

**DISEÑO DE UNA RUTA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AGRANA AGROVETERINARIA EN
PIENDAMÓ, A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y LA APLICACIÓN DE
HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

Jose Luis Velasco, Maria Jose Flores

Facultad De Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Unicomfauca

Mag. María Alejandra Alban – Mag Victoria Eugenio Pino

**DISEÑO DE UNA RUTA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AGRANA AGROVETERINARIA EN
PIENDAMÓ, A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y LA APLICACIÓN DE
HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

AUTORES

Jose Luis Velasco, Maria Jose Flores

Presentado para trabajo de opción de grado

PROFESOR

MAG. MARÍA ALEJANDRA ALBÁN
MAG. VICTORIA EUGENIO PINO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA

UNICOMFACAUCA FACULTAD DE

CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA

DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Popayán-Cauca 2025

Tabla de contenido

Introducción	10
Planteamiento Del Problema	11
Formulación del problema	12
Justificación	13
Metodología a implementar	17
Objetivos	20
Objetivo general.	20
Objetivos específicos.	20
Información de la empresa	21
Nombre de la empresa	21
Ubicación Y Cobertura Geográfica	21
Historia y Trayectoria	21
Tamaño de la Empresa	22
Servicios	22
Diferenciación	22
Marco de Referencia	23
Marco Teórico	23
Marco Contextual	28
Marco Legal	31

Estado del Arte	33
Diagnóstico integral estratégico	40
Análisis del Perfil de Capacidades Internas	46
• Visión Estratégica (Fortaleza Alta – Debilidad baja con Impacto Alto)	46
• Toma de Decisiones (Fortaleza Media – Debilidad media con un Impacto medio)	46
• Adaptación al Cambio (Fortaleza Media – Debilidad alta con un Impacto alto)	47
• Liderazgo (Fortaleza alta - Debilidad alta con un Impacto alto)	47
• Liderazgo (Fortaleza alta - Debilidad alta con un Impacto alto)	48
• Innovación, Debilidad media de Impacto medio	48
Competitiva	48
• Ofrecer productos y servicios especializados, Fortaleza media - Debilidad media con Impacto medio:	49
• Mantener relaciones cercanas con clientes, Fortaleza media - Debilidad alta con impacto alto	49

• Vender marcas reconocidas como Itacol, Fortaleza alta - Debilidad media con Impacto medio	49
• Expandirse para llegar a más mercados, Fortaleza media - Debilidad baja con un Impacto bajo	50
Tecnología	50
Tecnología	51
• Uso de Herramientas para Gestionar Inventarios, Debilidad Alta de Impacto Alto	51
• Contar con Equipos Modernos para Veterinaria, Debilidad Media de Impacto Alto	51
• Aplicar Técnicas Innovadoras en Agropecuaria, Debilidad Media de Impacto Medio	52
Financiera	52
• Administrar Inventario para Obtener Más Ganancias, Fortaleza Media de Impacto Alto	52
• Ofrecer Precios Competitivos, Fortaleza Alta de Impacto Alto	53

• Ofrecer Precios Competitivos, Fortaleza Alta de Impacto Alto	53
• Usar Estrategias de Financiamiento, Fortaleza Media de Impacto Medio	53
Talento Humano	53
• Atención Cercana y de Calidad, Debilidad Baja de Impacto Medio	54
• Experiencia en Ventas Agropecuarias, Fortaleza Alta de Impacto Medio	54
• Cultura Organizacional, Fortaleza Alta de Impacto Medio	54
8. Diagnóstico integral estratégico	56
Análisis del Perfil de Capacidades Externas	65
Análisis del Perfil de Capacidades Externas Político	81
Regulaciones del Sector Agropecuario y Veterinario.	81
Políticas de Sanidad Animal y Normativas sobre Insumos Agropecuarios	81
Apoyo Gubernamental a la Producción Agropecuaria.	81
Efecto de Impuestos y Aranceles en los Costos de la Empresa	82
Políticas de Formalización de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs)	82
Económico	82
Crecimiento del Sector Agropecuario en la Región	82
Aumento de los Costos de Producción e Insumos	82
Acceso a Financiamiento para Expansión	83



Devaluación del peso colombiano Frente al dólar	83
Altas Tasas de Interés y Restricciones Crediticias	83
Social	84
Aumento de la Tenencia de Mascotas y Mayor Gasto en su Cuidado	84
Tradición Agrícola y Ganadera en la Región	84
Preferencias de Clientes por Marcas Reconocidas	84
Nivel de Confianza de la Empresa	84
Pérdida de Interés en el Sector Agropecuario por Parte de Nuevas Generaciones	85
Tecnología	85
Uso de Redes Sociales y Marketing Digital	85
Implementación de Tecnologías en Inventarios y Logística	86
Innovaciones en Distribución y Venta de Productos	86
Competencia Digital con Grandes Plataformas Comerciales	86
Dependencia de la Conectividad y Cobertura de Internet en Zonas Rurales	87
Ecológico	87
Regulaciones Ambientales que Promueven la Producción Limpia	87
Preferencia por Productos Ecológicos	87
Cambio Climático y Eventos Climáticos Extremos	87
Restricciones en el Uso de Químicos en Productos Veterinarios	88
Normativas sobre Uso de Empaques Biodegradables	88
Entorno legal	88
Legislación laboral en contratación de empleados	88

