 2009),

Donde un puntaje de 60 con un nivel por encima de 60 se considera desventajosa para cualquier economía.

Según Alexandra Montoya e Iván Montoya en su estudio de la competitividad de las Pymes en Colombia, hay 12 elementos por las cuales las Empresas tienen Baja competitividad:

- 1) Poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos
- 2) Baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales
- 3) Baja productividad del Sector agropecuario
- 4) Altos niveles de informalidad laboral y empresarial

- 5) **Bajos niveles de innovación y absorción de tecnologías**
- 6) **Poca profundidad y sofisticación del mercado financiero**
- 7) **Deficiencias en la infraestructura del transporte y energía**
- 8) **Baja Calidad y poca pertinencia de la educación**
- 9) **Estructura tributaria poco amigable a la competitividad**
- 10) **Rezago en la penetración de tecnologías de información y conectividad**
- 11) **Degradación ambiental como limitante de la competitividad**
- 12) **Debilidad de la institucionalidad relacionada con la competitividad (Conpes,2008)**

2.2.6. Expansión

Para (Gibrat, 1931), la expansión o crecimiento es definida de la siguiente manera *“el crecimiento de las empresas es un proceso estocástico originado por la acción de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas”*

Por otro lado (Albach, 1967) opina que La expansión de una empresa, no es el resultado de causas aleatorias y ajenas a la empresa sino un cumulo de intenciones y determinaciones que vienen dirigidas desde la dirección de la empresa, en respuesta a los constantes cambios del mercado en los que se encuentra. Como conclusión (Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel, 2006), el crecimiento o expansión de una empresa está determinada por un cumulo de factores, Internos como externos que llevan a una organización a expandirse.

Los factores que influyen en una expansión son los siguientes:

2.2.6.1. Factores Internos: Son aquellos que condicionan y promueven el crecimiento de una empresa desde adentro de la misma y están organizados de la siguiente manera:

Edad y Tamaño:

- Para (Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel, 2006) la edad y el tamaño de las compañías es de gran relevancia a la hora de tener en cuenta un proceso de crecimiento. Según un estudio de (Correa Rodríguez, 1999), Existe una relación inversa entre la expansión de una empresa con su edad y tamaño, esto se da porque entre una empresa tenga un mayor tamaño, generalmente opta por adoptar medidas más conservadoras a la hora de expandirse, de manera que mitigue los riesgos asociados a esto. Por otro lado (Elston, 2002) evalúa otra perspectiva desde la que define que la expansión de una empresa no tiene relación con su edad o tamaño, sino por la capacidad de obtener acceso al mercado de capitales y a la financiación por otras vías.

Motivación:

(Child, 1981) identifica la relación entre la motivación y la expansión de una empresa como una serie de factores por parte de los altos directivos y del personal interno de la empresa que se catalogan como el “deseo de éxito personal”, que de una u otra manera conduce a la cultura organizacional a adoptar una estrategia de crecimiento estructurada, de tal forma que la estrategia de crecimiento va ligada con la estrategia de crecimiento personal de cada uno de los agentes internos dentro de una organización , que puede ir ligada con : aumento de sueldo, mayor sensación de poder y dominio, aumento del prestigio. Etc.... y es allí donde se promueve internamente una tendencia hacia la expansión de la empresa.

Estructura de la propiedad:

Esta estructura de la propiedad, tiene una relación directa con una estrategia de crecimiento de una empresa, ya que un directivo puede verse motivado o frenado en llevar acabo un crecimiento en la medida en que los intereses de los accionistas estén encaminados por el

mismo rumbo. Esto se ve reflejado en el concepto que estudian (Jensen, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, 1976) Sobre la teoría de agencia.

Gestión del Conocimiento:

Cada vez, con una globalización más arraigada dentro de cada una de las organizaciones, no importa de qué sector sea, viene hablándose y demostrándose la importancia de los recursos “Intangibles” dentro de una organización que según (Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel, 2006), son grandes generadores de valor en las compañías. Inversiones empresariales conocidas como I+D, son en gran medida un factor de estudio hoy en día, en ¿cómo la inversión de las empresas en intangibles, capacitaciones, mejoras del conocimiento (y como este es usado) ?, se logra un crecimiento en las organizaciones basado en aumento del valor de la compañía.

2.2.6.2. Factores Externos:

Son aquellos factores Económicos, sociales, políticos, tecnológicos y ecológicos que afectan en cierta medida las estrategias de crecimiento de una organización y están divididos de la siguiente manera:

Factores externos relativos al entorno sectorial

- Competidores:

Los competidores juegan un papel muy importante a la hora de tener un proceso de expansión y más en pymes ya que estos pueden ser una barrera de entrada a los nuevos mercados a donde se puede expandir la empresa. O bien pueden ser una amenaza externa cuando se está en un mercado, ya que le pueden quitar participación de mercado ya existente.

Cientes:

Los clientes, tienen una gran fortaleza en el mercado ya que son estos los que pueden encaminar una subida o bajada de precios en toda la cadena de valor de un producto. También los clientes tienen expectativas y exigen una calidad en lo que demandan, lo que genera una competencia entre las empresas que ofrecen un mismo producto o servicio.

Proveedores:

El poder que tienen los proveedores es grande, ya que estos pueden dentro de la cadena de valor de una empresa ser quienes marquen la diferencia en el incremento de todos los precios. Deben ser las empresas quienes marquen esto de acuerdo a el paso que vaya marcando el mercado. Deben tener una posición clara y firme respecto a los precios de los proveedores que van a recibir, en caso de no tener una buena relación con los proveedores, allí se ve la integración vertical en las empresas.

Factores externos de nivel superior o macro entorno:**Demanda:**

Para muchos, perfectamente la actividad de una empresa está determinada por la demanda del mercado, ya que cuando un cliente decide hacer un proceso de compra de algún producto esto significa que el producto tiene ya un grado de aceptación en el mercado. Cuando una empresa tiene una demanda y un mercado identificado, tiene las bases para plantear planes de expansión e inversión.

Mejoras tecnológicas:

Las mejoras tecnológicas aparecen cuando las empresas tienen un grado de expansión o están en planes de expansión, para poder tener mejoras en optimización de costos, especializando los trabajos realizados y haciendo un trabajo en cadena para mejor producción y aumento de la misma. Con la mejora de la producción dada por la mejora tecnológica en una empresa las empresas pueden empezar a buscar nuevos mercados, nuevas formas de producir, con innovación en los procesos y cambio en la estructura organizativa de la empresa.

Accesibilidad a créditos privados:

Para el acceso a recursos tenemos que partir por un concepto muy importante que es la asimetría de la información planteada por (Jensen, theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure , 1976), en donde se plantea que la información es privilegiada y los accionistas y partes interesadas en general, tienen menos información sobre la empresa que los directivos, por lo que hay un nivel de sesgo de información en la información pública que se tiene. Para las grandes compañías la revelación de información es cada vez mayor, pero en las pymes no. Al no tener la suficiente información sobre la empresa y su funcionamiento orgánico, agentes como financiadores, bancos, no cuentan con suficiente criterio para poder hacer financiamientos, o los financiamientos que pueden otorgar a un alto riesgo, surgen mayores costos para los emprendedores para mitigar el riesgo de una quiebra.

Apoyo gubernamental:

En los últimos años, esto se ha vuelto un factor que con gran entusiasmo ven todos los países, al darse cuenta el gran aporte económico y social que brindan las nuevas empresas en los países, por lo cual en muchos países se han dado a la tarea de apoyar el crecimiento y creación de las empresas, por medio de intermediadores, fondos de financiamiento, apoyo académico y exención de muchos impuestos y tasas regulatorias que normalmente deben pagar las grandes empresas, pero para una pequeña empresa sería de gran ayuda poder empezar sin estos, o con un nivel de ayuda.

2.2.7. E-commerce como herramienta de expansión en pymes

Es muy bien conocido en esta época de globalización el papel que juegan las herramientas digitales en el día a día de las empresas. No importa si son empresas nuevas o grandes multinacionales, donde se han visto todas obligadas a adoptar un nuevo canal de ventas digital. Para (Rahayu & Day, 2015), Las herramientas digitales de e-commerce brindan grandes ventajas potenciales para las empresas, y más para las pymes, Permitiendo reducir costos, incrementar ventas, productividad, reducir el tiempo de procesamiento, y por ultimo y no menos importante, tener un conocimiento del mercado al que va dirigida la empresa al instante y a la mano. Investigaciones han demostrado que el uso del e-commerce a generado un impacto grande en países en vía de desarrollo, gracias a la falta de muchas herramientas que por la condición de ser un país en vía de desarrollo no están, como lo son :Falta de recursos humanos capacitados, Resistencia interna, clientes que no están preparados, falta de apoyo, falta de recursos IT, y falta de un ambiente seguro para el desarrollo de pequeñas empresas (Dubelaar, 2005). (Wit, 2014) plantea que no es únicamente el valor que le da el e-commerce a las empresas en términos monetarios, sino que también

existe un impacto global asociado a las oportunidades laborales, mitigación del desempleo y reducción de la pobreza. Por otro lado, se plantea también que son las pymes quienes tienen el papel hoy en día de jalonar las economías emergentes, en el caso colombiano, son estas las que representan más del 90% de todas las empresas del país.

También hay evidencia de bastantes pymes que son reacias a ingresar a un nuevo canal de ventas como lo es el ecommerce. (Salwani, 2009) identifico 3 factores por los que hoy en día hay una gran cantidad de pymes que no han dado el paso para ingresar al ecommerce. Los tres factores identificados fueron: Falta de éxito en su negocio, Falta de conocimiento en el ecommerce y por último la falta de conocimiento en el impacto que tiene el ecommerce en el desempeño de una empresa. Para este autor, la adopción del ecommerce puede ser completa o parcial, donde una adopción completa es aquella donde toda la cadena de valor del producto o servicio esta digitalizada y la parcial es aquella donde existe aún un proceso físico de obtener el producto y hacer un envío.

Para las Pymes, (Daniel, 2002) clasifica el proceso de cómo el e-commerce parcial en las pymes apoya al empresario de la siguiente manera: Brindarle al cliente información de la compañía, brindarle información al cliente acerca de los productos o servicios ofrecidos, recibir y tomar ordenes, recibir pago, enviar los producto o servicios, brindar atención postventa, identificar proveedores, comprar inventario, comunicarse con las partes internas y externas, identificación de clientes y consumidores, identificar información relevante y por ultimo hacer campañas de ventas.

Para identificar el nivel de uso de ecommerce en una compañía, se debe identificar el nivel de crecimiento en el que esta se encuentra ya que se vuelve una variable dependiente a la hora de

tener en cuenta un crecimiento en el cual la integración de la empresa y sus ventas con el ecommerce se va volviendo más necesario para la organización.

A continuación, vemos las fases de integración de las herramientas de ecommerce a medida que la organización crece.

