

CAPÍTULO 7.

Caso de éxito empresarial Avícola La Esmeralda

“Una larga caminata comienza con un solo paso”.
Proverbio Chino

Ana Mercedes Fraile Benítez*
Martha Liliana Castillo Monroy**
Claudia Patricia Roa Aguirre***

* Magíster Administración y Dirección de Empresas, Especialista en Gerencia de Proyectos, Ingeniera Industrial.

** Candidata a Doctora en Administración, Magíster en Ingeniería Industrial, Especialista en finanzas. Ingeniera industrial.

*** Especialista en Gerencia de Proyectos, Ingeniera Industrial.



COLECCIÓN
CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ

Los retos que generalmente debe enfrentar una pequeña empresa se centran en encontrar procesos encaminados a dar solución a las necesidades y deseos del cliente; razón por la cual, se asegura que la satisfacción del consumidor se puede lograr mediante técnicas, métodos y sistemas que permitan la producción y distribución, de manera que el satisfactor llegue al consumidor en el momento preciso, en el lugar adecuado y al precio justo (Coral, 2014). En ese sentido, los retos exigen comprensión adecuada del mercado, razón por la cual es insuficiente el manejo de herramientas tradicionales del marketing, en un contexto donde se segmenta el mercado y se construye una mezcla de producto, precio, plaza y promoción, especialmente por los cambios de comportamiento durante el procedimiento de adquisición.

Debido a que en la actualidad el cliente usa constantemente Tecnologías de Información y Comunicación - TIC, manifestando sus preferencias, se muestra cómo el uso de algunas de las herramientas TIC en el comercio se convirtieron en clave para el crecimiento y competitividad de una pequeña empresa. Para destacar se encuentra la herramienta *fan page*, por medio de la cual se establece contacto permanente con el cliente y se realizan actividades como compartir información (vídeos, fotografías, eventos); esos recursos son llamativos para el proceso de comercialización, concretamente porque se considera la red social un espacio libre y de fácil acceso; para el caso, es claro que las más usadas son Instagram, Facebook, Twitter y Snapchat. De otra parte, la empresa accionó Google Drive, portafolio virtual, correo electrónico, código QR, herramientas orientadas al cliente con necesidades específicas (Fraile, Barón, Riaño & Cortés, 2016).

En la primera parte de este capítulo se encuentran las generalidades de esta organización y se expone su crecimiento vinculado a la plataforma estratégica, así como, el factor de éxito; finalmente, se muestran las principales tendencias hacia las cuales continúa enfocando sus esfuerzos en relación con el comercio electrónico.

En esta investigación se usó la metodología estudio de caso, buscando una generalización analítica en la temática del *e-commerce* para empresas como estrategia de mejora.

A partir del presente estudio de caso se encontraron evidencias de mejora de la empresa Avícola La Esmeralda, desde la creación y puesta en marcha de su *fan page*. El estudio se realizó durante seis meses, en donde se llevaron a cabo las siguientes etapas: diagnóstico, implementación y evaluación de impacto.

En la investigación se decidió utilizar como metodología el estudio de caso, la cual permite estudiar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real; de esta forma, se trabajó en el propósito de comprender e interpretar lo sucedido en la empresa *Avícola La Esmeralda*, a partir del diagnóstico, diseño y uso de plataforma para el e-commerce.

La investigación se enmarcó en la línea *Gestión Empresarial* del grupo de investigación Logística Operaciones, Gestión y Calidad (LOGyCa); el interés principal de este estudio de caso fue aumentar la eficacia en la gestión comercial.

Inicialmente, se contactó a los directivos de la organización, quienes autorizaron el estudio, después, se procedió a realizar un diagnóstico de la función de marketing; posteriormente, a través de entrevista, se obtuvieron datos sobre la comercialización. De manera simultánea, se hizo revisión de literatura respecto al uso de las TIC, de esta forma se constató que es más relevante el manejo de las redes sociales para el contacto con el cliente. Una vez se contó con la información, se realizó un análisis y posteriormente se presentaron los resultados a los directivos, quienes sugirieron modificaciones; así, se dio inicio a la implementación del proyecto. En ese sentido, la formulación del problema es: ¿cómo el uso de herramientas TIC pueden aumentar la competitividad de la organización?

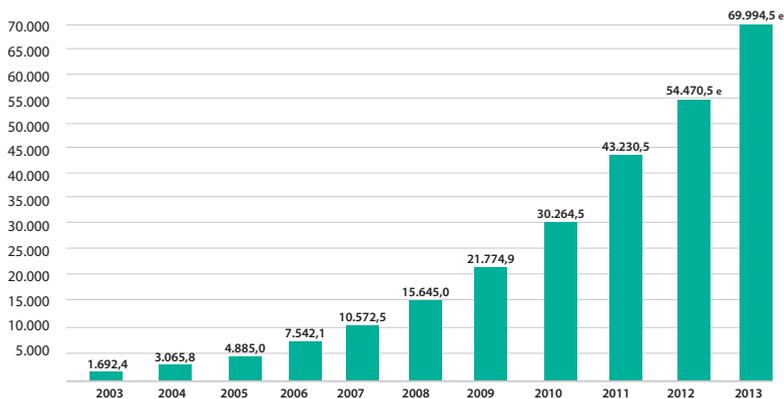
Durante la investigación, y antes de la misma, se estudió la importancia que tiene la comunicación en las empresas, además, la cantidad y calidad de investigaciones científicas en torno a la comunicación organizacional que dieron fundamento para hacer un estudio de caso sobre el mejoramiento de la comunicación organizacional externa a la empresa, que aporta al éxito de esta. No es un secreto que la Internet ha logrado sustituir medios de comunicación tradicionales como prensa, radio y televisión, respondiendo y haciendo sentir la necesidad de conocer y aplicar nuevas formas de comunicación humana, que por supuesto, incluyen la comunicación organizacional.