Políticas de sanidad agropecuaria	89
Prohibición de ciertos agroquímicos esenciales	89
Normativas más estrictas sobre el uso de medicamentos veterinarios	89
 Análisis Competitivo	 89
Las 5 Fuerzas de Porter:	89
Poder de Negociación con los Proveedores	90
¿Cuántos proveedores hay en la industria?	91
¿Qué tan fácil es cambiar de proveedor?	91
¿Existen proveedores exclusivos o monopolios?	91
¿Qué tan dependiente es la empresa de ciertos insumos?	92
Estrategias para mitigar el poder de los proveedores	92
Diversificación de proveedores	92
Negociación con proveedores actuales	93
 Explorar acuerdos directos con fabricantes	 93
Optimización del inventario	93
Poder de Negociación con los Clientes	94
¿Los clientes tienen muchas opciones para elegir?	94
¿El producto o servicio es diferenciado o genérico?	95
¿Qué tan fácil es que el cliente negocie precios?	95
¿Existen clientes grandes que concentran la compra?	96
Estrategias para mitigar el poder de los clientes	97
Programas de fidelización	97

Servicio diferenciado y asesoría especializada	97
Diversificación de productos y servicios	97
Amenaza de Nuevos Entrantes	98
¿Es fácil montar un negocio similar en esta industria?	98
¿Cuánto cuesta entrar en el mercado?	98
¿Existen barreras legales o regulatorias?	98
¿La empresa tiene ventajas competitivas difíciles de replicar?	99
Estrategias para Amenaza de Nuevos Entrantes	99
Fortalecer la marca y la reputación	99
Expandir la oferta de productos y servicios	99
Mejorar la relación con los clientes	99
¿Los clientes pueden optar por un producto diferente, pero con la misma función?	
100	
¿Es fácil cambiar de producto sin afectar la calidad o experiencia?	101
¿Cuáles son las tendencias de consumo que pueden afectar el negocio?	101
Estrategias para Amenaza de productos sustitutos	102
Promover la calidad y efectividad de los productos	102
Incluir opciones más naturales y ecológicas	102
Estrategias de fidelización y descuentos	102
Rivalidad entre Competidores	102
¿Cuántos competidores hay en el mercado?	103
¿La competencia se basa en precio, calidad o servicio?	103
¿Existen barreras para diferenciarse de los competidores?	103

¿Cómo reaccionan los competidores ante cambios en el mercado?	103
Estrategias para la Rivalidad entre Competidores	103
Diferenciación a través del servicio y la asesoría técnica	103
Fidelización de clientes mediante beneficios exclusivos	104
Mantener una disponibilidad de productos superior	104
EFE- EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	105
. Bibliografía y Webgrafía	119

Índice de tablas

Tabla 1 Parámetros de Evaluación PCI	42
Tabla 2 Perfil de Capacidades Internas Fuente.	44
Tabla 3 Parámetros del Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio	58
Tabla 4 Perfil de Oportunidades y Amenazas e impacto externo	60
Tabla 5 Clasificación del nivel de impacto	69
Tabla 6 Criterios de Evaluación con relación al nivel de probabilidad	75
Tabla 7 Matriz de Pestel	79
Tabla 8 Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter	106
Tabla 9 MATRIZ EFE	108
Tabla 10 Matriz MPC (Perfil Competitivo)	109
Tabla 11 PARÁMETROS	109
Tabla 12 Matriz BCG (Boston Consulting Group)	110
Tabla 13 Matriz GE/McKinsey	116

Tabla 14 Matriz FODA (DAFO)

117

Tabla de figuras

imagen1 Modelo conceptual del proyecto

41

Introducción

Planteamiento Del Problema

El sector agropecuario y veterinario es un pilar de la economía del Cauca, pues garantiza la producción de alimentos, el bienestar animal y la disponibilidad de insumos esenciales para la actividad rural. En municipios como Piendamó, cuya vocación está estrechamente ligada a la agricultura y la ganadería, la existencia de microempresas que comercializan medicamentos veterinarios, alimentos balanceados y asesoría técnica resulta indispensable para la sostenibilidad productiva y el cuidado de mascotas.