Gráfica 15. Proceso gradual en la utilización del e-commerce

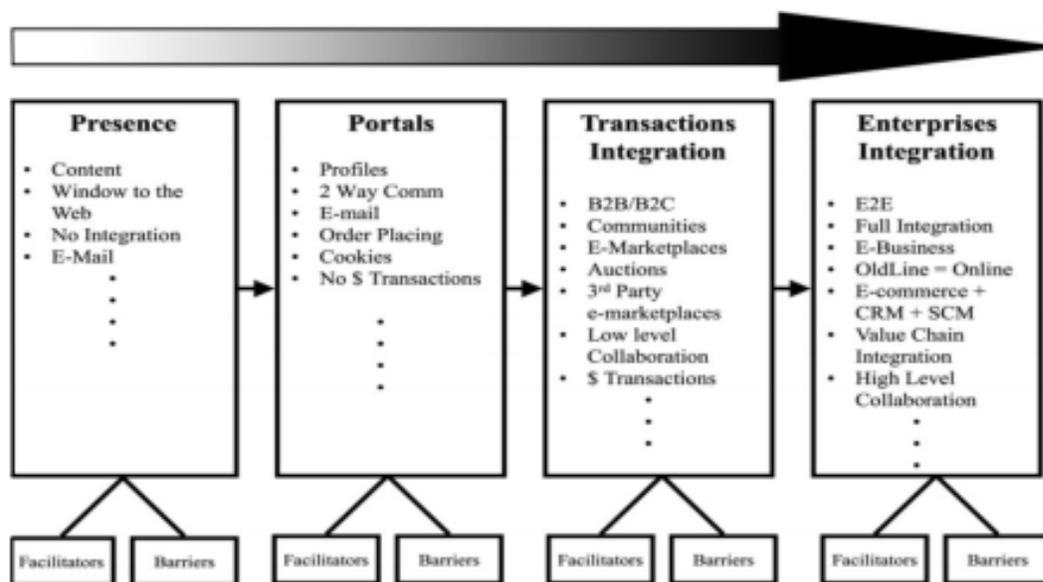
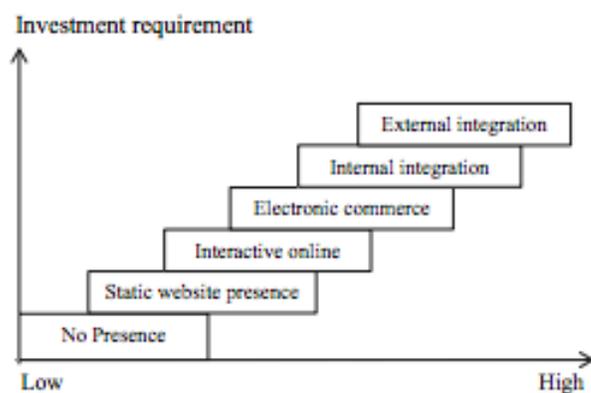


Fig. 1 Stages model. Source Rao et al. (2003)

Nota: Tomado de: (Rahayu & Day, 2015)

Integración del ecommerce y su nivel de necesidades de financiación

Gráfica 16. Integración del e-commerce vs necesidades de financiación



. 2 E-business stages of growth model. *Source* Prananto et al. (2003: 11)

Nota: tomado de: (Rahayu & Day, 2015)

A continuación, vemos una lista de los principales puntos de ayuda del ecommerce a las pymes

Gráfica 17. Principales factores de ayuda del e-commerce a las empresas

No.	E-commerce benefits
1	Increased revenue
2	Reduced operation cost
3	Reduced cost of purchasing and procurement
4	Reduced marketing costs
5	Increased customer loyalty and retention
6	Reduced complain from client
7	Improved supplier relationship
8	Improved competitive position
9	Extending market reach
10	Improved speed of processing
11	Improved external communication
12	Improved company image
13	Improved internal communication
14	Increased employee's satisfaction
15	Increased employee's productivity

Nota; Tomado de: (Rahayu & Day, 2015)

Para este estudio (Rahayu & Day, 2015) encuestaron a 292 pymes, donde el 92% de estas pymes tenían conocimiento y usaban ecommerce en sus negocios, y el 8% restante no. Posteriormente les hicieron una serie de preguntas sobre los beneficios que la integración de su empresa con plataformas de e-commerce y estos fueron los resultados:

Gráfica 18. Encuesta a Pymes sobre el uso de e-commerce y sus efectos

	Strongly agree and agree	Neutral	Disagree and strongly disagree	Mean	Standard deviation
Increased sales (a)	251	24	2	4.37	0.662
Reduced operation cost (b)	193	59	25	3.86	0.898
Reduced cost of purchasing and procurement (c)	139	96	42	3.48	0.985
Reduced marketing costs (d)	206	48	23	3.88	0.898
Increased customer loyalty and retention (e)	178	83	15	3.78	0.810
Reduced complain from client (f)	136	109	32	3.48	0.852
Improved supplier relationship (g)	176	83	18	3.75	0.815
Improved competitive position (h)	211	54	12	3.94	0.751
Extending market reach (i)	264	11	1	4.49	0.545
Improved speed of processing (j)	221	46	7	4.13	0.730
Improved external communication (k)	238	32	6	4.16	0.677
Improved company image (l)	245	29	2	4.29	0.643
Improved internal communication (m)	208	62	6	4	0.729
Increased employee's satisfaction (n)	175	95	7	3.83	0.780
Increased employee's productivity (o)	228	42	7	4.09	0.734

Nota: tomado de: Tahay (2015)

Como conclusión, en esta cita de un estudio previo se encontró que el uso de plataformas de ecommerce para las pymes es bajo en países en vía de desarrollo comparado con países desarrollados. Se concluye también que aquellas empresas que usan ecommerce tienen grandes beneficios donde resaltan seis de ellos. Los mayores beneficios percibidos por las pymes que adoptan ecommerce son: extender el alcance de mercado, incremento de ventas, mejora en la comunicación externa, mejora en la imagen de la compañía, velocidad en procesamiento de información y por último la productividad del personal.

3. Marco metodológico

Para el desarrollo de esta investigación se llevaron a cabo métodos de análisis cualitativos y cuantitativos. Para el análisis cualitativo se realizaron entrevistas con diferentes personas en los sectores que consideramos pertinentes en el caso de expansión que son: Personas en campo de agricultura, personas en el campo financiero, personas que trabajan en fondos de emprendimiento, personas en el campo de los supermercados y grandes superficies. Esto se llevó a cabo con el fin de validar la situación y el ámbito donde se encuentra la empresa ají del rancho, y como cada una de estas personas puede brindar información pertinente desde su campo de acción. Se escogieron estas personas porque están relacionadas cada una de ellas con los tres objetivos específicos de esta investigación. Estas encuestas se realizaron como un punto fuerte y sólido de validación cualitativa al plan de proceso de expansión de ají del rancho en Colombia.

Por otro lado, se hizo un análisis cuantitativo que tenía como objetivo recolectar la mayor cantidad de información posible a preguntas preparadas por nosotros. En esta encuesta se enfocaron las preguntas de manera que nos dieran información para cada uno de los objetivos específicos de este trabajo. En esta encuesta se lograron grandes resultados de igual manera, donde se lograron obtener respuestas de más de 340 personas en todo el territorio nacional, las encuestas tienen la siguiente base estadística:

Tabla 2. Modelo estadístico para usar

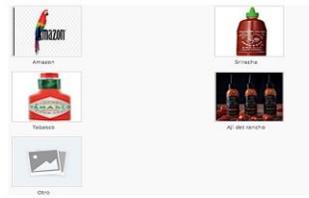
K=Coficiente de confianza	95%
N=Tamaño del universo	Hombres y Mujeres de 16-64 años
n= Tamaño de la Muestra	196
E=error muestral	7%
Error muestral para "N" conocida	5%
Tecnica de muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia

Nota: Elaboración propia a partir de Modelo brindado por el CESA.

El instrumento cuantitativo que usamos fue una herramienta virtual ofrecida por la universidad llamada “Question pro” en la cual podemos construir las encuestas de cualquier tipo, y posteriormente encargarse de conseguir respuestas por medio del link que se obtiene. A la hora de construir las preguntas para los análisis cuantitativos intentamos que nos fueran útiles para cada uno de nuestros objetivos específicos, ya que consideramos para este trabajo que ninguna decisión en una empresa puede tomarse sin contar con la opinión de los consumidores.

La encuesta que realizamos fue la siguiente:

Tabla 3. Encuesta realizada para el análisis cuantitativo

Tabla de las encuestas cuantitativas		
1	Nombre	Abierta
2	Estrato Socioeconómico	1,2,3,4,5,6
3	Edad	(10-20), (20-30), (30-40), (40-50), (60 ó más)
4	Ciudad	Abierta
5	Género	Masculino, Femenino, Otro..
6	Le gusta cocinar en casa?	Si-No
7	Utiliza salsas y/o Ají en su cocina?	Si-No
8	Cuales usa?	Salsas Picantes, Salsa de tomate, Mayonesa, Mostaza Salsa rosada, Otras
9	Qué tan frecuente es su consumo de salsas?	Ocasionalmente, Una comida al día, Todas las Comidas del día, Nunca.
10	Cual de estas Marcas de ají consume?	
11	En caso de consumir otro, Cuál o Cuáles consume?	Abierta
12	Cual es el factor mas relevante a la hora de comprar una salsa?	No me es relevante, Busco la opción más económica, que su empaque sea llamativo, un sabor diferente a lo convencional, Que sea una marca que conozca.
13	En cuanto al sabor le interesa:	Que pique poco, que pique mucho, que tenga buen sabor, Algo de pique con un sabor diferente
14	con qué le gusta onsumir ají?	Abierta
15	Que rango de precios le destinaria a una salsa de ají de (100-200 ml)?	(1,000-3,000)-(3,000-5,000),(5,000-10,000),(10,000-15,000), Más..
16	Ha probado Ají del rancho?	Si-No
17	En pocas palabras que le transmiten estas Imágenes?	
18	Qué atributos ve en esta marca ?	Rusticidad, Sabor artesanal, Campo, Calidad, Parrilla, Producto Fitness, Otro..
19	Dónde Preferiría adquirir nuestros productos?	Ecommerce, Grandes Superficies, Tiendas Especializadas, Pequeñas y medianas superficies, Punto fisico, Hard Discount.

Nota: Elaboración propia a partir de encuesta realizada.

3.1. Análisis exploratorio

Este análisis exploratorio se va llevar a cabo un poco recopilando los datos más importantes y toda la cadena de valor que tiene el ají en el mundo, hasta llegar a el emprendimiento del cual es objetivo este trabajo. Empezando por el producto que es el ají, como este se ha venido comportando a través del tiempo, donde se consume más este producto, como ha sido la producción de este fruto.

3.1.1. El ají

Dentro del análisis exploratorio que haremos, es de suma importancia contextualizar al lector dentro del mundo en el que estamos incursionando, con cifras relevantes, información del fruto, su trayectoria, sus ventajas, sus usos dentro de las culturas gastronómicas y otros usos que tiene.

3.1.2. Mercado mundial

Colombia aún tiene un mercado en este sector bastante rezagado, por lo que hicimos para este trabajo un panorama mundial sobre el consumo y producción de ají a nivel mundial. A groso modo se explicaron las vertientes por las que han optado los mercados derivados del ají y como ha venido evolucionando.

3.1.3. Mercado local

Después de tener la información sobre el mercado mundial del ají, aterrizamos un poco en el panorama local, ¿Como se comporta este sector respecto al resto de países? ¿Somos un reflejo de ellos en la producción de ají? O quizás tal vez es un habito adquirido por las culturas dentro de un gran proceso de globalización.

3.1.4. Porter

Después de haber analizado como se encuentra el mercado local del ají, identificamos cuales podían ser los pros y los contras de este mercado a nivel local por medio de un análisis Porter.

3.1.5. Entrevistas con expertos

Objetivo de las entrevistas: Conocer desde cada campo de los entrevistados su visión y aporte para cada uno de los objetivos de nuestro trabajo y su opinión sobre el sector general de las Pymes.

El análisis cualitativo se hará por medio de entrevistas a expertos en todos los campos que abarquen nuestro proceso de expansión de marca, con el objetivo de tener un panorama más certero a la hora de desarrollar los drivers de expansión. Serán personas que tengan experiencia en cada uno de los objetivos de expansión (Identificación de consumidor, Atributos de Marca, Canales de distribución.) para validar también en qué medida son estos los drivers fundamentales para tener en cuenta un proceso de expansión, y como ellos ven desde su perspectiva los temas abordados en el trabajo, como cimientos para una expansión.

3.2. Identificación del consumidor

Se llevo a cabo una lectura de mercado para no tener ningún tipo de sesgo o el menor posible, y poder tener una perspectiva más global de nuestros objetivos a estudiar. Aquí describimos el cliente como lo percibe la empresa internamente, a qué tipo de persona le está llegando y con la actividad que ha tenido durante un año en operación como ha podido describir el cliente al que más le vende. En la identificación del consumidor primero hicimos una lectura del cliente que acude a la marca ají del rancho, que tipo de persona es, como se clasifica dentro de la sociedad, que gustos tiene y porque podría sentirse identificado con la marca. Para la

identificación del consumidor también hicimos un análisis cuantitativo, donde entrevistamos a más de 340 personas para obtener un perfil de consumidor claro, cuál es su posición socioeconómica, demográfica, cuáles son sus gustos y actitudes.

3.2.1. Perfil de cliente

El perfil de cliente que se llevó a cabo fue una lectura del tipo de persona que más consume este tipo de productos, con herramientas propias y externas, también con la percepción que los clientes tienen sobre la marca. Como este cliente se ha venido identificando con un estilo de vida y se ha sentido identificado con los atributos de marca que ají del rancho le brinda.

3.2.2. Mapa de empatía

El mapa de empatía del cliente es una herramienta usada por las empresas en el área de marketing con el objetivo de describir el cliente ideal de la empresa. Se realizó este mapa para incluirlo dentro de nuestra identificación del consumidor. Allí lo que se plantea es todo el entorno de un cliente de la empresa, que pasa por su cabeza, a que se dedica, como influye su entorno y cuáles podrían ser los dolores y necesidades que el cliente presenta en su día a día. Se hizo basado en conversatorios con diversas personas, que en la medida de lo posible no tuvieran relación estrecha con la marca.