El uso de nuevas formas de comunicación en las empresas ha generado nuevos procesos de producción de información, ha optimizado la manera de comunicarse y de relacionarse con su cliente interno y, sobre todo, disminuyó los tiempos de comunicación con su cliente externo. El uso de herramientas de comunicación a través de internet, por parte de las empresas, ha permitido que los clientes tengan mayor acceso y de manera instantánea a la información, con costos relativamente bajos.

Es importante que las empresas distingan entre el e-business y el e-commerce, siendo este último parte del primero. Para el caso de éxito que nos ocupa, se implementaron herramientas y técnicas de e-commerce en la empresa Avícola La Esmeralda; dichas herramientas permitieron aumentar la comunicación con los clientes y de esta forma mejorar el nivel de ventas.

Según Huidobro y Roldán (2005), el comercio electrónico puede definirse como cualquier forma de transacción comercial basada en la transmisión de información en internet, abarcando no solamente la venta, sino también actividades anteriores y posteriores a la misma. Para el caso de Avícola La Esmeralda, se pretendió hacer uso de internet para la venta de productos y, además, como medio publicitario.

Latinoamérica, no se ha quedado atrás en el uso de comercio electrónico, las cifras así lo demuestran; en la siguiente figura se puede observar, en millones de dólares, el gasto de este continente en comercio electrónico. Estos datos fueron obtenidos del estudio de comercio electrónico en América Latina (Escola Virtual Mercosoul, 2012).



Gráfica 1. Gasto total del e-commerce de América Latina en millones de dólares.

Fuente: Desafíos del comercio electrónico y los negocios en la Internet para el 2013 en América Latina (Escola Virtual Mercosoul, 2012).

Como lo muestra la figura, el gasto en comercio electrónico en América Latina ha crecido de forma exponencial, exhibiendo la importancia del e-commerce.

Por otra parte, se debe considerar que cuando los consumidores se deciden por el producto, lo hacen con base en parámetros de la ciencia aplicada, estudiadas ahora por el Neuromarketing, concepto que es tomado por Ríos (2016) para indicar que es posible medir el comportamiento del cerebro observable, nivel de atención demandado, el compromiso emocional y almacenamiento de memoria como métricas comunes, permitiendo estimular en el cliente aspectos culturales relacionados con la opción de compra; información que una empresa y sociedad puede potenciar para investigar los procesos implícitos y automáticos que determinan la decisión de adquirir el producto.

El comercio electrónico es además una nueva forma de interactuar con el cliente, requiere confiabilidad, fiabilidad, accesibilidad y seguridad; por esta razón, Fonseca (2016) lo define con términos como e-Commerce, e-business, e-Comercio, entre otros, pues según algunos expertos, el comercio electrónico se refiere a las ventas generadas por internet, cable o TV interactiva y que se realiza con pagos online, siendo fundamental lo planteado por Castaño y Jurado (2016), quienes aseguran que el marketing digital nace con el auge de las nuevas tecnologías y la nueva forma de usar y entender la Internet y consiste en utilizar las técnicas del marketing tradicional en el entorno digital.

En consecuencia, el comercio electrónico presenta aplicaciones y posibilidades de interactuar en diferentes entornos como Business to Business (B2B), que se refiere al comercio electrónico entre empresas; el Business to Comstumer (B2C), concerniente consumidor final; Business to Administration (B2A), que se enfoca en el administrador de la empresa; Consumer to Consumer (C2C), inherente a los consumidores, por ejemplo subasta en web; peer to peer (P2P), que se realiza entre amigos como intercambio de música, y business to employee (B2E), relacionado con la comunicación entre empresa y trabajador, por ejemplo las empresas de teletrabajo.



Figura 1: Logo Avícola La Esmeralda.

7.1 Reseña histórica

Avícola La Esmeralda es una pequeña empresa que inició sus actividades en el municipio de Chinavita, en el departamento de Boyacá – Colombia. La organización contó con apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que bajo el esquema de economía solidaria capacitó a un total de 14 personas, quienes se asociaron para construir el galpón comunitario; además, lograron el respaldo del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) quien prestó el servicio técnico y mantuvo una junta directiva, manejando un pequeño mercadeo tradicional y local; sin embargo, la permanencia de la asociación lentamente se fue afectando y posteriormente fue liquidada. Durante la etapa productiva habían delegado el manejo operativo al señor Domingo Roa quien, luego de terminar su labor, se negó a desperdiciar su aprendizaje en los procesos para asegurar aves y huevos de buena calidad; razón por la cual, buscó aprender más y se especializó en manejo avícola, nuevamente con el SENA y, después, creó la empresa denominada Avícola La Esmeralda.