En este contexto se ubica Agrana Agroveterinaria, una microempresa con cinco años de trayectoria que ha logrado reconocimiento en la comunidad por la calidad de sus productos y la cercanía con los clientes. No obstante, su permanencia futura enfrenta desafíos que limitan su sostenibilidad: la aparición de nuevos competidores formales e informales, la variabilidad de la demanda, el incremento en los costos de insumos y la presión de un mercado cada vez más digitalizado.

El análisis preliminar muestra que Agrana funciona con procesos internos básicos, controles mínimos de inventario y una alta dependencia de pocos proveedores, lo cual restringe su capacidad de negociación y la expone a quiebres de stock. La gestión comercial se apoya en relaciones de confianza, pero carece de protocolos de atención y de mecanismos formales de fidelización. En el ámbito digital, su presencia es incipiente, lo que limita el alcance a nuevos segmentos de consumidores, especialmente jóvenes más habituados al uso de redes sociales y plataformas en línea.

La toma de decisiones se concentra en resolver urgencias cotidianas y se apoya en pocos indicadores (ventas, mermas, tiempos de servicio). Esta gestión reactiva impide priorizar

acciones estratégicas, medir resultados y construir ventajas competitivas sostenibles. Como consecuencia, la empresa enfrenta pérdidas por mermas, baja fidelización de clientes, márgenes inestables y un posicionamiento débil frente a competidores que han adoptado prácticas de gestión más modernas. A pesar de estas limitaciones, Agrana cuenta con un capital simbólico valioso: la reputación local, la confianza de la comunidad y el conocimiento del entorno agropecuario. Estos elementos constituyen la base para una transformación estratégica que le permita pasar de la intuición a la gestión basada en datos y procesos estandarizados.

En este sentido, el problema central radica en que Agrana Agroveterinaria no dispone de una ruta estratégica integral, implementable y respaldada por indicadores de gestión, que conecte un diagnóstico sólido con la formulación, priorización y validación de iniciativas de mejora. Esta carencia limita su capacidad de adaptación al entorno, debilita su competitividad y reduce sus oportunidades de expansión regional.

Formulación del problema

La presente investigación se orienta a resolver la pregunta central:

¿Cómo diseñar una ruta estratégica que, a partir de un diagnóstico estructurado, permita priorizar e implementar iniciativas y validar su efecto sobre la competitividad y el posicionamiento de Agrana Agroveterinaria en Piendamó?

Justificación

El proyecto “DISEÑAR UNA RUTA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AGRANA AGROVETERINARIA EN PIENDAMÓ, A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.” Se justifica por la necesidad de consolidar a esta microempresa en un entorno caracterizado por la alta competencia, la variabilidad en los costos de insumos y la creciente digitalización del mercado. Si bien la organización ha logrado mantenerse gracias a la confianza de su base de clientes y a la reputación construida en Piendamó, enfrenta limitaciones estructurales como la dependencia de pocos proveedores, la escasa gestión de inventarios, la falta de protocolos de fidelización y la reducida presencia digital, lo que compromete su sostenibilidad a mediano plazo.

En el ámbito empresarial, la propuesta es pertinente porque aborda brechas comunes en las MiPymes agro-veterinarias: procesos poco estandarizados, negociación fragmentada con proveedores y baja madurez digital. Estas debilidades inciden en la productividad y en los márgenes de rentabilidad, situación documentada en estudios recientes que destacan la importancia de la integración de la cadena de suministro y de la digitalización para el desempeño de las pequeñas empresas latinoamericanas (Arellano-Rodríguez, 2024; González-Tamayo et al., 2023). Así, el fortalecimiento de Agrana no solo impacta en su propia competitividad, sino que también contribuye al desarrollo económico local, considerando que las MiPymes representan más del 99% del tejido empresarial en Colombia (Confecámaras, 2025).

Desde la perspectiva académica y metodológica, la elección de herramientas como PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter y DOFA para el diagnóstico, junto con la Matriz PIE/ICE para

la priorización de iniciativas y el Balanced Scorecard (BSC) para la evaluación, se sustenta en evidencia consolidada. A más de tres décadas de su introducción, el BSC sigue siendo una de las herramientas más influyentes para traducir la estrategia en ejecución y aprendizaje organizacional (Tawse, Patrick & Vera, 2023). Además, la integración del enfoque VRIO, al analizar recursos y capacidades difíciles de imitar, refuerza la construcción de ventajas competitivas sostenibles (Murcia, Ferreira & Ferreira, 2022). Estos marcos estratégicos, al ser aplicados en un estudio de caso real, permiten no solo validar su pertinencia, sino también aportar a la literatura sobre gestión de microempresas rurales.

Otro aspecto relevante es el fortalecimiento de la cadena de suministro y la negociación con proveedores. La literatura señala que la colaboración y estandarización de prácticas entre MiPymes y actores locales incrementa la productividad y genera resiliencia frente a choques externos (Arellano-Rodríguez, 2024). En el caso de Agrana, establecer acuerdos marco y tableros de cumplimiento podría reducir costos, mejorar la puntualidad en las entregas (OTIF) y garantizar la disponibilidad de insumos críticos.