3.2.3. Buyer persona

Para la identificación del consumidor vamos a construir un perfil de buyer persona, donde tendremos un arquetipo de la persona que compraría el producto o servicio ofrecido por ají del rancho. Con esta herramienta pudimos diferenciar a que cliente está atacando la empresa de acuerdo a el perfil del consumidor que se ha venido creando durante el estudio.

3.3. Atributos de marca

Definimos los atributos de la marca, de acuerdo a varios puntos de vista, los propios de la empresa, y los que los consumidores tienen sobre ají del rancho.

3.3.1. Percepción de marca propia

Los atributos de marca, son todos aquellos valores agregados que la empresa quiere brindarle al cliente conscientemente e inconscientemente para que este se sienta identificado con la personalidad de marca. Antes que nada, internamente definimos como se ven dentro de ají del rancho, para ellos que atributos tiene la marca que les interesa resaltar.

3.3.2. Percepción de marca Externa

Siempre hay que tener en cuenta a el cliente como parte interesada en la cadena de valor de una empresa, y para lograr una identificación de una percepción de marca es importante contar con la opinión de las personas, clientes existentes y personas que aún no conozcan la marca. Esto de manera que se tenga una retroalimentación, con aspectos que quizás no se hayan tenido en cuenta anteriormente a la hora de pensar en cómo se quiere ver la marca.

3.4. Identificación canales de distribución

Se realizó una identificación de los principales canales de distribución de la empresa, donde se estudie en que lugares geográficamente más se ha consumido el producto, donde tendría más potencial de distribución, porque medios a parte de los canales de distribución que tiene en este momento.

3.4.1. Comportamiento geográfico de las ventas en Colombia

Por medio de una de las plataformas digitales de envíos que ha venido usando la empresa, se sectorizó en que partes del territorio nacional se concentraban las ventas.

3.4.2. Benchmark

Se llevo a cabo un análisis exploratorio de benchmark, donde se analizan las principales competencias donde tienen su producto, cuales canales de distribución están utilizando para llegar a la mayor cantidad de clientes.

3.4.3. Encuestas de canales de distribución

Dentro de las entrevistas con los expertos, se les planteo el tema de los canales de distribución para los productos, como ven ellos el potencial desde el punto de vista de canales de distribución innovadores, que generen valor y no necesariamente tengan que ser grandes superficies.

4. Hallazgos y resultados

4.1. Análisis exploratorio

4.1.1. El ají

El ají, o también conocido como *capsicum* cuenta con más de 30 diferentes especies dentro de su especie. Este cultivo, considerado una especie hortícola se da ampliamente en las regiones templadas, tropicales y subtropicales dadas sus necesidades de condiciones de temperatura, calidad de suelos y disponibilidad de luz solar. El cultivo del ají se remonta a las épocas precolombinas, donde sus habitantes lo usaban como especie, cual si fuera un tipo de pimienta tal y como era usado por esas épocas en Europa y Asia. (R, 2006). El ají ocupa uno de los puestos más importantes dentro de las hortalizas que se cultivan en la región y junto con el ajo y la cebolla es el más consumido como condimento. (Fundacion de desarrollo agropecuario INC.) Esta planta es una planta Perenne, es decir, tiene una longevidad de más de 2 años y se conocen dentro de los *capsicum* 5 especies que son: *capsicum annum*, *chinese*, *frutescens*, *baccatum* y *prubescens*. (Fundacion de desarrollo agropecuario INC.) La producción de una planta de ají oscila entre los 65 y 90 días después de haberle hecho un trasplante, lo que la convierte en una planta y un cultivo completamente versátil.

4.1.2. Mercado mundial

El mercado del ají está en crecimiento constante y perfila tendencias al alza en sus comportamientos en todo el mundo. Tanto el área sembrada como la producción mundial van creciendo a pasos agigantados, creciendo a tasas compuestas del 8% en áreas sembradas y de más del 17% en producción. (Programa de Transformación Productiva , 2013). Siguiendo con la senda de crecimiento en producción y en área sembrada, también se tienen por otros lados a nivel mundial proyecciones de crecimiento que llegan en 2029 a valores de casi 7 billones de dólares. A pesar de que la concentración en la producción de ají se ha logrado concentrar en 8 países, que son EEUU, Alemania, Reino Unido, Francia, Canadá, Rusia, Países Bajos e Italia, se evidencian repuntes en la producción en países emergentes que cuentan con mejores condiciones para la producción como Turquía y algunos países latinoamericanos. Con la llegada de la globalización, se encuentran grandes deseos del mundo entero por incurrir en modas y culturas que abarcan todo tipo de sabores y condimentos exóticos, que abarcan el ají dentro de su portafolio.

La frecuencia de consumo de comida picante y especiada ha aumentado en los últimos dos años y las personas están optando activamente por sabores étnicos más atrevidos, como la salsas picantes y la salsa barbacoa estilo mongol, salsa teriyaki, salsa de sésamo y otras, en sus comidas cotidianas, como las sopas. La salsa picante ha crecido a pasos agigantados en cuanto a su uso y también en reconocimiento en el mundo. La afluencia de grupos multiculturales en los principales países es un factor importante que influye en la demanda de salsas picantes como el tabasco, la sriracha, la salsa chipotle, la salsa habanero y la salsa picante. Esto crea una gran plataforma para el crecimiento de de productos por parte de diferentes fabricantes para satisfacer la demanda de salsas exóticas en el mundo.

4.1.3. Mercado local

En Colombia, el mercado aún está un poco virgen y abierto para explotación por el gran abandono que se le ha tenido a este sector. Cabe resaltar que el ají no es ni siquiera un producto que este dentro de los planes del ministerio de agricultura en el marco de la planeación y es un subsector que esta poco estructurado como grupo, este tampoco está contemplado dentro del PIB agropecuario nacional. A pesar de esto, contamos con grandes posibilidades para producir este cultivo, ya que en Colombia el ají se cultiva para mercado fresco durante todo el año, contamos con todos los pisos térmicos para cultivar cualquier tipo de ají y nuestra estacionalidad nos lo permite. En Colombia estamos en una posición muy superior a la del resto de países en el mundo para la producción de este cultivo por las condiciones ambientales y agrológicas con las que contamos con las cuales podemos tener cosechas a lo largo de todo el año. (Programa de transformación productiva, 2013).

4.1.4. Análisis de Porter

PROVEEDORES:

- El país depende en gran medida de las materias primas de diferentes países, como China, EEUU y otros, lo que, a su vez, lo convierte en uno de los importadores de materias primas, así como de salsas y condimentos en todo el mundo.
- La concentración de proveedores es alta y está geográficamente fragmentada

COMPRADORES:

- El gusto, el sabor, la nutrición y la diversidad de productos son los principales aspectos de la industria de salsas y condimentos. Los principales actores del mercado están lanzando productos con etiquetas saludables y consientes atendiendo a la creciente demanda de nuevos sabores e innovaciones. Por lo tanto, la diferenciación de productos en el mercado es alta.
- La diversidad de productos permite a los compradores explorar varias posibilidades y cambiar de marca fácilmente.
- Hay un creciente interés de los consumidores por hacer sus propias salsas y condimentos caseros. Esto hace que el comprador pueda integrarse hacia atrás y tener un mayor poder sobre sus decisiones de compra.

NUEVOS ENTRANTES:

- La rápida aparición de pequeñas marcas y el éxito de las de las marcas propias es un indicio del cambio de tendencias de consumo en las personas.
- El consumo se está cambiando en gran medida hacia la salud y el bienestar antes que el anterior interés en el sabor. Estos patrones de consumo que cambian rápidamente han

fomentado la afluencia de nuevos productos y marcas que puedan proveer estos estándares que requiere el mercado.

SUSTITUTOS:

- No hay sustitutos disponibles para las salsas y condimentos en el mercado. El posible sustituto de las salsas y condimentos son las salsas caseras, ya que los consumidores del país se están volviendo creativos para conseguir una mezcla perfecta de sabores en sus comidas.

4.1.5. Entrevista con expertos

Para poder analizar las preguntas planteadas al principio de este trabajo, decidimos hacer entrevistas con expertos en todos los campos que identificamos como drivers iniciadores de un proceso de expansión, Identificación del consumidor, Atributos de marca y Principales canales de distribución.

Las entrevistas cualitativas se les realizaron a 5 personas, Primero de manera interna entrevistamos a la gerente comercial de ají del rancho, la cual de primera mano nos puede decir mucho de la actividad diaria de la empresa y cómo ve el contexto general. Segundo entrevistamos a José Figueroa Chujfi, docente de cátedra de la universidad libre de Pereira, asesor en el consultorio empresarial de la universidad, consultorio que se dedica a asesorar emprendedores para participar en las convocatorias de capital semilla que brinda el gobierno, o de manera individual. Como tercer experto, entrevistamos a Alejandro Echeverry, Un ingeniero industrial que se dedica en su empresa INNOCUS al asesoramiento para MiPymes en el sector del agro a conseguir inversión y capital privado por medio de la tecnificación y organización de sus modelos de negocio, utilizando sus conocimientos para ponerlos en práctica. Como cuarto entrevistado,

Esteban Villegas, un ex alumno del CESA, que trabajo en banca de inversión y tiene gran conocimiento del sector financiero aplicado a pymes ya que se encuentra desarrollando una. Como 5to entrevistado David Serna, Dueño de supermercados La economía, encargado de promoción de productos y ampliación del portafolio y referencias del supermercado. Las entrevistas aplicadas a estas personas fueron exploratorias, empezando a manera de embudo preguntándoles sobre el sector de las pymes en Colombia y terminando en el mercado del ají y la empresa ají del rancho como tal.

Las preguntas para las entrevistas fueron las siguientes:

1. **¿Cuál es su opinión sobre el sector de las MiPymes en Colombia?**
 - **¿Qué nos falta?**
2. **¿Cómo están nuestras MiPymes con respecto al resto del mundo?**
 - **¿Porque cree que nuestro peor indicador según el Competitiveness index es el ambiente de innovación?**
3. **¿Cuáles cree que son los sectores con mayor potencial para desarrollo de MiPymes en Nuestro país?**
 - **¿Vé el agro como uno de esos sectores con potencial?**
4. **¿Qué sectores dentro del agro ve con potencial de desarrollo?**
 - **¿Conoce algo del Mercado del Ají?**
5. **¿A la hora de llevar la expansión de una MiPymes en la agroindustria ¿Qué factores tener en cuenta para hacerlo?**
 - **¿Para usted como se lleva a cabo la identificación de un consumidor?**
 - **¿Cómo identificaría los atributos de marca de una empresa y que relacionamiento le da usted con un plan de expansión?**

- **¿Como identificaría usted nuevos canales de distribución para una empresa?**

Después de haber realizado las entrevistas cualitativas a los expertos en los diferentes temas que nos conciernen encontramos los siguientes hallazgos.

- Colombia es un país con una cantidad de pymes inmensa, y es este sector el motor de la economía en el país. Una pyme no necesariamente es una empresa pequeña porque esto abarca una gran cantidad de tamaños, donde hay pymes con decenas de empleados y generación de valor inmensa. Debido a la situación ha habido grandes surgimientos y quiebras de pymes, ya que la forma de llegar a los clientes y de abordar los negocios dio un giro de 180 grados de manera inesperada, y las pymes que no estaban preparadas para el cambio lastimosamente tuvieron que salir del mercado. A pesar de las oportunidades que se tiene en Colombia para emprender, es difícil hacerlo por el ambiente tan hostil que se encuentra para quien decide emprender e intentar ideas nuevas. Por otro lado, hay un aspecto cultural en Colombia que ha afectado en gran medida a las pymes y es el poco apoyo que como colombianos le damos a lo que hacemos, siempre preferimos y confiamos los productos o servicios hechos en el exterior. También cabe resaltar que culturalmente no somos unas personas dadas a la innovación y preferimos irnos por lo conocido, temiendo a arriesgarnos por lo desconocido. Desde el punto de vista de innovación hay una gran importancia de las pymes, porque en Colombia se encuentran grandes empresas con las que no siempre es muy fácil competir por diferentes motivos como recursos económicos, participación de mercado, capital humano etc... y el factor innovador es aquel factor diferenciador que puede poner por encima de una gran empresa una pyme en las preferencias del consumidor. Existe mucha incertidumbre por el tema de la pandemia que se está viviendo, las pymes que han resistido de manera exitosa la situación, se han

dedicado en cierta medida a tocar diferentes puntos dentro de sus organizaciones que antes no abordaban, como la digitalización, el servicio y la atención al cliente por medio de generación de experiencias.