Actualmente, la planta de Avícola La Esmeralda tiene capacidad para 6.500 aves, las cuales son rotadas en cuatro lotes que permiten un abastecimiento continuo al mercado. Adicionalmente, cuenta con maquinaria y equipos apropiados para asegurar los procesos de cría y levante en cada una de sus aves; también, con infraestructura para el desarrollo que incluye galpones, los cuales ofrecen las condiciones sanitarias requeridas, así como espacios secos y libres de luz solar para el manejo de la materia prima.

Igualmente, ha implementado supervisión y control en bebederos, comederos y ponederos, lugares identificados como elementos clave,

donde se controlan los riesgos, sin dejar de lado el proceso de transporte y distribución hacia el cliente.

7.2 Marco institucional

Avícola la Esmeralda se encuentra ubicada en Chinavita– Boyacá, a 5.1 km desde el casco urbano, en dirección al municipio de Garagoa; como política de calidad, se ha propuesto trabajar continuamente en la producción de huevos de alta calidad, cumpliendo con las especificaciones y requisitos del mercado nacional e internacional, para la completa satisfacción de los clientes y consumidores; además, promueve la implementación de sistemas que garantizan la total inocuidad e innovación de los productos, con la incorporación de procesos seguros para el bienestar y beneficio de clientes, trabajadores, socios y proveedores.

Para ello se trabaja constantemente a fin de garantizar los procesos productivos que se desarrollan en coherencia con los compromisos ambientales; además, se propone mejorar continuamente los procesos en búsqueda de la excelencia, a través de la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad, basado en la norma ISO 9001.

Asimismo, sus esfuerzos se orientan a capacitar, actualizar e incentivar al personal para afrontar con éxito la política de calidad, misión y visión, siempre con el interés de entregar a sus clientes los productos en las fechas y en las cantidades solicitadas, de acuerdo con los compromisos previamente adquiridos; además, atender y responder de manera oportuna quejas o reclamos presentados por los clientes, respecto a los productos y servicios de atención al cliente.

Las metas se centran en garantizar la máxima calidad en la producción de huevos para consumo, continuar siendo pionera en cuanto a innovaciones y prestar servicios de excelencia.

7.3 Filosofía de la organización

En cuando a la filosofía de la organización, cuenta con la siguiente misión, visión, objetivos, política y valores corporativos.

- *Misión*

Avícola La Esmeralda produce huevos de la mejor calidad para el consumo de mesa con una adecuada administración de sus recur-

sos, apoyada en su equipo humano brindando un eficiente servicio al cliente y protegiendo el medio ambiente, generando desarrollo económico y social para la comunidad y núcleo familiar perteneciente de la empresa.

- *Visión*

Avícola La Esmeralda será en el año 2026 la empresa líder del sector avícola colombiano en la región del Valle de Tenza, con la aplicación de modelos administrativos, tecnológicos, ambientales y humanos de orden mundial, integrándose con industrias alimenticias para el desarrollo de estrategias competitivas superando las exigencias del mercado.

- *Objetivos*

- Garantizar que los procesos productivos se desarrollan en coherencia con los compromisos ambientales.
- Mejorar continuamente los procesos en búsqueda de la excelencia a través de la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad basado en la norma ISO 9001.
- Capacitar, actualizar e incentivar al personal para afrontar con éxito la política de calidad, misión y visión.
- Entregar a los clientes productos en las fechas y cantidades solicitadas, de acuerdo con compromisos adquiridos.
- Atender y responder de manera oportuna quejas o reclamos presentados por los clientes, respecto al producto y servicio de atención al cliente.
- Controlar los procesos y desarrollar acciones orientadas al aseguramiento de la calidad.

- *Política*

Avícola La Esmeralda trabajará continuamente en la producción de huevo de la más alta calidad, cumpliendo con las especificaciones y requisitos del mercado para la completa satisfacción de los clientes y consumidores, promoviendo la implementación de sistemas que garanticen la total inocuidad e innovación de los productos con la incorporación de procesos seguros para el bienestar y beneficio de sus clientes, trabajadores, socios y proveedores.

- *Valores corporativos.*

- Responsabilidad. Cumplimiento del total de los compromisos adquiridos con nuestros clientes de manera sustentable.

- Respeto. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de todos los integrantes de la organización y de nuestros clientes.

- Honestidad y transparencia. Poseemos una base ética sólida para la ejecución de nuestros proyectos y la negociación de los mismos. Actuamos de manera abierta, honesta y auditable, generando confianza y seguridad en todas nuestras operaciones y acciones (Avícola La Esmeralda, 2016, p. 3).

7.4 Diagnóstico

En este apartado se presenta la clasificación de las situaciones detectadas en la investigación, acorde con su identificación como fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas, a través de la matriz DOFA. En ese sentido, se identifican estrategias competitivas, convenientes a partir del panorama global para combatir todo aquello que haga vulnerable a la empresa desde las fortalezas.