En lo social, el proyecto es pertinente porque la consolidación de Agrana se traduce en beneficios colectivos: generación de empleo, dinamización del comercio local y acceso a insumos confiables que fortalecen la productividad agropecuaria. Asimismo, una gestión más profesionalizada puede contribuir a prácticas más responsables y sostenibles en el cuidado animal, generando confianza y bienestar en la comunidad. En el plano académico y profesional, el trabajo aporta a la formación de los estudiantes al aplicar herramientas de gerencia estratégica en un caso real. El análisis estructurado y la validación de acciones piloto con indicadores verificables no solo fortalecen competencias en planeación y gestión, sino que también producen conocimiento transferible y replicable para otras microempresas del sector (Palma & Rodríguez,

2021; Baehre et al., 2021).

El desarrollo de este proyecto se articula de manera directa con los ejes misionales de la Corporación Universitaria Comfacaucá - UNICOMFACAUCÁ, los cuales integran la docencia, la investigación, la innovación y la proyección social, orientados a la formación integral de profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible del territorio caucano y del país.

Desde el componente de docencia, el proyecto representa una experiencia pedagógica de aprendizaje significativo, donde los conocimientos teóricos sobre gerencia estratégica, competitividad y marketing se aplican a un caso empresarial real. Esta conexión entre teoría y práctica fortalece las competencias analíticas, diagnósticas y decisionales del estudiante, promoviendo el pensamiento crítico y la capacidad de resolver problemas complejos en contextos organizacionales. Así, el proyecto no solo consolida el perfil profesional del egresado de Administración de Empresas, sino que materializa el principio formativo de “aprender haciendo”, uno de los pilares metodológicos de Corporación Universitaria Comfacaucá - UNICOMFACAUCÁ.

En el ámbito de la investigación aplicada, esta propuesta contribuye a la generación de conocimiento contextualizado sobre las dinámicas empresariales de las micro y pequeñas empresas rurales, un sector clave en la economía del Cauca. Al emplear herramientas como el diagnóstico estratégico, el modelo VRIO y el Balanced Scorecard, se fomenta la investigación como un proceso sistemático de análisis, validación y mejora continua, coherente con la línea institucional de Gestión, Innovación y Competitividad Empresarial. De esta manera, el estudio no se limita a un ejercicio académico, sino que aporta resultados concretos que pueden ser utilizados por otras empresas del sector, fortaleciendo el vínculo entre la universidad y su

entorno productivo.

En cuanto a la innovación, el proyecto promueve la aplicación de metodologías modernas de gestión como la digitalización de procesos, la fidelización inteligente de clientes y la medición del desempeño a través de indicadores estratégicos, elementos que favorecen la transformación organizacional. Esta orientación innovadora responde al propósito institucional de fomentar la creatividad, la apropiación tecnológica y la búsqueda de soluciones prácticas que incrementen la competitividad empresarial en regiones rurales.

Desde la proyección social, la iniciativa se alinea con la misión de la Corporación Universitaria ComfacaUCA - UNICOMFACAUCA de impulsar la transformación del entorno mediante la transferencia de conocimiento y la asesoría a las comunidades y sectores productivos. El acompañamiento brindado a Agrana Agroveterinaria se enmarca en la filosofía del Consultorio Empresarial, espacio que facilita la interacción entre la academia y el sector real, promoviendo el desarrollo de capacidades locales y la mejora de las condiciones socioeconómicas del territorio. Al fortalecer la gestión administrativa, comercial y digital de la empresa, se contribuye al bienestar colectivo mediante la generación de empleo, el impulso de prácticas empresariales sostenibles y el fortalecimiento del tejido económico del municipio de Piendamó.

Además, este trabajo responde a la responsabilidad social universitaria, principio transversal de Corporación Universitaria ComfacaUCA - UNICOMFACAUCA que busca formar profesionales con conciencia ética y compromiso con el desarrollo humano integral. La propuesta promueve la sostenibilidad empresarial, el uso eficiente de recursos y la equidad en la gestión del talento, aspectos que se articulan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS),

particularmente con los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 9 (Industria, innovación e infraestructura) y 12 (Producción y consumo responsables).

En síntesis, este proyecto constituye una manifestación concreta del compromiso institucional de Corporación Universitaria Comfacaucá - UNICOMFACAUCÁ con su entorno regional. Al integrar docencia, investigación, innovación y proyección social, el trabajo trasciende el ámbito académico para convertirse en una herramienta de desarrollo local, fortaleciendo la relación universidad , empresa , sociedad y reafirmando la visión institucional de formar líderes capaces de generar impacto positivo en la transformación económica y social del Cauca.