- Para las pymes en Colombia se ha tenido un gran reto, y es un punto que tocaron todos los entrevistados que tuvimos y es la parte de financiación y apoyo por parte del estado o entidades privadas. A el sector empresarial le hace falta un ambiente donde se pueda recurrir a fuentes de apoyo económico para poder llevar a cabo y gestionar proyectos innovadores, donde existen niveles de riesgo más altos que los tradicionales, pero por otro lado se cuenta con un grado de impacto mucho más alto, es decir, las empresas actualmente están buscando generar productos o servicios que tengan un impacto positivo en la sociedad y en el planeta y a la misma vez puedan monetizar los proyectos. Las pymes colombianas con respecto a otras pymes alrededor del mundo se encuentran en un grado de ventaja con respecto a los recursos que se cuenta para gestionar y el grado de creatividad que tenemos como colombianos, pero por otro lado nos encontramos con un grado de desventaja respecto a las pymes en otros países porque no contamos con la misma fortaleza institucional de los países más desarrollados, donde hay una grado de confianza por parte de las personas con el gobierno, de las empresas con el gobierno, del gobierno con las empresas que permite al fin y al cabo contar con más y mejores vías de apoyo en las diferentes partes interesadas de un país.
- Con respecto a los sectores con mayor potencial de desarrollo en Colombia, se encontró que dentro de los más apoyados por los entrevistados estaba el sector del agro y de la tecnología, dejando el turismo como tercera opción. La tecnología sin duda fue el sector donde más desarrollo veían los entrevistados, pero sin dejar a un lado la parte realista de

que Colombia tiene un potencial de desarrollo a nivel agropecuario que no lo tienen otros países. Para los entrevistados el agro colombiano es un sector que tiene tradición, y conserva aún muchas de las raíces de los antiguos campesinos que sin duda son un patrimonio cultural, pero no permiten la globalización del sector agrícola. Se comparo a Colombia con Japón en el sector del agro, donde Japón es un país que no produce a nivel agrícola absolutamente nada, y es una de las grandes potencias mundiales, a diferencia de Colombia que es una despensa todo el año para la producción de alimentos.

- Para el sector del agro, de los entrevistados no todo tenían conocimiento y no todos nos pudieron dar su opinión. Nos mencionaron sectores potencialmente desarrollados en Colombia dentro del sector agropecuario como lo son los frutos exóticos, altamente apetecidos en otros países. Productos que antiguamente no se producían a gran escala en Colombia porque no se contaba ni con la tecnificación ni con la validación de mercado para poder empezar con un cultivo nuevo. Como mencionábamos anteriormente, las personas del agro colombiano en gran medida son personas sumamente conservadoras y tradicionales, que no siempre van a estar dispuestas a tomar riesgos para producir nuevos tipos de cultivos. Nos hemos enfocado en el país a producir lo que hemos producido durante décadas, café, banano, caña, ganado, carbón, petróleo. Entre otras. Y nos hemos dejado de enfocar en productos que realmente pueden llegar a ser más rentables por el simple temor de lo desconocido.
- Dentro de los entrevistados no había mucho conocimiento en el sector del ají, pero se tuvo una respuesta favorable al comentarles las cifras positivas en el consumo de salsas y aderezos en el país y a nivel mundial. Catalogaron el ají para ellos como parte de un fruto exótico que tenía una cabida inmensa en el mercado nacional, donde, aunque aún no

contábamos con una cultura arraigada de consumo, podríamos empezar por traer el hábito de consumo a los colombianos.

4.2. Identificación del consumidor

4.2.1. Perfil de cliente

Consideramos que una empresa que no tiene identificado su cliente, está destinada a fracasar. Primero quisimos hacer una identificación demográfica del cliente para etiquetarlo mejor dentro de nuestro estudio, y luego ahondamos más en sus comportamientos y actitudes.

Nuestra única fuente de información no fue la minería de datos propia, por eso realizamos una encuesta que fue respondida en su totalidad por 340 personas en muchos municipios a nivel nacional; de manera que existiera el menor sesgo posible en la obtención de resultados para llevar a cabo nuestro estudio. Contamos con la grata sorpresa de que la mayoría de lectura de nuestro cliente hecho internamente concidió con la que obtuvimos por las fuentes externas.

Para obtener un buen perfil de cliente, primero debemos canalizar la información socio-demográfica que nos ubique un poco más en el nodo donde quisiéramos empezar la acción. El consumidor de Ají del Rancho son hombres y mujeres que están entre los 16 años hasta los 64 años, que según datos del Banco Mundial a 2020 eran el 68,6% de la población colombiana, alrededor de 34,5 millones de personas. Acorde con nuestro cliente objetivo, más del 90% de los encuestados en nuestra búsqueda de información estaban dentro de este rango de edades, lo que nos pone en un punto ventajoso para empezar a analizar las respuestas obtenidas. La marca está dirigida a los estratos socioeconómicos 3,4,5 y 6, que actualmente fueron el 75% de las respuestas obtenidas para nuestra encuesta y nos reduce el total de nuestro cliente objetivo a 25,8 millones de personas, siendo el estrato 3 el que mayor número de respuestas nos brindó. Acorde con nuestra

información interna, nuestro cliente potencial está inclinado más hacia las mujeres, en un 69% que son nuestras actuales compradoras, y son el porcentaje de mujeres que respondió a nuestra encuesta. Del total de los 25,8 millones de personas que abarca nuestro objetivo después de canalizarlo por estrato socioeconómico, lo redujimos a 23,2 millones, que actualmente con la muestra que obtuvimos son a quienes efectivamente les gusta cocinar, un 90% de nuestros encuestados. Posteriormente, nuestro cliente debe ser alguien al que le guste utilizar salsas como condimento en la cocina, que compre salsas activamente y destine una parte de sus recursos a esto; Nuestro campo de acción se va reduciendo a 21,6 millones de personas, que son el 93% de nuestros encuestados. Todo va muy bien hasta este momento, y según estos indicadores nuestro cliente objetivo es inmenso, pero vamos a reducirlo un poco más con la cantidad de personas que efectivamente cumplen con todos los parámetros anteriores y dentro de las salsas que usa, las salsas picantes sean las de mayor preferencia.

Dentro de nuestra muestra de 340 personas, únicamente un 23% tiene las salsas picantes como preferencia a la hora de consumir salsas y condimentos; lo que nos reduciría nuestro campo de acción a unos 4,9 millones de personas que activamente consumen salsas de ají. Con esta muestra de personas, únicamente el 20% de los encuestados conocían la marca, el 60% Consumen alguna de estas 3 (Sriracha, Tabasco, Amazon), y el 20% restante utilizaban otro tipo de salsa picante, Es decir, en un 80% nuestros encuestados consumían salsas diferentes a ají del rancho.

Ahora, teniendo un esbozo Socioeconómico del cliente potencial, Se realizó una minería de datos en las plataformas digitales propias de la empresa para tener un perfil del cliente más cualitativo que nos permita validar ambas fuentes de información, donde se lleva realizando una construcción de bases de datos a partir de enero del 2020, más de un año recolectando datos de más de 2500 clientes efectivos que han comprado el producto.

El cliente actual de ají del rancho, hace pedidos por un monto promedio de 85,000 pesos, y el valor se ha ido incrementando a medida que se tiene mayor impacto y generación de valor de la marca.

Gráfica 19. Valor promedio de los pedidos en Ají del Rancho



Nota. Tomado de: Base de datos Ají del rancho (2020)

Según la base de datos propia, las recetas tradicionales son las que más prefieren los clientes, con una cantidad que supera al resto de productos, Aunque a medida que se ha venido incursionando en la innovación con sabores exóticos mezclados con ají, el cliente ha tenido una respuesta favorable y un crecimiento exponencial.

Gráfica 20. Productos más vendidos en Ají del Rancho

Productos más vendidos, por unidades

Ají del Rancho Ahumado	1553	-
Ají del Rancho - Tamarindo	481	-
Ají del Rancho - Extra Picante	403	-
Salsa Picante de Tamarindo	400	-
Salsa Picante de Chontaduro	336	-

Nota. Tomado de: Base de datos Ají del rancho (2020)

Gráfica 21. Visitas por fuente de dispositivo en Ají del Rancho

Visitas a la tienda online por tipo de dispositivo		Ver informe
Mobile	47.088	↑ 95.998 %
Desktop	6745	↑ 8893 %
Tablet	558	-
Unknown	251	-
Smart TV	2	-

Nota: Tomado de Base de datos Ají del rancho (2020)

En cuanto a la identificación del consumidor, podemos evidenciar dentro de nuestras minerías de datos, que más del 95% de nuestros clientes ingresan a nuestros canales por medio de los dispositivos móviles, es decir, nuestro cliente en un 95% debe contar con un dispositivo que le permita ver nuestra página y contenido. El otro 5% viene de clientes que ingresaron por computador.

Gráfica 22. Visitas por fuente de redes sociales

Visitas a la tienda online por fuente de redes sociales		Ver informe
Facebook	23.534	↑ 1.176.600 %
Instagram	15.098	-
Youtube	4	-
Twitter	3	-
LinkedIn	1	-

Nota. Tomado de: Base de datos Ají del rancho (2020)

Lo que encontramos es que nuestros clientes objetivos han llegado por fuentes de redes sociales, siendo Facebook e Instagram los mayores retenedores y vehiculadores para captar clientes, tal y como lo podemos ver según estos datos obtenidos de las bases de datos de la empresa en el último año. Nuestros productos son apetecidos por hombres (57%) y mujeres (47%). Con la información anterior, tanto cualitativa como cuantitativa pudimos extraer y esbozar resultados interesantes.

Encontramos dos perfiles de los clientes:

Perfil 1: “El cocinero” - Este perfil es una persona que disfruta de cocinar de maneras diferentes y con instrumentos diferentes; Prueba sabores y experiencias, también cocina al aire libre como parte de sus *hobbies*. constantemente se encuentra buscando nuevas experiencias, platos e ingredientes que lo diferencien de los demás. Su género es irrelevante, pero lo que más lo identifica es su estilo de vida “aventurero” en donde quiere probar cosas nuevas y ser pionero con ellas. Este cliente también tiene interés en consumir productos colombianos de alta calidad.

Perfil 2. “el amante del ají” - Este perfil es una persona que ha educado su paladar al picante y constantemente está buscando ajíes diferentes y de mejores sabores. El amante del ají no tiene mucha preocupación por el precio, sino por la calidad y el nivel de picor de sus productos, donde encuentra aquellos que cumplan con sus expectativas es fiel, así continúe probando otros. Este perfil utiliza el ají como acompañante en casi todo lo que come ya que para él/ella resalta el sabor de sus comidas, como empresa se quiere satisfacer la necesidad de contar con productos Picantes de calidad, que ofrezcan un valor agregado a la hora de venderlo en superficies.

El perfil de cliente requiere como uno de sus trabajos el de probar nuevos sabores, le gustaría sorprenderse con la comida que prueba o prepara a más personas. Tiene como miedo caer

en la monotonía del sabor, la cual hoy en día se encuentra con los productos picantes del mercado colombiano.

Los clientes además quieren reflejar estatus, son clientes que le dan prioridad a una buena imagen de lo que consumen así mismo como sus ingredientes. Un dolor de nuestro cliente es no poder diferenciarse de una cocina tradicional con productos “ordinarios” o “comunes”.

Al ser fanáticos de la comida, valoran los productos locales y hechos de manera artesanal. tienen miedo a que un producto industrial no tenga los sabores que necesitan para sus recetas o comidas, se preocupan además de apoyar la economía local ya que son conscientes no solo de lo que consumen sino de su procedencia.

Según la información obtenida en las encuestas, nuestro cliente está buscando en un 55% un sabor diferente a lo convencional, más allá de simplemente comprar un producto por necesidad o por comprarlo. La marca está enfocada en brindar experiencias que van ligadas a esta propuesta de valor, brindar sabores diferentes a lo convencional, mantener el factor picante que tanto quieren las personas, pero con toques exóticos que innovan a la hora de usarlos. No solamente están esperando algo diferente en las salsas picantes que consumen, sino que ese algo tenga calidad y un buen sabor, placentero para el paladar de quien lo prueba, lo que fue confirmado en un 43% de nuestros encuestados. El cliente de ají del rancho, debe estar dispuesto a pagar por productos que van de 10,000 a 20,000, por un producto Premium y de buena calidad. Dentro de nuestra muestra un 42,6% estaba dispuesto a comprar productos en ese rango de precios, teniendo en cuenta que la mayor cantidad de encuestados pertenecían al estrato 3 y aun así consideran accesible este rango de precios para destinarle a una salsa picante de buena calidad.

Dentro de las personas que respondieron a nuestra encuesta, más de un 60% no conoce la marca, lo que demuestra el bajo grado de sesgo en nuestras respuestas. Hubo gran diversidad en las personas que abordamos a la hora de obtener la información. A la hora de recolectar datos, consideramos que este era un factor fundamental con el cual podríamos sacar más provecho de la información para que el feedback obtenido fuera realmente útil a la hora de implementarlo.