Tabla 1. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;"><i>Ámbito</i></p> <p><i>Entorno</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Calidad del producto a ofrecer y el servicio al cliente. -Terreno e instalaciones propias. -Área de ubicación con disponibilidad de Mano de Obra, vías, energía y agua. -Personal Calificado para el desarrollo de sus funciones. -Liderazgo de mercado en la región aledaña a la empresa. 	<p style="text-align: center;"><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de indicadores de desempeño. -Ausencia de un sistema de seguridad calificado. -No cuenta con un diseño de publicidad. -No realiza auditorías internas ni externas. -No cuenta con un plan de contingencia. -No se dispone de capital para atender situaciones ocasionadas por riesgos.
<p style="text-align: center;"><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Posible expansión de la capacidad de producción. -Cercanía al mercado objetivo. -Licitación con diferentes entidades. -Consecución de socios y clientes estratégicos. -Producto de consumo diario y fácil adquisición. 	<p style="text-align: center;"><i>Estrategias FO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar inversiones destinadas a incrementar la capacidad productiva de la planta. Fomentar el producto mediante publicidad. 	<p style="text-align: center;"><i>Estrategias OD</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Planificar proyectos de mejora continua en los procesos de producción y servicio. Adaptar las capacidades de acuerdo con la demanda de los clientes. Mejorar la seguridad del sistema productivo y control de almacenamiento.

<i>Amenazas</i>	<i>Estrategias FA</i>	<i>Estrategias DA</i>
<ul style="list-style-type: none"> -Competencia cercana de empresas familiares. -Pérdida de clientes por falta de accesibilidad. -Incremento de impuestos. -Competencia desleal. -Desastres naturales. -Inseguridad laboral. -Incremento continuo en los precios de los concentrados. -Importación del producto a precios más bajos desde países como Venezuela y Ecuador. 	<ul style="list-style-type: none"> Promocionar el producto en ambientes en donde la oferta es más alta. Creación de manuales de procedimientos para los empleados y la coordinación. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el sistema de almacenaje. Acceder a cursos de formación técnica que mejore las capacidades dentro del sector avícola. Crear promociones especiales para la venta del producto. Asociarse con nuevos distribuidores estratégicos en mercados mayores.

Fuente. Autoras.

De otra parte, se consideraron las necesidades de forma detallada, así como las expectativas de las partes interesadas, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 2. Necesidades y expectativas de los interesados

Parte interesada	Necesidades y expectativas
Cientes del municipio	Producto y servicio de calidad, con precios bajos y asequibles a la comunidad.
Cientes de municipios aledaños	Oferta y comercialización de productos y servicios de calidad, con precios asequibles y horarios programados.
Proveedor de concentrados CIPA S.A.	Tener exclusividad como proveedor de concentrados. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.
Proveedor de concentrados CONTEGRAL S.A.	Tener exclusividad como proveedor de concentrados de primera etapa de crecimiento de aves. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.
Proveedor de Genética Avícola, SAN MARINO S.A.	Aves con genética de calidad, correspondientes a razas de producción de huevo rojo para consumo humano y con índice de postura superior al 90%. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.
Veterinaria avícola Fόμεque	Tener exclusividad como proveedor de vacunas, vitaminas e insumos para la etapa de crecimiento de aves. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.
Organismo gubernamental (DIAN)	Declaraciones de renta, devolución por IVA.
Organismo gubernamental (CORPOCHIVOR)	Cumplimiento de normas referentes al cuidado del medio ambiente y aprovechamiento de recursos naturales (agua). Control al manejo de sólidos en descomposición (aves muertas).
Proveedor de servicios de transporte de concentrados	Cumplimiento en recibido, transporte, y entrega de concentrados desde el punto de entrega y la bodega de la empresa. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del servicio.

Fuente. Autoras.

Otro aspecto fundamental fue la construcción de manera explícita de los requisitos, los del cliente y los legales. En ese sentido, los clientes de *Avícola La Esmerada* solicitan:

- Excelente atención al cliente.
- Personal informado y capacitado en todas las inquietudes que tengan los clientes acerca del producto, precio, propiedades alimenticias, modo de atención, etc.
- Presentación adecuada del producto.
- Buena relación calidad/precio.
- Las opiniones con respecto al producto y servicio sean escuchadas y atendidas en su manera.
- Tiempo de respuesta ideal con respecto a la atención del cliente, desde el pedido hasta el despacho y cobro, incluso disposición y seguimiento posteriores.
- Canales de comunicación eficaces y precisos.
- Recibir cumplidamente en cantidad y calidad el producto solicitado.

En cuanto a requisitos legales, se listan a continuación:

- Dian: RUT (Registro Único Tributario). NIT (Número de Identificación Tributaria). Declaraciones de renta al día, solicitud y procesamiento de devolución de IVA. Requisitos de funcionamiento.
- Corpochivor: registro de uso del suelo, condiciones sanitarias y de seguridad.
- Cámara de Comercio: registro mercantil.
- Ministerio de Salud: cumplimiento al Artículo 33 del Decreto Ejecutivo N° 31088 de 31 de marzo de 2003, reglamento sobre granjas avícolas.
- ICA: bajo la dirección municipal de EPSAGRO y UMATA, cumplimiento a estrategias para, prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia.

De esta manera, es posible afirmar que *Avícola La Esmeralda* es una pequeña empresa regional reconocida por contar con un equipo de trabajo original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia; la empresa brinda posibilidades de desarrollo a su personal, trato justo a sus proveedores, transparencia, buenos manejos y colaboración para el crecimiento económico de la región; su trabajo, en conjunto con las partes interesadas, le ha permitido crecer y responder ante los requerimientos del cliente. A continuación, se presentan las necesidades y expectativas que le agregan valor a la empresa, inherentes a los actores involucrados.