Metodología a implementar

Tipo de investigación.

El estudio se enmarca en un enfoque cualitativo-descriptivo con propósito aplicado, sustentado en el diseño de estudio de caso. Esta elección responde a la necesidad de analizar en profundidad la situación actual de Agrana Agroveterinaria, identificar problemáticas específicas y proponer estrategias que fortalezcan su competitividad. La investigación busca no solo describir el contexto organizacional, sino también generar un modelo estratégico replicable en otras microempresas del sector agro-veterinario.

Procedimientos para recolección, análisis y sistematización de información

La recolección de información se realizará a partir de fuentes primarias y secundarias.

Fuentes primarias

Entrevistas semiestructuradas a directivos, personal de ventas y proveedores estratégicos (mínimo 10 entrevistas), orientadas a caracterizar procesos de gestión interna, abastecimiento y

relación comercial.

Encuestas a clientes frecuentes y nuevos (mínimo 30 encuestas), con el propósito de medir percepción de servicio, fidelización y expectativas frente a la empresa.

Observaciones directas en el punto de venta durante horarios de alta demanda, para registrar dinámicas de atención, tiempos de servicio y experiencia del cliente.

Fuentes secundarias

Revisión de literatura académica sobre gerencia estratégica, MiPymes y marketing digital en bases como Scopus y ScienceDirect.

Documentos institucionales (informes de ventas, compras, devoluciones, inventarios) y estadísticas sectoriales del Ministerio de Agricultura, ICA, DANE y Confecámaras.

El análisis y sistematización de la información se realizará mediante un proceso en tres fases:

Diagnóstico estratégico: Aplicación de matrices PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, DOFA y VRIO para identificar brechas internas y presiones externas. Este análisis permitirá cumplir el objetivo específico de diagnosticar la situación actual de la empresa.

Formulación y priorización de iniciativas: A partir de los hallazgos del diagnóstico, se diseñarán propuestas estratégicas que serán priorizadas con la Matriz PIE/ICE, clasificando las acciones según su impacto y esfuerzo requerido. Esta fase responde al objetivo de diseñar propuestas de modernización administrativa, diversificación y fidelización.

Implementación piloto y evaluación: Se ejecutarán entre dos y tres iniciativas priorizadas

(ej. protocolos de atención, campañas digitales, acuerdos de proveedores). Su evaluación se realizará mediante un Balanced Scorecard (BSC), con indicadores financieros (ventas, margen bruto), de clientes (NPS, recompra, quejas resueltas en <48 horas), de procesos (mermas, OTIF, tiempos de servicio) y de aprendizaje (horas de formación, cumplimiento de checklists). Esta fase responde al objetivo de implementar acciones piloto y evaluar su impacto.

Objetivos

Objetivo general.

Proponer estrategias que orienten el fortalecimiento de la competitividad y el posicionamiento de Agrana Agroveterinaria en el municipio de Piendamó, a partir de un análisis de sus procesos internos, la atención al cliente y la sostenibilidad organizacional.

Objetivos específicos.

- Analizar los procesos internos, las relaciones con proveedores, las estrategias de comunicación y la percepción de los clientes de Agrana Agroveterinaria, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Elaborar propuestas estratégicas orientadas a la diversificación del portafolio, la modernización administrativa y la fidelización de clientes, en coherencia con las necesidades del mercado local.
- Diseñar lineamientos de marketing y comunicación digital que permitan ampliar la visibilidad de la marca y mejorar la experiencia del cliente como base para fortalecer su posicionamiento.
- Plantear un sistema de indicadores de gestión (financieros, de clientes, procesos y

aprendizaje) que sirva como herramienta de evaluación y seguimiento de las estrategias propuestas.

Estructura del proyecto

Información de la empresa

Nombre de la empresa

Agrana Agroveterinaria.

Ubicación Y Cobertura Geográfica

Agrana Agroveterinaria tiene su sede principal en Piendamó, Cauca, donde se ofrecen servicios del sector agropecuario y veterinario. Actualmente, la empresa tiene planes de expansión hacia Silvia, Cauca, con el objetivo de ampliar su cobertura y posicionarse en el mercado de la región.

Historia y Trayectoria

Detrás de Agrana Agroveterinaria hay una familia que comparte un amor por el campo y el bienestar animal. La empresa nació hace cinco años como un proyecto pequeño pero con grandes ideas de crecimiento, motivada por comprender las necesidades de ganaderos, agricultores y amantes de las mascotas.

Su modelo de negocio se basa en la comercialización de medicamentos veterinarios, alimentos balanceados e insumos agropecuarios, además de la prestación de servicios especializados. Actualmente la empresa busca expandirse a Silvia con el propósito de fortalecer la distribución de la marca Italcol, diversificar su oferta de productos y consolidar la venta de pollos de engorde.