Validación del Cliente.

El desarrollo de la empresa comenzó como un hobby, al principio se realizaban asados en el rancho y a los invitados se les daba de probar los ajíes que se cultivaban allí. Después de algún tiempo se estandarizó la receta y las personas que iban al rancho siempre salían con una muestra de ají para ellos; Esto permitió validar la calidad del producto y su sabor.

Al comenzar a comercializar este producto se empezó a vender por diferentes canales como lo fueron restaurantes, hoteles, amigos y referidos. encontrando que el canal que más se movió fue el de amigos y referidos.

Al acabarse pronto las redes de amigos, se tomó la decisión de crear una tienda en línea y comercializar por este medio. Hace aproximadamente 10 meses se empezó a comercializar por este canal apoyado por redes sociales. A la fecha se cuenta con una base de datos de más de 2500 clientes, una página web con excelentes reviews, todos con comentarios de altas expectativas y lo más importante es que de esa base de datos de clientes, cerca de la mitad ha repetido su pedido de ají (Tasa de Recompra del 41%), lo que claramente demuestra que hay gran aceptación por parte del mercado.

Validación Real en Página Web

A continuación, validamos por medio de reviews-Netnografía de 18 clientes que recibieron el producto y efectivamente pasaron por nuestra experiencia, Posteriormente dejaron sus comentarios en los reviews de la página web:

Gráfica 23. Validación del cliente (Netnografía)



Nota: Tomado de: Página web Ají del Rancho (2020)

Gráfica 24. Validación del cliente (Netnografía)



Nota: Tomado de: Página web Ají del Rancho (2020)

Gráfica 25. Validación del cliente (Netnografía)



Nota: Tomado de: Página web Ají del Rancho (2020)

Gráfica 26. Validación del cliente (Netnografía)



Nota: Tomado de: Página web Ají del Rancho (2020)

Gráfica 27. Validación del cliente (Netnografía)



Nota: Tomado de: Página web Ají del Rancho (2020)

Gráfica 28. Validación del cliente (Netnografía)



Nota: Tomado de: Página web Ají del Rancho (2020)

4.2.2. Mapa de empatía

A continuación, utilizamos una herramienta llamada mapa de empatía del cliente, con el fin de conocer un poco más a fondo quien era, y cuáles eran los insights que lo llevaron a consumir el producto o a hacerlo en un futuro. Este mapa se construyó con base en las entrevistas cualitativas y por otra parte por los reviews y validaciones de los clientes. Para tener más precisión, no se utilizaron las mismas personas expertas en los campos que se utilizaron anteriormente, para esto se realizó una corta entrevista con personas externas a la empresa que no tuvieran mucho que ver con el tema, y en lo posible que fueran nuevos en el mundo del ají. A continuación, está la ficha técnica con la información de las personas con las que conversamos:

Tabla 4. Ficha técnica para el mapa de empatía

Ficha Técnica Entrevistados				
Nombre	Edad	Ciudad	Estrato	Consumidor actual de ají del rancho
Ramiro Mejía Sanin	56	Pereira	6	si
Valentina Garcia	22	cali	6	si
Juan Jaramillo	26	Armenia	5	no
Alejandro Echeverry	27	Armenia	5	no
Lycet Bueno	24	Bucaramanga	6	no
Juan Guillermo Martinez	25	Bucaramanga	6	no
Yenny	42	Manizales	2	no
Martha Valencia	45	Dosquebradas	2	no
Paula Guarín	35	Manizales	4	no

Nota: Elaboración Propia.

Gráfica 29. Mapa de empatía



Nota: Elaboración Propia.

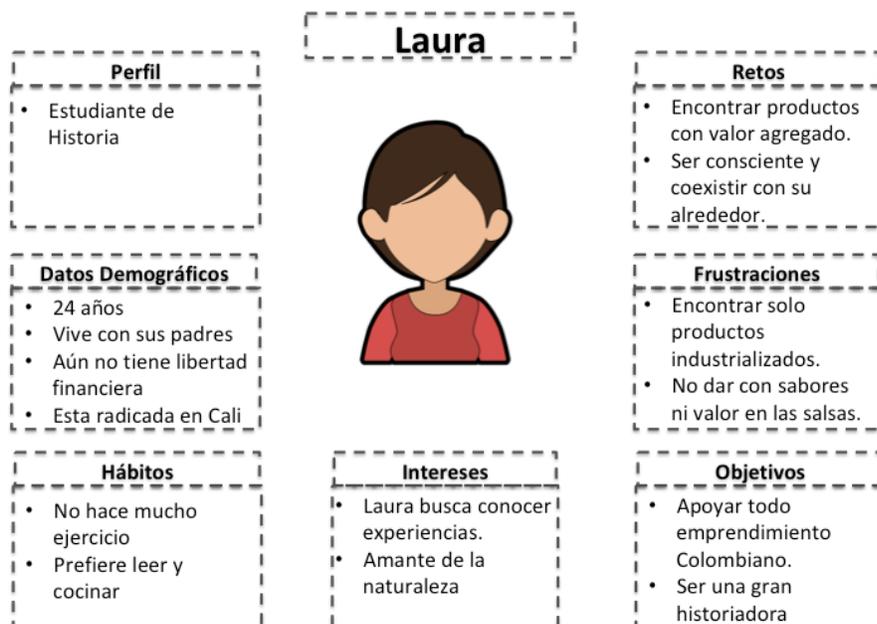
El mapa de empatía del cliente se hizo en parte con las entrevistas con personas ajenas a la empresa que se hicieron y en otra parte con el perfil que se ha ido construyendo del cliente durante la actividad de la empresa.

4.2.3. Buyer persona

Esta herramienta en el proceso de identificación del consumidor fue hecha a partir de inferencias con todos los clientes que han tenido contacto con la marca. De manera un poco más gráfica e interactiva decidimos mostrar Perfiles de clientes recurrentes que se han venido incorporando a nuestra red de clientes. Allí el factor común que pudimos identificar es la necesidad de las personas para encontrar productos de valor y fuera de lo común en lugares comunes. La necesidad de las personas, sin importar el perfil que tengan, desean tener a la mano el producto en lugares que frecuentan. Hay características que iteran en cada una de las personas que ingresan a la marca, y es la búsqueda de experiencias. En su mayoría son personas que les gusta la cocina y toman este tema con un factor muy importante en su día a día.

Las personas que abarcamos dentro de nuestro cliente objetivo consideran en gran medida los productos que consumen en cuanto a componentes y procesos. Hoy en día el trasfondo de una marca les interesa, como es elaborado cada uno de los productos, que le aporta a su vida y cómo aportan a sus grupos de interés. Los productos industrializados que generalmente son comercializados en masas, no les aporta ningún valor y no sienten que estén dándole sentido a cada momento culinario de sus vidas. Nuestro perfil de cliente quiere sentir que es importante para las marcas a las que les ha separado un espacio en sus vidas, y no soporta sentir ser uno más del “montón”.

Gráfica 30. Buyer persona #1



Nota: Elaboración Propia

Gráfica 31. Buyer persona#2



Nota: Elaboración Propia

Gráfica 32. Buyer persona#3



Nota: Elaboración Propia

4.3. Atributos de marca

4.3.1. Percepción de marca propia

La percepción interna que se tenga de una marca, es decir, desde el otro punto de vista es muy importante. Para esto, reunimos brevemente como percibían la marca las personas internas de la empresa, específicamente a las siguientes personas: (Paula guarín, Ingeniera de alimentos), (Tomás Mejía, Socio Fundador) (Marta Valencia, Operaria), (María Carolina, Gerente Comercial), y estos fueron los puntos más sólidos y que más se repitieron:

- Ají del rancho nace de una larga tradición de asados y parrilla, donde por medio de la experimentación empírica se logró suplir una necesidad que actualmente se estaba evidenciando en el mercado. La marca nunca fue planeada, más nunca estuvo descartada. Por más de 2 años se ha querido transmitir un concepto, una historia en forma de cuento que llegue a las personas que consuman ají. En ají del rancho lo que se quiere es transmitir calidad de vida, comida rústica y bien elaborada sin dejar a un lado las raíces que tenemos arraigadas como personas campesinas.
- Todo vuelve al inicio, al igual que las costumbres y los modos de comportarse, las cosas que se usan y los gustos por lo básico. En esta empresa de salsas lo que se ha querido desde el principio es transmitir un contexto “western” y “natural”, que demuestre la simplicidad y a la misma vez la complejidad que tenemos y hemos tenido los seres humanos en nuestra alimentación. Hoy en día las personas gracias a la industrialización, añoran lifestyles básicos, que les recuerden lo mundanos que son. En ají del rancho queremos contextualizar a las personas en un ambiente campesino, lleno de sabores, texturas y simplezas.
- Para ají del rancho, al principio no fue claro el concepto que se quería transmitir, lo que si fue claro es que los clientes les encantaba. Poco a poco empezó la empresa a entender la

manera en que sus clientes los estaban viendo, y porque seguían la marca. La razón por la cual muchos de los clientes sentían un tipo de devoción hacia la marca, era porque se sentían identificados hacia un concepto de finca, caballos, cocina y naturaleza que al hacer parte del equipo ají del rancho sentían que inmediatamente encajaban y se incorporaban a este.

- La marca “texmex” que surgió al principio, tuvo que aprender que el único concepto que podía transmitir no era ese, y que había muchas otras maneras de transmitir el sabor natural y exótico por medio de innovación en los sabores. Fue allí cuando la empresa tomo decisiones de pivotear en su rumbo para diversificar un poco la manera como vendía el concepto, donde decidió probar con nuevas experiencias y sabores combinados con el sabor perspicaz del picante.

4.3.2. Percepción de marca del cliente

Para traer a colación la percepción de marca de los encuestados, primero consideramos importante ilustrar cuales fueron los comentarios más iterativos. En la pregunta que ilustramos, mostramos en la encuesta tres imágenes de la marca, y le dimos el libre albedrío a las personas de responder lo que primero se le viniera a su pensamiento respecto a las imágenes, y esto fue lo que encontramos:

Tabla 5. Percepción de marca de los encuestados



Percepción de Marca
Un ají ahumado, bastante picante.
Me transmiten calidad, buen sabor y que pican mucho.
GUSTOSAMENTE DELICOSAS
Picante
Calidad
Ahumado, para asados
Picante
Un ají picante, sabores exóticos de Colombia, imagen sofisticada
Muy buena presentación para un ají
Picante, ahumado, asado,
Tiene un diseño llamativo y el empaque es práctico.
Muy llamativo el empaque se ve muy bien
Que de verdad es bueno y es picante
Llama la atención y se me hace agua la boca de solo ver la presentación

Nota: Elaboración Propia.

Después de recopilar estas diferentes percepciones por parte de los encuestados, puede responderse en gran medida la imagen que transmite la marca a las personas. Cabe resaltar que, de las 340 respuestas, estas que recopilamos fueron los atributos que más se repitieron. También Cabe resaltar que más del 60% de las personas que respondieron la encuesta no conocía la marca y, aun así, la percepción de marca que intentamos transmitir como marca, en gran medida está siendo percibida por externos. Lo que es un punto a favor para cualquier empresa. En algunos casos se podría llamar un “Market fit” con los clientes.