Tabla 3. Necesidades y expectativas

Parte interesada	Necesidades y expectativas
Entidades públicas	<p>Producto y servicio de calidad, con precios bajos y asequibles a la comunidad.</p> <p>Oferta y comercialización de productos y servicios de calidad, con precios asequibles y horarios programados.</p>
Proveedor	<p>Tener exclusividad como proveedor de concentrados. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.</p> <p>Tener exclusividad como proveedor de concentrados de primera etapa de crecimiento de aves. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.</p> <p>Aves con genética de calidad, correspondientes a razas de producción de huevo rojo para consumo humano y con índice de postura superior al 90%. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.</p> <p>Tener exclusividad como proveedor de vacunas, vitaminas e insumos para la etapa de crecimiento de aves. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.</p> <p>Cumplimiento en recibo, transporte y envío de concentrados desde el punto de entrega y la bodega de la empresa. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del servicio.</p>

Parte interesada	Necesidades y expectativas
Organismo gubernamental	Declaraciones de renta, devolución por IVA ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.
Organismo gubernamental ambiental	Cumplimiento de normas referentes al cuidado del medio ambiente y aprovechamiento de recursos naturales (agua). Control del manejo de sólidos en descomposición (aves muertas).

Fuente. Autoras.

7.5 Portafolio de productos y servicios

La cartera de productos se basa en suministrar huevos de alta calidad, cuyo segmento de mercado exige que sean marrones de ave Bovans Black o ISA Brown, cuyo crecimiento tenga ausencia de estimulantes o levaduras; además, la selección del huevo se hace según la Norma Técnica Colombiana 1240. Los productos son comercializados en los municipios de Chinavita, Garagoa, Pachavita, Tibaná; en temporada alta también se comercializan en Ciudades como Bogotá y Tunja.

Las ponedoras Bovans Black poseen un alto potencial genético; se destaca su producción de huevos y desempeño doble propósito (huevo, carne), además, la rusticidad y capacidad de adaptación a diferentes condiciones de manejo temperatura y nutrición. Su resistencia les permite superar otras líneas productoras de huevo marrón en condiciones adversas gracias a su tolerancia en situaciones de estrés. La condición corporal y el tamaño (2400 g) permiten una valoración superior en las aves de reemplazo, al igual que mejor tamaño, fortaleza y pigmentación de la cáscara.

Por otra parte, la ponedora ISA Brown se adapta a todos los climas y condiciones ambientales; es el ave ponedora más “eficiente” del mercado, produciendo mayor cantidad de huevos de alta calidad. A continuación, se presenta otras condiciones de esta ave:

Tabla 4. Condiciones del ave

Viabilidad en %	94 %
Edad al 50% de puesta en días	144 días
Pico en puesta en %	96 %
Peso medio de huevo en gramos	62.9 g
Número de huevos de ave alojada	409
Masa de huevo por ave alojada	25.7 kg
Consumo medio diario de pienso	111 g
Índice de conversión Kg / Kg	2.15 kg/kg
Peso corporal en gramos	2015 g
Resistencia de la cáscara	4000 g
Color de la cáscara	32.0

Fuente. ISA A Hendris Genetics Company (2018).

Tabla 5. Condiciones del producto

Categoría	Rango de peso	Precio / Unidad	Presentación
Jumbo	>78.0 g	\$ 317	Cubeta por 15 unidades
AAA	67.0 - 77.9 g	\$ 300	Cubeta por 30 unidades
AA	60.0 - 66.9 g	\$ 267	Cubeta por 30 unidades
A	53.0 - 59.9 g	\$ 250	Cubeta por 30 unidades
B	46.0 - 52.9 g	\$ 217	Cubeta por 30 unidades
C	< 46.9 g	\$ 200	Cubeta por 15 unidades

Fuente. (Roa, 2017).

Finalmente, se identificó que el área de mercadeo es un aspecto clave para la supervivencia, rentabilidad y desarrollo de la organización; desde allí se hacen propuestas creativas e innovadoras para aplicar en la oferta, además, se identifica la manera más atractiva para el cliente y para que cause el impacto deseado.

7.6 Implementación

El primer paso fue convencer al propietario de la empresa; con este propósito, se le planteó la importancia de que Avícola La Esmeralda contará con estrategias de comercio electrónico. El propietario de la empresa era de los pocos empresarios que nunca había pensado en los beneficios de dicha estrategia.

A continuación, se describen las principales razones de conveniencia explicadas al propietario, para dar paso al diseño e implementación del comercio electrónico.