Su estrategia de crecimiento se fundamenta en la fidelización de clientes, diversificación de servicios y mejora en la atención al cliente.

Tamaño de la Empresa

Agrana Agroveterinaria es una microempresa con un equipo de dos empleados, quienes desempeñan las mejores prácticas para la atención al cliente.

Servicios

Agrana Agroveterinaria transforma el cuidado animal en una experiencia integral, la empresa ofrece una gama de productos y servicios lo cuales son:

- comercialización de medicamentos veterinarios
- distribución de insumos agropecuarios
- prestación de servicios especializados
- Alimentos balanceados

Diferenciación

Para destacarse en el mercado, Agrana Agroveterinaria basa su propuesta de valor en una atención personalizada, productos de alta calidad, fidelización de clientes y diversificación de servicios.

Marco de Referencia

Marco Teórico

El marco de referencia constituye la base conceptual, contextual y normativa que sustenta el proyecto “DISEÑAR UNA RUTA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AGRANA AGROVETERINARIA EN PIENDAMÓ, A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.”. Su construcción permite comprender los fundamentos teóricos de la gerencia estratégica, la situación del sector agro-veterinario en diferentes escalas y el marco regulatorio que orienta el funcionamiento de este tipo de empresas en Colombia. La gerencia estratégica constituye el eje conceptual del presente proyecto, pues ofrece los fundamentos necesarios para comprender cómo las organizaciones diseñan, implementan y evalúan acciones que les permiten sostener su competitividad en entornos cambiantes.

Gerencia Estrategica

Porter (1985) planteó que la ventaja competitiva se genera a partir de dos enfoques principales: liderazgo en costos y diferenciación. Esta propuesta, vigente hasta hoy, resalta la necesidad de que las empresas desarrollen estrategias que les permitan ofrecer productos o servicios de mayor valor que sus competidores o producir a menores costos. En complemento, Mintzberg (1999) conceptualizó la estrategia como un patrón que combina planes deliberados y acciones emergentes, destacando la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad, rasgos críticos para microempresas como Agrana Agroveterinaria que enfrentan cambios constantes en la demanda y en los costos de insumos.

David (2013) sostiene que la planeación estratégica no solo permite definir objetivos a largo plazo, sino que también establece mecanismos de seguimiento y ajuste frente a la incertidumbre del entorno. Este enfoque se fortalece mediante el uso de herramientas como PESTEL, que permite identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, y las Cinco Fuerzas de Porter, útiles para analizar la presión competitiva, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores y clientes, y el riesgo de productos sustitutos. Asimismo, la matriz DOFA se constituye en un instrumento clave para evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, integrando lo interno con lo externo. En investigaciones recientes, Pérez Corrales (2023) empleó estas herramientas junto con el modelo CANVAS para analizar una empresa agropecuaria familiar, mostrando cómo el diagnóstico estratégico permite identificar áreas de mejora y formular propuestas pertinentes. Este antecedente respalda la importancia del diagnóstico como punto de partida en proyectos orientados al fortalecimiento organizacional.

Más allá de los modelos clásicos, la literatura contemporánea ha profundizado en metodologías que permiten traducir la estrategia en resultados medibles. El Balanced Scorecard (BSC), propuesto por Kaplan y Norton en la década de 1990, ha demostrado su capacidad para vincular indicadores financieros y no financieros en un sistema integral de gestión. A treinta años de su introducción, se mantiene como una de las herramientas más influyentes para la ejecución estratégica, al facilitar el aprendizaje organizacional y la mejora continua (Tawse, Patrick & Vera, 2023). Montoya (2011) destaca que el BSC organiza la estrategia en cuatro perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje que permiten alinear los objetivos organizacionales con indicadores claros de desempeño. En el caso de las MiPymes, este enfoque resulta clave para proponer sistemas de evaluación que fortalezcan la competitividad y aseguren

la sostenibilidad de sus procesos.

De manera complementaria, la teoría basada en recursos (Resource-Based View) plantea que las ventajas competitivas sostenibles provienen de recursos y capacidades difíciles de imitar. El modelo VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organizado) se ha convertido en un referente para identificar fortalezas internas que pueden ser fuente de diferenciación (Murcia, Ferreira & Ferreira, 2022). En empresas como Agrana, activos intangibles como la reputación local, la confianza de los clientes y el conocimiento especializado del contexto agropecuario constituyen recursos estratégicos que deben gestionarse con visión de largo plazo. Bajo esta perspectiva, el VRIO se convierte en una base conceptual para plantear estrategias de fidelización y modernización administrativa que fortalezcan la permanencia de la organización en un mercado competitivo.