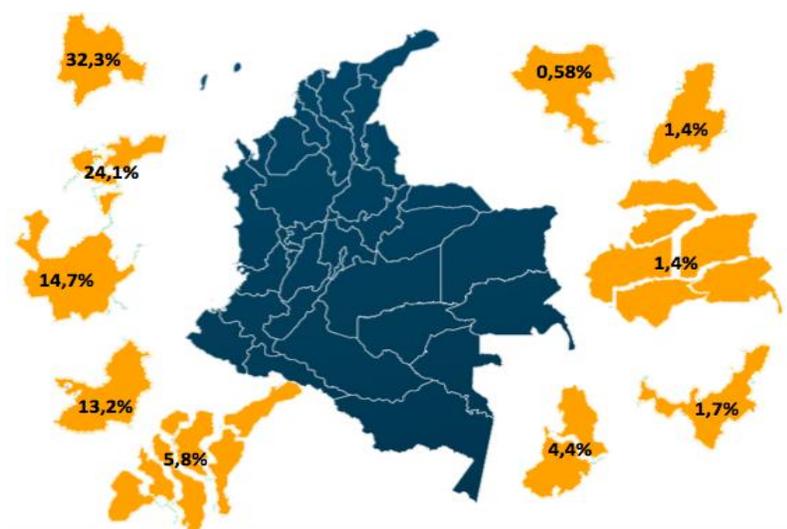
4.4. Identificación canales de distribución

4.4.1. Comportamiento geográfico de las ventas en Colombia

Las ventas de la empresa durante el tiempo que lleva en operación, geográficamente abarcan más de 200 municipios a nivel nacional. Por medio del e-comerse se ha podido penetrar en muchos lugares y en muchas personas. A través de uno de nuestros aliados en logística y distribución hemos podido canalizar gráficamente nuestra presencia a nivel nacional en el 2020, Cuáles fueron las ciudades donde más compras tuvimos, a que ciudades de Colombia se hicieron más despachos

Geográficamente en las ventas hechas en la página web, Hemos identificado al cliente y tiene la siguiente distribución a nivel nacional:

Gráfica 33. Distribución geográfica de los clientes de Ají del Rancho



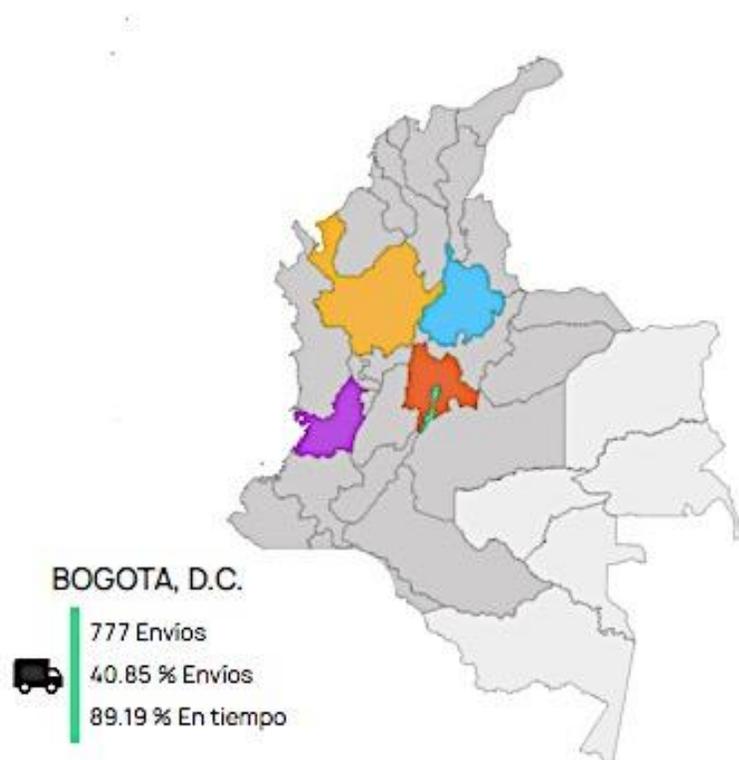
Nota: Elaboración Propia. Con datos de Envioclick.

Nuestro cliente está dividido por la participación de ventas que ha tenido en el mapa anterior de mayor participación a menor participación de la siguiente manera:

- Cundinamarca
- Eje Cafetero
- Antioquia

- Valle del Cauca
- Costa norte
- Santanderes
- Boyacá
- Oriente
- Tolima
- Cauca

Gráfica 34. Distribución geográfica de los envíos efectivos de Ají del Rancho



Departamentos a donde más envías

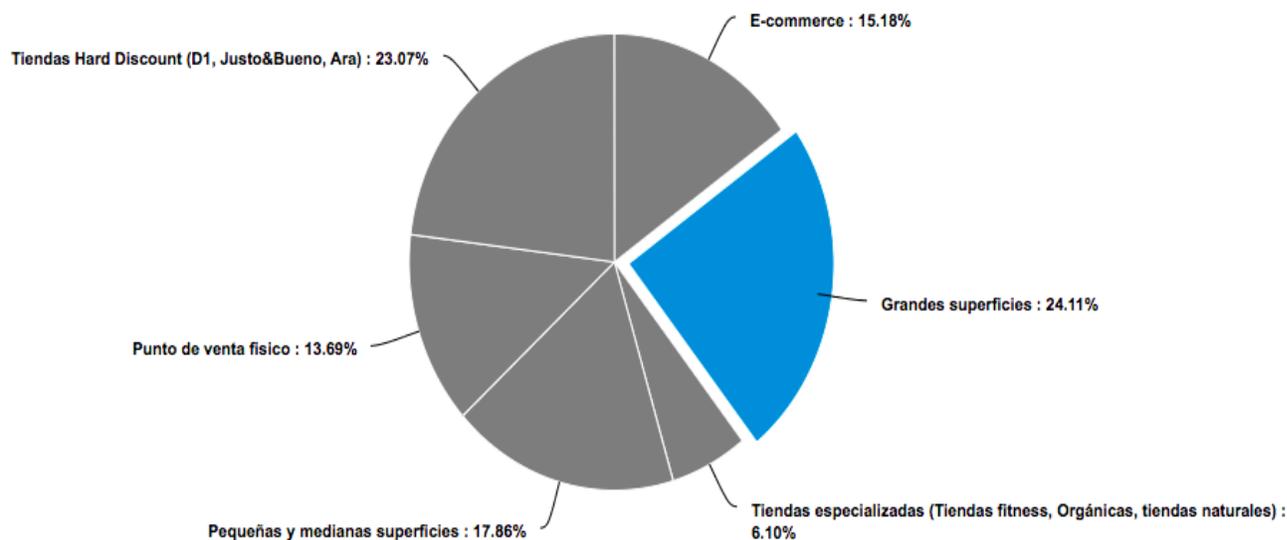
# Departamentos	# ENVIOS TOTALES	# PORCENTAJES ENVIOS
BOGOTA, D.C.	777	40,85 %
ANTIOQUIA	302	15,88 %
VALLE DEL CAUCA	185	9,73 %
SANTANDER	80	4,21 %
CUNDINAMARCA	72	3,79 %

Nota: Elaboración propia con datos de plataforma Envioclick.(2020)

A continuación, mostramos como se divide el destino de nuestros envíos, Como podemos ver, el comportamiento geográfico de las ventas de Ají del rancho en Colombia es diverso, se tienen clientes en el oriente del país, en la costa norte del país, hay muchos clientes hacia el centro del país incluyendo Bogotá, eje cafetero, Antioquia y sobre todo hay mucha concentración en el valle del cauca.

Según los datos históricos esto fue lo que se logró construir, como análisis interno y cualitativo de lo que se tenía internamente. Por medio de las encuestas cuantitativas también se logró obtener un feedback de las personas que ayudaron contestando la encuesta. Básicamente la información que se quiso recolectar en los más de 340 encuestados fue “¿En dónde quisieran ver la marca?”, de manera que como empresa tuvieran conocimiento que más campos de acción se tenían en cuanto a canales de distribución para diversificar, pivotear o perseverar en la estrategia actual. Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

Gráfica 35. Principales canales de distribución preferidos por los encuestados



Nota: Elaboración propia a partir de encuesta cuantitativa.

Aquí se evidencia una gran tendencia por parte de las personas sobre cuál sería el canal donde quisieran adquirir el producto, esta tendencia claramente es en superficies físicas. Las superficies físicas en este punto son todas menos e-commerce, pero las grandes superficies, el hard discount y las pequeñas y medianas superficies lideraron la intención de nuestros encuestados. Con respuestas y datos como los que se obtuvieron, podemos claramente identificar un cambio que se debe hacer para tener un norte de los canales de distribución, las personas quieren adquirir los productos en lugares físicos, accesibles y a los que seguramente frecuentan para hacer sus compras periódicas de alimentos o de necesidades básicas. A pesar de estar en una coyuntura donde el campo del comercio electrónico se empieza a mover cada vez más, también estamos en la era de los millenials, que se han caracterizado y se caracterizan por la “inmediatez”, la necesidad de tener, lograr todo “ya”; probar lo que quieren ya, tener la experiencia ya, medirse una prenda ya. Por

eso es menester de este estudio de un proceso de expansión resaltar el contexto al que se le está consultando la información y al que se le está vendiendo el producto.

4.4.2. Análisis exploratorio de canales de distribución

A continuación, hicimos una búsqueda exploratoria de los principales competidores de Ají del Rancho, Recopilamos principales datos para hacer una ficha técnica de cada producto y poder validar cuales canales de distribución eran los más usados por la competencia. La conclusión a la que llegamos por medio de este ejercicio fue el tamaño de la marca está directamente relacionado con el canal de distribución, es decir, Marcas como Amazon, Tabasco, Sriracha tienen como principal canal de distribución las grandes superficies, y en muchas ocasiones por medio de distribuidores que los llevan a las grandes superficies en otros países. A la hora de comprar cualquiera de estos productos, todos tienen ventas por e-commerce, pero el factor del tamaño y la capacidad externa que estas tienen de negociar con las partes interesadas y la capacidad interna de suplir las grandes cadenas de distribución les hace focalizarse principalmente en canales físicos. Por otro lado, una marca como Ay María, que tiene un tamaño similar al de Ají del Rancho, tiene su grueso de ventas por canales digitales y está empezando a incursionar en ventas físicas en superficies.

Es importante tener en cuenta que el análisis del benchmark no se llevó a cabo como una herramienta de estudio ni de análisis sino de comparación en el desarrollo del objetivo específico de los canales de distribución, ya que fue usado como complemento a la hora de evaluar cuales eran los principales canales de distribución utilizados por los competidores y que tan alineados estaban estos con los canales más deseados por la población encuestada. Allí nos dimos cuenta que las marcas tienen las superficies físicas como el principal medio de distribución en el caso de

empresas nacionales, y distribuidoras que lo llevan a las superficies físicas en caso de ser marcas extranjeras.

Benchmark

Tabla 6. Análisis de Benchmark y canales de distribución

Competencia				
Descripción	Amazon	Tabasco	Sriracha	Ay María
Localización	Colombia	USA	Tailandia	Colombia
Productos y servicios (atributos)	Salsas Picantes de diferentes sabores	Salsas picantes tradicionales, con un proceso de envejecimiento en barricas de roble durante 3 años.	Salsa picante de chiles madurados	Salsa picante artesanal que mezcla vegetales y chiles
Precios (COP)	10.850(155ml) <i>70 \$/ml</i>	11.390(60ml) <i>190 \$/ml</i>	27.500(793ml) <i>35 \$/ml</i>	10.000 (120ml) <i>84 \$/ml</i>
Logística de distribución	A nivel nacional e internacional por	A nivel internacional en grandes superficies y por ecommerce	A nivel internacional en grandes	Envíos nacionales y venta directa,

	medio de distribuidores.		superficies, e comerse	
Canales de venta	Supermercados y Marketplace	Supermercados y tiendas Restaurantes	Supermercados y tiendas Restaurantes	supermercados, tiendas de especialidad restaurantes

Nota: Elaboración Propia.

Conclusiones

Este caso se aplicó como caso de estudio para la empresa Ají del Rancho, con el cual se lograron los objetivos que se tenían y se llevaron a cabalidad. Lo primero que se planteó para este trabajo de grado fue ¿Cómo lograr la expansión de la marca actual de ají del Rancho en el mercado colombiano para incrementar las ventas? Todo esto con el fin de crecer la empresa a nivel local por medio de tres objetivos específicos que fueron:

- Identificación del consumidor y la validación de este
- Validación de los atributos de marca
- Identificación de los principales Canales de distribución.

Estos tres objetivos se identificaron con criterio propio teniendo en cuenta las principales partes interesadas de la empresa y cuáles eran los principales percusores a la hora de tener en cuenta una expansión con los recursos existentes.

En la identificación del consumidor validamos que el cliente de Ají del Rancho, eran hombres y mujeres entre los 16 y los 64 años, que según la segmentación realizada abarca un mercado potencial sin filtrar de 34 millones de personas. Una vez empezamos a filtrar el mercado potencial, nos dimos cuenta de que teníamos que segregarse entre personas que tuvieran ciertas características sociodemográficas que les pusieran en nuestra lupa. Para obtener estas características hicimos encuestas a más de 340 personas a nivel nacional, que en su gran mayoría no tenían relación alguna con la marca. El perfil demográfico que obtuvimos en nuestro estudio fueron personas de estratos 3,4,5 y 6. Estas personas o posibles consumidores deben tener en un alto porcentaje, una inclinación hacia la cocina, en un 90% las personas que usan salsas picantes de nuestra muestra cuantitativa tienen algún tipo de interés por la cocina. Estas personas que tienen

inclinación hacia la cocina y son consumidores potenciales, deben tener también tener la costumbre de usar algún tipo de salsa o condimento en su cocina, ya que esto le abre las puertas a probar nuevos tipos de salsas, pero como no todos los consumidores de salsas o condimentos, tienen dentro de sus preferencias a las salsas picantes, nuestro consumidor actual si debe contar con algún interés en consumir algún tipo de salsa picante, lo que en nuestro estudio cuantitativo es un menor valor, acercándose al 23% del total de encuestados.