- Dar a conocer la empresa. Aunque Avícola La Esmeralda tenía un grupo de clientes que la reconocía, necesitaba ser mostrada a otros compradores potenciales del mercado; era necesario circular, a través de internet, datos de contacto como dirección, ubicación de la planta de producción y teléfonos.
- Atraer nuevos clientes y relacionarse con los clientes actuales. Se le explica al propietario que no necesariamente la herramienta iba a servir para hacer las ventas vía internet, que el primer paso era tener reconocimiento en línea, específicamente en las redes sociales, para dar a conocer a la Avícola La Esmeralda y sus productos y procesos.
- Ser encontrado. La empresa Avícola La Esmeralda, a partir de la implementación de la *fan page*, empieza a ser visible para el público en general.
- Ser una de las primeras industrias avícolas de la región en contar con *fan page* y, de esta manera, adquirir autoridad en el tema. Durante la investigación se encontraron empresas avícolas que hacen presencia por Facebook en Manizales, Bucaramanga y otras regiones diferentes al departamento de Boyacá. El señor Domingo Roa empieza a comprender las ventajas que le trae a su empresa el *Marketing* digital.
- La *fan page* permite a la Avícola La Esmeralda mantener comunicación con clientes y clientes potenciales, en doble vía; no se trata solamente de que observen la publicidad de la empresa pública, se busca que puedan comentar e intercambiar. Esta comunicación en doble vía genera mejoras e incluso se empieza a relacionar con posibles públicos objetivos.

- Aunque don Domingo Roa no estaba seguro de querer vender vía internet, sí se convenció de que la *fan page* era un excelente sitio para las ventas consultivas y para resolver dudas de los potenciales compradores de los productos.

7.7 Herramientas TIC

Es importante resaltar que para el adecuado funcionamiento del comercio electrónico es necesario que las TIC sean un habilitador y diferenciador de las organizaciones para concentrar su uso en las competencias claves; asimismo, articular dichas competencias, en conjunto, con las condiciones externas de sus entornos, lo cual evidencia la necesidad de nuevas estructuras organizacionales, mejor adaptadas a los modernos esquemas de negocios y a las condiciones industriales (Scheel Mayenberger & Rivera González, 2009). En este sentido, Avícola La Esmeralda tiene alternativas interesantes, como tantas otras empresas ubicadas en Boyacá, dado que el gobierno departamental espera que se proyecten como destinos turísticos de clase mundial, impulsados con una mejor infraestructura vial y el uso de las TIC, relacionado con la investigación desde la academia e involucrando a los actores del sector (como citan Rodríguez Moreno & Granados Ávila, 2017, p. 301).

Dada la particularidad de la Avícola La Esmeralda, a continuación se detallan algunas herramientas TIC estudiadas por Morales & Pinzón (2018), tales como:

- e-Marketing: promoción y difusión de productos con el fin de atraer y fidelizar a los clientes. Esta herramienta permite hacer interacciones entre dos o más partes con el fin de satisfacer una necesidad a través de su uso; se basa en *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, Página web y código QR.
- e-Commerce: consiste en la distribución, compra, venta, mercadeo y suministro de información de productos o servicios todo a través de internet.
- e-Business: también llamado negocio electrónico; permite mejorar la productividad de los empleados y, en consecuencia, incrementa los ingresos y maximiza la satisfacción del cliente; su funcionamiento se da por medios electrónicos como *e mail*, portafolio digital, redes sociales; asimismo, facilita la conectividad y permite la interacción con los proveedores.

7.8 Evaluación de impacto

Con el desarrollo de la Web a principios de la década de 1990, millones de personas empezaron a obtener cuentas en internet y correo electrónico, así, se fortaleció el impacto en la creación de comunidades virtuales. A finales de la misma década se reconoció el valor comercial de las comunidades en línea como un nuevo modelo potencial, de negocio; sin embargo, para 2002 la naturaleza de las comunidades en línea empezó a cambiar; los teléfonos celulares y los dispositivos móviles de Internet ofrecían un acceso extenso que permitía comunicarse, casi al instante, con amigos y parientes (Laudon & Guericio, 2009).

Por otra parte, se puede considerar la posibilidad de cambiar el portafolio tradicional que se entrega al cliente y reemplazarlo por un portafolio electrónico con más elementos que se enlazan con otros, presentando detalles audiovisuales adicionales (Power, D., Thomson, S., & Buckner, K.), con lo cual, la organización ingresa a un campo de grandes volúmenes de datos generados: texto, audio, video y otros datos interactivos en el campo *Big Data*. Desde un enfoque empresarial, Plasencia Moreno & Anías Calderón (2017) lo explican como la combinación de viejas y nuevas tecnologías que ayudan a las empresas a obtener una mejor visión del procesamiento de su información. También se puede conceptualizar como la capacidad de manejar un inmenso volumen de datos generados de forma caótica que, a velocidad y temporización correctas, permiten el análisis en tiempo real y la definición de las acciones asociadas necesarias.

Por lo anterior, fue fundamental incluir en el portafolio, el código de barras para respuestas rápidas, conocido como código *Quick Response*-QR, el cual permite codificar, de manera pasiva o activa, para comparar información de un artículo, y al ser escaneado arroja datos con las características del producto; en este caso, son relevantes el tipo y tamaño del producto, su composición, precio, datos nutricionales (en el caso del código QR pasivo) y, especialmente, el comportamiento del cliente (en el caso del código QR activo) (CEPAL, 2018). El código se incluye de manera simultánea en el portafolio digital y en el portafolio tradicional. En la siguiente figura se puede observar en la parte inferior derecha el código QR.



Figura 2. Código QR.

Fuente: Avícola La Esmeralda.