Ventaja Competitiva

En este sentido, la competitividad emerge como un pilar transversal dentro del marco teórico. Su generación y sostenimiento constituyen el elemento esencial del éxito organizacional, especialmente bajo el fenómeno de la globalización, donde los mercados se han tornado altamente exigentes y las empresas enfrentan una constante presión por mejorar sus estándares de calidad, innovar y retener a sus clientes (Teck-Yong, 2011; González, 2007). El desempeño superior sólo puede explicarse a partir de la existencia de ventajas competitivas sostenibles (Álvarez, 2003), las cuales, según Porter (1985), se construyen a través del liderazgo en costos o la diferenciación, mientras que Barney (1991) agrega que dichas ventajas surgen de recursos y capacidades únicos. La innovación, por tanto, se convierte en el motor esencial de la competitividad, al permitir a las organizaciones adaptarse y sobresalir frente a la competencia (Dávila, Epstein & Shelton, 2005).

Las empresas que consolidan ventajas competitivas sostenibles no solo mejoran su rentabilidad, sino que garantizan su permanencia en el mercado (Rodríguez, 1999; Lamarca, 2007). En el caso de Agrana Agroveterinaria, fortalecer la competitividad implica integrar innovación, diferenciación, eficiencia y orientación al cliente, garantizando una estructura estratégica sólida que le permita sostener su posición en un entorno dinámico.

Marketing y Posicionamiento

En el ámbito del marketing, la literatura resalta la relevancia de la creación de valor y la experiencia del cliente. Kotler y Keller (2016) afirman que el marketing moderno debe trascender la simple transacción para construir relaciones duraderas y significativas. Esto se refuerza con investigaciones recientes que demuestran la utilidad del Net Promoter Score (NPS) como predictor de crecimiento en ventas y fidelización de clientes (Baehre, O'Dwyer, O'Malley & Lee, 2021). De igual manera, Luque, Lozano y Quiroz (2018) señalan que las técnicas actuales de marketing digital como el uso de redes sociales, el marketing de contenidos y la inteligencia artificial resultan esenciales para ampliar la visibilidad y adaptarse a los cambios tecnológicos. En este sentido, el marketing digital se consolida como una herramienta que permite a las MiPymes como Agrana conectar con segmentos más jóvenes y tecnológicamente activos, reforzando así su posicionamiento en el mercado local.

El posicionamiento se entiende como la forma en que una organización se diferencia en la mente del consumidor. De acuerdo con Kotler (1996), “la posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes”, mientras que Tout y Steven (1996) afirman que posicionar una marca no consiste en crear algo nuevo, sino en gestionar eficazmente las percepciones que el público ya tiene. Este concepto implica la construcción de un valor simbólico que refleje coherencia, confianza y diferenciación.

Las dimensiones del posicionamiento incluyen la recordación espontánea, la asociación de atributos, la intención de recomendación y la fidelización del cliente (Schiffman, 2005). En un estudio de Navarro (2019) se evidenció una correlación significativa entre las estrategias de marketing y el nivel de posicionamiento de una organización, demostrando que la comunicación constante y coherente fortalece la identidad de marca. Para Agrana, desarrollar un posicionamiento sólido implica proyectar una narrativa centrada en la confianza, el respaldo técnico y la calidad, apoyada en una identidad visual coherente y estrategias digitales que reflejen sus valores corporativos.

Digitalización y MiPymes

Asimismo, la literatura sobre digitalización en MiPymes ha mostrado que la madurez digital se asocia con mejoras en productividad, innovación y capacidad de adaptación frente a crisis externas (González-Tamayo et al., 2023). Esto cobra relevancia para empresas como Agrana, cuya presencia digital es aún incipiente y requiere lineamientos estratégicos que potencien su alcance. Del mismo modo, estudios sobre integración de cadenas de suministro en América Latina evidencian que la colaboración con proveedores y la estandarización de prácticas fortalecen la resiliencia y el desempeño organizacional (Arellano-Rodríguez, 2024), lo cual refuerza la necesidad de analizar y proponer estrategias que mejoren la relación con aliados estratégicos en la cadena de valor.

La ruta estratégica, por su parte, se concibe como el proceso metodológico que traduce el diagnóstico organizacional en acciones estratégicas planificadas, ejecutadas y evaluadas bajo principios de dirección gerencial. Según Kaplan y Norton (1992), la efectividad de una estrategia depende de su capacidad de traducirse en resultados medibles a través de herramientas de control y aprendizaje como el Balanced Scorecard, el cual permite alinear las metas organizacionales

con los indicadores de desempeño. En esta misma línea, Rueda Sosa (2014) plantea que la planeación estratégica basada en el sistema gerencial de Kaplan y Norton brinda a las MiPymes un marco estructurado para reducir su tasa de mortalidad y maximizar su valor mediante la gestión sistemática de la estrategia.