No es fácil llegar a conclusiones ni a juicios de valor con un mercado tan competido y amplio como lo es el mercado de los alimentos procesados, pero si hay una gran tendencia que devela una luz al final del túnel, la cual se inclina hacia los productos saludables, naturales, hechos de manera artesanal con alguna denominación de origen.

De 34 millones de colombianos que inicialmente seleccionamos como mercado potencial, la cuenta va bajando, llegando hasta un mercado de 3 millones de personas. Este mercado sigue siendo un poco utópico para empezar, por lo que en este mercado navegan las grandes potencias de los alimentos procesados a nivel nacional e internacional, que dentro de sus portafolios tienen reconocidas marcas de ají. De esos 3 millones de personas, busco a personas que tengan un perfil para mi producto, y que quizás encuentren en nuestra personalidad de marca, gran afinidad con sus ansias de encontrar los productos que quieren. Estas personas que encajan dentro del perfil de la marca son “El cocinero”, “El Amante del ají” y otro perfil que encontramos bastante evidente y que se repetía bastante en la base de datos de la empresa es la persona que lo envía de regalo a uno de los dos anteriores, canalizándolo de una manera más coloquial lo llamamos el “Detallista”. El cocinero es aquel que disfruta cocinando de manera profesional o de hobby, que siempre está experimentando sabores y recetas, que finalmente encaja dentro de nuestro mercado objetivo por nuevas experiencias de sabores y sensaciones innovadoras. El amante del ají es una persona que

ha vuelto el consumo de ají una religión en su vida, y siempre quiere estar a la vanguardia en temas de picantes, este perfil podría equipararse con quienes aman la tecnología y siempre están al día en el último dispositivo que sale al mercado. Por último, los dos primeros perfiles son bien conocidos entre sus círculos sociales, y siempre piensan en algo gastronómico a la hora de sorprenderlos. Allí se ubica nuestro tercer perfil y es quien compra un ají para dárselo como detalle a cualquiera de los dos anteriormente mencionados.

En todos los perfiles pasados que identificamos, hay varios puntos en común. El primer punto en común que encontramos en todos los clientes o perfiles de clientes que se hicieron fue el de querer probar algo nuevo, le gustaría sorprenderse con la comida que prueba o prepara a más personas, es una persona que quiere reflejar estatus a través de sus comportamientos y de los productos que consume, por lo cual encaja muy bien con ají del rancho, que es una marca premium, de precios elevados y de estándares altos. Otro punto en común que tienen los perfiles de clientes es la búsqueda de productos locales, de calidad y hechos de manera artesanal, esto se evidencio mucho en las encuestas que realizamos, ya que para todos era un “must” buscar productos con valor agregado, que tengan un bagaje detrás que sustente el precio y el estatus que busquen, no solo “comprar por comprar” como lo mencionaba alguno de los entrevistados. Tal y como se evidencio en los estudios hechos del mercado, las marcas tradicionales de las grandes empresas están perdiendo valor, y se están viendo obligadas a migrar hacia los productos caseros, artesanales con alguna “historia” que contar, productos con un recorrido y que tengan responsabilidad en su proceso.

Dentro de los objetivos específicos que nos planteamos para este caso de estudio, fue la percepción de marca. La percepción de marca se tornó importante en el momento en que empezamos a preguntarnos ¿Que queríamos transmitir con nuestros productos? ¿Porque lo

queríamos transmitir? Es muy importante también que la empresa se conozca internamente, y sepa que es lo que le ofrece de manera tangible e intangible a los consumidores. Sin una percepción de marca clara, es muy difícil hacer ese “enganche” entre personalidad de marca y personalidad del cliente. Dentro de este objetivo quisimos tener dos enfoques, el primero era la percepción de marca propia y la segunda era la percepción de marca de los clientes.

Internamente, se habló con varias personas que trabajaban dentro de la empresa que llegaron a percepciones muy parecidas a lo que como empresa se quiere transmitir. La marca quiere mostrarse ante el mercado como una marca “ruda” tradicional y totalmente artesanal, con capacidad de llevar el viejo oeste a cada una de las personas que la prueben. Esta marca se muestra con productos de calidad, con diseños espontáneos y elaborados, en materiales “premium” y con promociones en canales de comunicación premium. Así del rancho es vista internamente por los empleados y fundadores como una marca que quiere llevar el campo a cada una de las personas, enseñar procesos limpios y conservadores en su imagen, que conserven el sazón campesino y rudimentario del cual muchos aún conservan recuerdos.

En términos de sabor, sabemos que hay que estar en constante cambio para adaptarse a las necesidades de las personas, aquellas que siempre están buscando bajo la innovación continua nuevas experiencias, es por esto que la empresa también ha querido tener cierta “modernización” en su percepción de marca con diferentes sabores que se salen del viejo oeste con el que se ha querido crecer.

Externamente las personas tuvieron una grata respuesta a nuestra marca, se llevaron una imagen acorde a lo que queremos como empresa transmitir siempre. Las ideas principales que se recuperaron de todas las respuestas que se obtuvieron fueron las siguientes:

- Sabor a Parrilla
- ají Ahumado
- Extra picante
- Producto de calidad
- Sabores exóticos
- Producto del Campo Colombiano.

Estas fueron las extracciones que se hicieron de los comentarios que obtuvimos por los más de 340 encuestados, palabras que se repetían casi en todas las respuestas de diferente manera. Es por esto que la percepción de la marca de los clientes, develan los atributos de marca que la empresa ají del rancho quiso transmitir desde un principio.

Para una empresa es un éxito cuando se empieza a lograr el “match” de mercado entre consumidores y personalidad de marca.

Por último, se llevó a cabo la identificación de los canales de distribución que tiene la empresa y a los que debería llegar. Actualmente, esta empresa únicamente tiene como principal canal de distribución y ventas el e-commerce, combinado con alianzas estratégicas que se encargan de hacer los envíos de los pedidos hasta la puerta de los clientes. Se tiene una estrategia digital enfocada en publicidad que nos permita seguir creciendo como empresa en el e-commerce, usando herramientas como Facebook ADS, Google ADS y campañas pagadas o impulsadas por influenciadores. Pero concluyendo este fue el punto donde más retroalimentación se tuvo por parte de los encuestados y en donde como empresa teníamos una vista errónea de los canales de distribución que deben ser usados en una estrategia de expansión. De los 340 encuestados, el 85% estuvo de acuerdo en escoger canales físicos como

principal punto de venta, apelar a las grandes y medianas superficies para poder lograr la expansión en mayor medida aprovechando las superficies que ya están desplegadas por todo el territorio y cuentan con un flujo seguro y constante de clientes que podrían ser clientes potenciales de ají del rancho. Según los datos obtenidos de las bases de datos propias y las encuestas cuantitativas, las oportunidades de mayor distribución y crecimiento, en las que puede verse una mayor expansión de la marca son: En el eje cafetero, Cundinamarca, Antioquia y en el valle del cauca. Representando esto más del 65% de las ventas históricas de la marca y de los 340 encuestados que manifestaron interés en probar la marca o que alguna vez la probaron, y de los clientes potenciales que se ubican en esas geografías. Una gran oportunidad de distribución de la marca es en tiendas especializadas, que han tomado fuerte presencia en las principales ciudades del país y son altamente recurridas por los perfiles de clientes que estamos buscando. Estas tiendas especializadas se enfocan principalmente en hacer un esfuerzo mancomunado con muchos emprendedores y también grandes empresas, para llevar productos especiales, saludables, de origen, con valor agregado al alcance de todas las personas, que, aunque deban pagar un precio alto por eso, buscan satisfacer sus necesidades especiales en este tipo de superficies. Las tiendas especializadas pueden tener, enfoques saludables, enfoques orgánicos, enfoques de origen, o también por tipo de producto como lo son las carnicerías premium, o también tiendas especializadas de vinos, quesos, licores etc.

Habiendo cumplido con los objetivos específicos que se habían planteado, se pueden llegar a varias “macro” conclusiones. La primera es que los canales de distribución que se están usando en la actualidad van cambiando, y las fuerzas de ventas cada vez más están enfocadas a las ventas por e-commerce, pero esto debe ser tenido en cuenta junto con el segmento de clientes a los que les estamos apuntando, es decir, si mis clientes abarcan un rango de edades

que van de los 16 años hasta los 65 años, hay una alta probabilidad de que muchas personas no estén interesadas en productos que les ofrezcan con grandes y elaboradas campañas de publicidad en redes sociales por varias razones, una puede ser por desconfianza en pagos online, que prefieren hacerse de manera presencial, teniendo el producto en las manos con capacidad de juzgarlo y poder rechazarlo en caso de que no sea de su agrado. Otra razón puede ser por falta conocimiento en el uso de estas plataformas, lo cual llevaría a hacer esfuerzos de mercadeo inútiles a personas que quizás no vayan a ver nunca la publicidad que con tantos recursos fue llevada a cabo. Otra razón obvia pero no tomada en cuenta anteriormente es el hecho de que cuando se trata de alimentos, muchas personas sienten desconfianza a la hora de consumirlos, porque no saben su origen, no lo pueden probar antes o no tienen una “tienda” que se responsabilice por cualquier consecuencia derivada del consumo de este producto. Actualmente la marca tiene una base de datos de 2500 clientes que representan el 0,3% de la participación de mercado del ají, partiendo de la base de que el total de clientes potenciales sea de 821,000 personas, lo cual es muy bajo y puede estar incrementándose con la implementación de nuevos canales de distribución que puede estar penetrando nuevas personas que están contempladas dentro de nuestro cliente objetivo, pero no tenían exposición a nuestras campañas de publicidad.

La segunda macro conclusión a la que llegamos por medio de este estudio fue el gran potencial que puede ser desarrollado alrededor de este sector. Toda la cadena de valor puede estar incluida dentro de este marco de oportunidades por varias razones, Primero, desde el cultivo de ají estamos subvalorando el potencial que se tiene en una región como Colombia, haciéndolo mucho más competitivo y generando mayor valor agregado en el producto dadas las condiciones especiales geográficas, de suelo y de clima con las que se cuentan en este país.

Segundo, el potencial de productos procesados derivados del ají pueden ser un campo grande de acción al no tener una gran cantidad de marcas que se lleven el mercado, y mucho menos en productos artesanales y naturales como las salsas, el ají en polvo, dulces picantes etc. Tercero se tiene un gran reto que puede convertirse en una gran oportunidad al no tener una cultura de consumo tan arraigada en un país como Colombia, teniendo como muestra las encuestas cuantitativas que se llevaron a cabo en el presente estudio, que develan que solo un 20% de las personas que consumen salsas y/o condimentos prefieren que sea una salsa picante o un condimento a base de ají, lo que nos lleva a concluir que en Colombia no hay una cultura de consumo de ají considerable actualmente, y tampoco hay un entorno habilitante para su producción como si lo pueden tener otros tipos de cultivos (Valero & Ordoñez, 2020)

Recomendaciones

Como recomendaciones para la empresa ají del rancho, decidimos enumerarlas de la siguiente manera:

- El gran mercado con el que se cuenta es un mercado potencial que aún no está abarcado por la marca y se deben llevar a cabo numerosos esfuerzos para poder lograrlo, Como primera recomendación, la empresa debería intentar ser un percusor en el fomento de la cultura de consumo de ají en Colombia, ya que no va a ser factible una expansión si el mercado no esté preparado para recibir ese tipo de productos.
- Como segunda recomendación, debería seguir explotando los canales de distribución digitales, al mismo tiempo que explota los canales físicos, con un objetivo definido claro que se definió en la lectura de mercado que se hizo en el trabajo, perfilando bien los clientes y sin hacer esfuerzos desconociendo el cliente. Intentar aumentar la participación de mercado que tiene actualmente la marca, y lograr captar ese mercado que no consume salsas, que no consume ají y que prefiere otro tipo de salsas como producto sustituto a el ají, de esa manera ampliar el espectro para atraer clientes y poder mover a las personas de un cliente NO objetivo a un cliente SI objetivo.
- Seguir con la innovación en los sabores tradicionales, que el consumo de salsas se vea de otra manera y que la empresa pueda ser pionera en sabores exóticos y explotación de culturas de consumo nuevas derivadas de sus productos e innovaciones.
- Tener algún objetivo sostenible en la triple cuenta de resultados, para que sea una empresa atractiva para inversionistas en el futuro, es decir, apoyar de alguna manera a los grupos de interés con los cuales tiene relaciones constantes, campesinos, distribuidores, operarios.

Hacer inversiones sostenibles dentro de la empresa manteniendo una solidez financiera que se sostenga en el tiempo y pueda ser rentable. Por último, tener objetivos medioambientales de reciclaje y recolección de residuos en un mayor porcentaje de los que emite a la sociedad.