Adicionalmente, en dicho código es posible identificar el análisis de la red social como *Facebook*, y *Twitter*, siendo estas las más usadas para el segmento de mercado, además, permite re direccionar a email, mensajes de texto y a toda la información de actividad según calendario; quizá lo más interesante es la geolocalización, y visualización en mapas. Existen herramientas que brindan beneficios a la empresa de manera gratuita, sin necesidad de incurrir en costos extras para incrementar su cartera de clientes, entre las que se mencionan: *fan page*, correo electrónico, redes masivas de información, entre otras (Fraile, Barón, Riaño & Cortés, 2016).

Kuz, Falco, Nahuel y Giandini (2015), explican que el análisis de redes sociales es una poderosa metodología que busca, mediante la aplicación de modelos extraídos de la teoría de grafos y matrices, predecir el comportamiento de una red social y aproximar las estrategias de los actores que la componen; por lo tanto, para el caso se aplica la herramienta *NodeX*, creada por el equipo del sociólogo Marc Smith. Es una herramienta simple que complementa el aplicativo para *Microsoft Excel* y permite visualizar y analizar redes de grafos. Para poder hacer uso de dicha herramienta, deberá instalarse el *Template Open Source*

para *Microsoft Excel*. Es intuitiva, tiene un conjunto de métricas y una variedad de opciones de visualización, con potencia de cálculo y opciones matemáticas limitadas. A continuación, se muestra la imagen de la aplicación de la herramienta y su respectivo análisis.

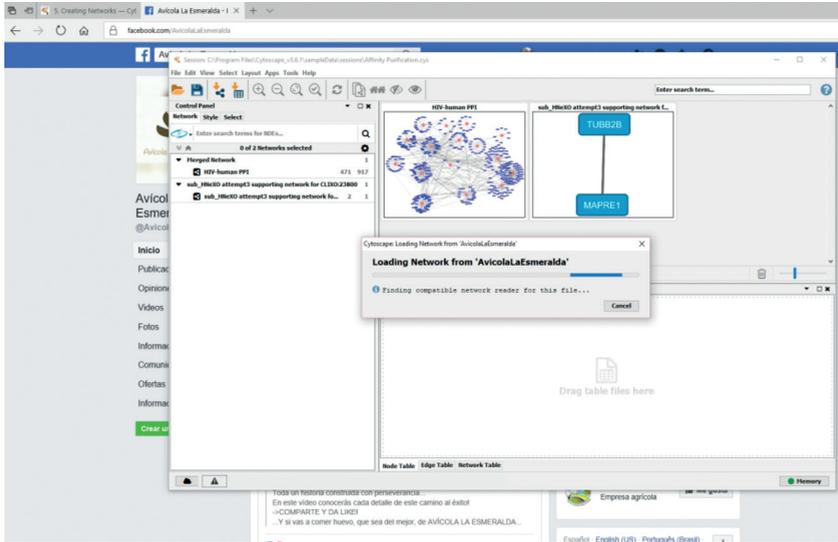


Figura 3. Aplicación de análisis de grafos en RS.

Fuente: *Avícola La Esmeralda*.

En la imagen se observa como los nodos con mayor concentración generan mayor impacto y por tanto requieren mayor análisis para el estímulo comercial al nodo activo, de tal manera que le sigan los nodos reactivos y, por tanto, en el caso de *Avícola La Esmeralda*, la comercialización se realiza de manera ágil y efectiva.

A continuación, se muestran imágenes de la fan page que actualmente maneja la empresa *Avícola La Esmeralda*.

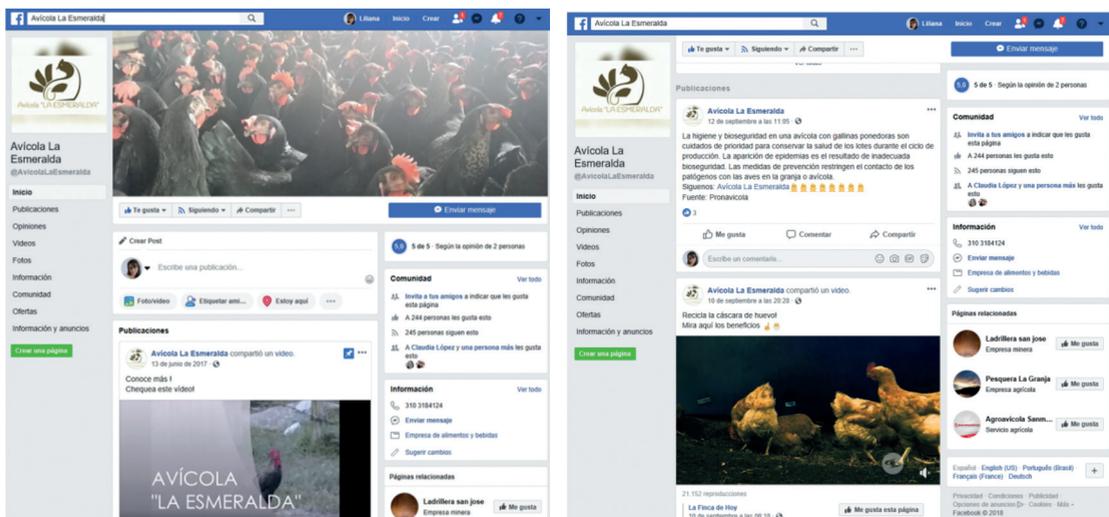


Figura 4: Imágenes *Fan Page* Avícola La Esmeralda.

Fuente: Autoras.

CONCLUSIONES

Una de las principales conclusiones, luego de ver los resultados de éxito del caso en estudio, es que toda empresa independientemente de su tamaño, ubicación geográfica o tipo de operación, debe encontrar la forma de adaptar su manera de hacer negocios y reconocer la importancia que tienen las comunicaciones a través de internet.

La empresa Avícola La Esmeralda, deberá actualizar de manera permanente su *fan page*, y mantener un diseño visual atractivo que permita a sus clientes reales y potenciales familiarizarse con sus productos. A partir del uso de la *fan page* de la empresa se dio el rediseño de la cadena de valor y, especialmente, el de la cadena de comercialización; en muchos casos, se evitaron intermediarios y hubo una comunicación más directa entre la empresa y el cliente final, con beneficios para la empresa y para el cliente.

Aún con las ventajas encontradas en el e-commerce, no fue una tarea fácil convencer al empresario acerca de los beneficios que le traerían las TIC a la empresa.

La masificación en el uso de *smartphones* es una de las causas de la penetración del comercio electrónico en las pequeñas y medianas

empresas. Cada vez más personas realizan compras *online* o hacen uso de sus teléfonos inteligentes para revisar las características de productos y servicios, ofertados por internet. Lo anterior, podría exponer el problema de no contar con altas cifras de transacciones electrónicas, lo cual, no es responsabilidad de los clientes, sino de las empresas que aún no han decidido usar esta tecnología; las cifras revelan la disposición creciente en la necesidad de comercio electrónico por parte de clientes potenciales, pero también, el miedo de las pequeñas y medianas empresas de entrar en el juego.

Preguntas de análisis

1. ¿Cómo mejorar la competitividad empresarial a partir del uso y análisis de las redes sociales?
2. ¿Cuáles son las características necesarias para que una organización mejore los ingresos por ventas a través del comercio electrónico?

REFERENCIAS

- Avícola La Esmeralda, (2016). *Documento interno. Filosofía de la organización.*
- Castaño, J. J., & Jurado, S., (2016). *La tienda virtual* (Comercio electrónico). Editex.
- CEPAL. (15 de 06 de 2018). *Biblioguías - Bibliotecas CEPAL.* Recuperado de <https://biblioguias.cepal.org/QR>
- Coral, A., (2014). *Introducción a la Mercadotecnia.* México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de https://www.academia.edu/31137120/mercadotecnia_GRUPO_EDITORIAL_PATRIA
- Escola Virtual Mercosoul, (2012). *Tendencias y Desafíos del Comercio Electrónico y los Negocios por Internet en América Latina para el 2013.* Recuperado de <https://es.slideshare.net/pueyrredonline/tendencias-y-desafios-del-comercio-electronico-y-los-negocios-por-internet-en-america-latina-para-el-2013>
- Fonseca, A. S., (2014). *Fundamentos del e-commerce: Tu guía de comercio electrónico y negocios online.* Alexandre Fonseca Lacomba.

- Fraile, A., Barón, J., Riaño, P., & Cortés, N., (2016). Plan de mercadeo para la empresa “La Crema-Liroyaz” en Boyacá. *Utepsa Investiga. Revista Semestral de Divulgación Científica*, (1). Recuperado de <https://tinyurl.com/yyy1ffu6>
- Huidobro, J., & Roldán, D., (2005). *La tecnología e-business*. Madrid: Thomson Paraninfo
- Kuz, A., Falco, M., Nahuel, L., & Giandini, R. S., (2015). Agent SocialMetric: Una Aplicación Práctica de Solución TIC como Soporte a la Enseñanza. En *Quinta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL 2015. Gestión de las TICs para la Inversión y la Colaboración* (6).
- Laudon, K., & Guercio, C., (2009). *e-commerce*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.
- Morales, A. G., & Pinzón, Y., (2018). *Estrategias de mercadeo basadas en TIC para la empresa “Ricaurte” de la ciudad de Moniquirá - Boyacá* (Trabajo de grado para optar al título de ingeniera industrial). Universidad de Boyacá, Tunja.
- Plasencia Moreno, L., & Anías Calderón, C., (2017). Arquitectura referencial de Big Data para la gestión de las telecomunicaciones. *Revista chilena de ingeniería*, 25(4), 566-577.
- Power, D., Thomson, S., & Buckner, K. (2000). Electronic Portfolios. En Bullock, A. A. & Hawk, P.P. *Developing a Teaching Portfolio-A guide for preservice and practicing teachers*. Ohio, EE.UU.: Pearson.
- Ríos, L. D. (2016). Del marketing al neuromarketing. *Revista Ventana Científica*, 7(12), 43-46.
- Rodríguez Moreno, D. C., & Granados Ávila, P. N., (2017). Diagnóstico de competitividad del turismo en Boyacá (Colombia). *Rev.fac. cienc.econ. [online]*, 25(2), 193–205. doi: 10.18359/rfce.3073
- Scheel Mayenberger, C., & Rivera González, E. Á., (2009). Utilización de las TIC y su impacto en la competitividad de las empresas latinoamericanas. *Univ. Empresa*, 8(16), 71–93. doi: 10.12804/107