Referencias

- Afzal, H., Aslam Khan, M., Rehman, K. u., & Ali, S. W. (2010). Consumer's Trust in the Brand: Can it Be Built through Brand Reputation, Brand Competence and Brand Predictability . *International Business research* , 3 (1).
- Aggarwal, P. (2004). The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior. *journal of consumer research* , 31 (1).
- Agronet. (2 de noviembre de 2018). *¿Cuáles cultivos tienen mayor potencial en Colombia?* From www.agronet.gov.co: <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/%C2%BFcu%C3%A1les-cultivos-tienen-mayor-potencial-en-Colombia.aspx#:~:text=Hist%C3%B3ricamente%2C%20cerca%20de%2070%25%20de,%2C%20az%C3%BAcar%2C%20arroz%20y%20papa.>
- Albach, H. (1967). Un modelo de comportamiento del crecimiento de la empresa. *Boletín de Estudios Económicos*, , 22 (70).
- Arash Hosseinzadeh, N. A. (2013). *A study on the effect of brand experience on consumer purchase experiences: A case study of food industry* . teheran.
- Bhattacharya, & Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *journal of marketing* , 67 (2).
- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar* , 16 (28).
- Botta, A. T. (2015). *El Chile en el Mundo* . Santa fe.

- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (dic de 2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 16(28).
- Botta, A. T. (2015). *El Chile en el Mundo* . Santa fe.
- CARAZO, P. C. (20 de agosto de 2009). *universidad del norte*, 1. (u. d. vasco, Editor, C. d. Gestión, Productor, & Cuadernos de Gestión) Recuperado el 20 de agosto de 2020, de columbia:
<https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320570003.pdf>
- Castellón-Martínez, É., Chávez-Servia, L., Carrillo-Rodríguez, J., & M.Vera-Guzman, A. (2012). PREFERENCIAS DE CONSUMO DE CHILES (*Capsicum annum* L.) NATIVOS EN LOS VALLES CENTRALES DE OAXACA, MÉXICO. *Rev. Fitotecnica*, 35(5).
- Castellón-Martínez, É., Chávez-Servia, L., Carrillo-Rodríguez, J., & Vera-Guzman, A. (2012). Preferencias de consumo de chiles (*Capsicum annum* L.) nativos en los valles centrales de Oaxaca, México. *Revista fitotecnica mexicana*, 35(5).
- Chekitan S. Dev, J. R. (2007). *Global Brand Expansion: How to Select a Market Entry Strategy* . St petersburg: sage.
- Child, J. &. (1981). Development of Organizations over Time. *Handbook of Organizational Design*.
- Chris Lewis, S. S. (1999). *National expansion of British regional brands: parallels with internationalisation* .
- Colombia fintech. (8 de septiembre de 2020). *La atención de las pymes, una oportunidad de oro en el nuevo ecosistema crediticio*. Obtenido de www.colombiafintech.co:
<https://www.colombiafintech.co/novedades/la-atencion-de-las-pymes-una-oportunidad-de-oro-en-el-nuevo-ecosistema-crediticio>
- Correa Rodríguez, A. (1999). Factores determinantes del crecimiento empresarial.

Daniel, E. &. (2002). Adoption intentions and benefits realised: a study of e-commerce in UK SME. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4).

Diana marcela Escandon Barbosa, A. H. (junio de 2014). *science direct*. (ICESI, Productor) Recuperado el 21 de agosto de 2020, de ICESI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001168>

Dubelaar, C. S. (2005). Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption. *Technovatio*, 25(11).

Édgar Castellón-Martínez¹, J. L.-S.-R.-G. (2012). *PREFERENCIAS DE CONSUMO DE CHILES (Capsicum annum L.) NATIVOS EN LOS VALLES CENTRALES DE OAXACA, MÉXICO* . Oaxaca, Mexico.

Elston, J. A. (2002). *An Examination of the Relationship Between Firm Size, Growth, and Liquidity in the Neuer Markt*. Obtenido de [www. bundesbank.de](http://www.bundesbank.de): <[http://www. bundesbank.de/download/volkswirtschaft/dkp/2002/200215dkp.pdf](http://www.bundesbank.de/download/volkswirtschaft/dkp/2002/200215dkp.pdf)>

Erdem, T. (1996). *A Dynamic Analysis of Market Structure Based on Panel Data* . marketing science.

Francesca Dall'Olmo Riley, C. H. (2014). *Evaluating brand extensions, fit perceptions and post-extension brand image: does size matter?* . journal of marketing management.

Franco Ángel, M. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios gerenciales*, 35(150).

Franco-Ángel, M. (2019). *Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país* . cali, colombia: estudios gerenciales.

Franco-Ángel, M. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios gerenciales*, 35(150).

Fundacion de desarrollo agropecuario INC. (s.f.). Cultivo de aji. (20).

Garcia Yi, J. (s.f.). Consumo y demanda interna de ajíes nativos (*Capsicum spp.*) en Perú y Bolivia. *Leisa revista de agroecologia*, 27(4). Obtenido de www.leisa-al.org: <http://www.leisa-al.org/web/index.php/volumen-27-numero-4/876-consumo-y>

Gibrat, R. (1931). Les Inégalités Économiques.

Gordon R. Foxall a, b. J.-C. (2011). *Brand-related and situational influences on demand elasticity*. elsevier.

Hosseinzadeh, A., Azad, N., Mohsen, S., & Akbar, S. A. (2014). A study on the effect of brand experience on consumer purchase experiences: A case study of food industry. *Decision Science Letters*, 93(102).

Jäger, M., Jiménez, A., & Amaya, K. (2013). *Guía de oportunidades de mercado para los ajíes nativos de Perú*.

Obtenido de www.bioversityinternational.org:

https://www.bioversityinternational.org/fileadmin/_migrated/uploads/tx_news/Guia_de_oportunidades_de_mercado_para_los_ajies_nativos_de_Peru_1729.pdf

Jay M. Lillywhite1, 3. J. (2013). *Spicy Pepper Consumption and Preferences in the United States*. New Mexico.

Jensen, M. C. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(305).

Jensen, M. C. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(305).

Kim H.-J., C. S.-J.-O. (2018). *A cross-cultural study of acceptability and food pairing for hot sauces*. appetite.

Kressmann, F., Sirgy, J., Herrmann, A., Huber, F., Huber, S., & Lee, D.-J. (2 de Agosto de 2006). Direct and indirect effects of self-image congruence on brand loyalty. *Journal of business research*, 59(955-964).

L.E.K. Consulting. (s.f.). Identifying and Managing Key Value Drivers. XIX.

La Republica. (4 de agosto de 2018). *Solo 20% de las Pyme colombianas exporta según La Gran Encuesta de Anif.*

Obtenido de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/economia/solo-20-de-las-pyme-colombianas-exporta-segun-la-gran-encuesta-de-anif-2756440>

Ladik, D., Carrillat, F., & Tadjewski, M. (mayo de 2015). Belk's (1988) "Possessions and the extended self" revisited.

Journal of Historical Research in Marketing, 7(2).

Laurent Bègue *, V. B. (2014). *Some like it hot: Testosterone predicts laboratory eating behavior of spicy food* .

LEK consulting. (s.f.). *Identifying and Managing Key Value Drivers*. Obtenido de www.lek.com:

https://www.lek.com/sites/default/files/insights/pdf-attachments/1936_Identifying_and_Managing_Key_Value_Drivers_LEK_Executive_Insights.pdf

Lewis, C., & Stubbs, S. (1999). National expansion of British regional brands: parallels with internationalisation .

JOURNAL OF PRODUCT & BRAND MANAGEMENT , 8(5).

Marín Rives, L., & Ruiz de Maya, S. (6 de junio de 2014). La identificación del consumidor con la empresa: Más allá

del marketing de la empresa. *Universia business review*.

Marín Rives, L., & Ruiz de Maya, S. (2007). *La identificación del consumidor con la empresa: más allá del*

marketing de relaciones . madrid: universia business review.

Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance

drivers. *journal of intelectual capital*, 5(2).

MARTÍNEZ, D. H. (2013). ANÁLISIS DE TENDENCIAS PARA LA CADENA HORTALIZAS – PRODUCTO AJÍ. CONSUMO,

DEMANDA, MERCADO INTERNACIONAL E INVESTIGACIÓN EN COLOMBIA . colombia.

- Martínez, F. (2020). 'Pymes serán fundamentales en la reactivación económica'. *Porafolio*.
- Matthias Jäger, A. J. (2013). *Guía de oportunidades de mercado para los ajíes nativos de Perú*. lima, peru: Bioversity International.
- Ministerio de Agricultura. (s.f.). *Agronet*. Obtenido de www.agronet.gov.co:
<https://www.agronet.gov.co/Paginas/ProduccionNacionalProducto.aspx>
- Ministerio de Comercio. (s.f.). *Mipymes*. Obtenido de www.mipymes.gov.co:
<http://www.mipymes.gov.co/direccion-de-mipymes>
- Ministerio de trabajo. (26 de septiembre de 2019). "MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia". Obtenido de www.mintrabajo.gov.co:
<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- montoya, A., montoya, I., & Castellanos, O. (2009). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos . *Agronomía colombiana*, 28(1).
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 1.
- Mordor Intelligence. (2019). UNITED STATES SPICES, SAUCES AND CONDIMENTS MARKET . *Mordor intelligence*.
- Mordor Intelligence. (2018). UNITED STATES SPICES, SAUCES AND CONDIMENTS MARKET . *Mordor intelligence*.
- Passport. (noviembre de 2020). www-portal-euromonitor-com.cvirtual.cesa.edu.co. Obtenido de SAUCES, DRESSINGS AND CONDIMENTS IN COLOMBIA - ANALYSIS : <https://www-portal-euromonitor-com.cvirtual.cesa.edu.co/portal/policy/termsandconditions?ControllerName=Default&ActionName=Index>

Programa de Transformación Productiva . (noviembre de 2013). Plan de Negocios de Ají . *Programa de Transformación Productiva* .

Programa de transformación productiva. (noviembre de 2013). *Plan de Negocios de Ají*. Obtenido de

www.colombiaproductiva.com:

<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=5b11de0e-866a-49a9-a526-5f41939a5567>

R, M. (11 de 2006). Sistemática e historia del ají Capsicum Tourn . *Facultad de Ciencias, Departamento Académico de Ciencias Biológicas* (2).

R. Lassoued, J. H. (2014). *Consumer confidence in credence attributes: The role of brand trust* . elsevier.

Rahayu, R., & Day, J. (31 de julio de 2015). E-commerce adoption by SMEs in developing countries: evidence from Indonesia. *Eurasian Bus Rev*.

republica, L. (4 de agosto de 2018). *Diario La republica*. (L. republica, Editor, & L. republica, Productor) Recuperado el 20 de agosto de 2020, de la republica: <https://www.larepublica.co/economia/solo-20-de-las-pyme-colombianas-exporta-segun-la-gran-encuesta-de-anif-2756440>

Robert E. Linneman John L. Stanton, J. (1992). A Game Plan for Regional Marketing. *Journal of Business Strategy*, 13(6).

Rocio Vega, C. (2019). BARRERAS DE LAS PYMES EN COLOMBIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL . *FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ* .

Salwani, M. I. (2009). E-commerce usage and business performance in the Malaysian tourism sector: empirical analysis. *Information Management & Computer Security*, 17(2).

- Sanchez, G. M. (2005). *ANÁLISIS DE AGRO NEGOCIOS ALIANZA PRODUCTIVA Y COMERCIAL AJÍ*. cauca, colombia.
- Valero, E. O. (2020). Diagnostico de la competitividad del mercado del Aji en Colombia. *Colegio de Estudios Superiores de Administracion*, 98.
- Valero, E., & Ordoñez, J. G. (2020). Diagnóstico de la Competitividad del Mercado del Ají en Colombia .
- Vrbka, J. (2020). The use of neural networks to determine value based drivers for SMEs operating in the rural areas of the Czech Republic .
- Wit, G. &. (2014). Do small businesses create more jobs?New evidence for Europe. *Small Business Economics*, 42(2).
- World economic forum. (2019). *The Global Competitiveness Report*. Obtenido de [www3.weforum.org](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf):
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Yl, J. G. (na). *Consumo y demanda interna de ajíes nativos (Capsicum spp.) en Perú y Bolivia* (Vol. 27). Hannover, Alemania.

ANEXOS

https://drive.google.com/drive/folders/1iveldPU_ZnYhiPHEX_5G4XY35_drQL2c?usp=sharing

LINK VIDEO YOUTUBE

<https://youtu.be/xCDZjgxTq3k>