Según Olazar (s.f.), la pandemia transformó la vida social, económica y profesional de manera irreversible; sin embargo, también impulsó una reconfiguración de los modelos empresariales, destacando la necesidad de líderes resilientes y organizaciones capaces de adaptarse a los cambios con una visión estratégica renovada.

Finalmente, en el caso de las Pymes agropecuarias en Colombia, la adopción de prácticas administrativas adecuadas permite construir un entorno organizacional más competitivo y estructurado. Esto se logra especialmente a través de la administración estratégica, la cual brinda herramientas para enfrentar los retos del entorno, adaptarse a los cambios del mercado y alcanzar mayores niveles de eficiencia y calidad en sus procesos productivos. De acuerdo con Lana (2008), la administración estratégica se entiende como un proceso permanente e interactivo que integra a la organización con su entorno. Dicho proceso implica analizar los factores internos y externos, definir metas y objetivos claros, formular estrategias a nivel empresarial, de unidad de negocio y funcional, además de implementar y controlar dichas estrategias de forma sistemática.

Marco Contextual

El municipio de Piendamó, en el departamento del Cauca, constituye un escenario económico y social donde el sector agropecuario y veterinario cumple un papel determinante. La vocación productiva de la región se centra en actividades agrícolas, pecuarias y avícolas, lo que genera una demanda constante de medicamentos veterinarios, alimentos balanceados y asesoría

técnica especializada. En este entorno, microempresas como Agrana Agroveterinaria se convierten en actores estratégicos para el sostenimiento de la productividad rural, el bienestar animal y la satisfacción de las necesidades de los productores locales.

En el plano regional, las micro y pequeñas empresas enfrentan problemáticas comunes asociadas a la informalidad, la escasa digitalización de procesos y las limitaciones para acceder a financiamiento. Estos factores generan vulnerabilidad frente a competidores con mayor capacidad instalada, especialmente aquellos que han incorporado prácticas de gestión más modernas y tecnológicas. El sector agro-veterinario, si bien dinámico, se caracteriza por la presencia de pequeños negocios que funcionan bajo modelos tradicionales de gestión, con reducida planificación estratégica y una fuerte dependencia de relaciones de confianza con clientes y proveedores.

A nivel nacional, el tejido empresarial colombiano está conformado en un 99% por micro, pequeñas y medianas empresas, lo que evidencia su relevancia para la economía (Confecámaras, 2025). Sin embargo, estas organizaciones presentan tasas de mortalidad elevadas, en gran medida por la falta de procesos estandarizados, la limitada capacidad de innovación y la dependencia de prácticas empíricas de gestión. En el caso específico del sector agro-veterinario, la demanda ha aumentado de manera sostenida en los últimos años debido al crecimiento del mercado de mascotas y a la necesidad de mejorar la productividad agropecuaria. No obstante, persisten desafíos relacionados con la adopción tecnológica, la eficiencia de las cadenas de suministro y la adaptación a regulaciones cada vez más estrictas en materia sanitaria y ambiental (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022).

La dinámica internacional del sector revela tendencias que impactan directamente a las

MiPymes locales. La digitalización ha transformado los procesos de comercialización y atención al cliente, generando ventajas competitivas para aquellas empresas que logran adaptarse a este cambio. González-Tamayo et al. (2023) señalan que la madurez digital en MiPymes latinoamericanas está asociada a mejoras significativas en innovación y productividad, mientras que Palma y Rodríguez (2021) destacan la correlación positiva entre la adopción de estrategias digitales y el fortalecimiento del desempeño comercial. Esto implica que empresas con baja presencia digital, como Agrana, corren el riesgo de perder relevancia en un mercado donde las plataformas en línea y las cadenas consolidadas desplazan progresivamente a los pequeños minoristas.

Otro factor clave es la integración de cadenas de suministro. Estudios recientes han demostrado que la colaboración y estandarización de prácticas entre proveedores y MiPymes generan resiliencia frente a crisis externas y aumentan la capacidad de negociación (Arellano-Rodríguez, 2024). En el caso de Agrana, cuya dependencia hacia pocos proveedores es evidente, la falta de acuerdos formales y de protocolos de abastecimiento la expone a ineficiencias, quiebres de stock y costos elevados.

En el contexto global, la sostenibilidad y el bienestar animal se han convertido en exigencias crecientes de los consumidores y de las políticas públicas. La presión por cumplir con normas ambientales y sanitarias, sumada a la tendencia de consumo responsable, obliga a las microempresas agro-veterinarias a transformar sus modelos de negocio hacia prácticas más sostenibles. Esta exigencia no solo es normativa, sino también de mercado, dado que el consumidor contemporáneo valora la transparencia, la seguridad y la responsabilidad social de las empresas con las que interactúa. En conclusión, el contexto en el que opera Agrana Agroveterinaria se caracteriza por una combinación de oportunidades y amenazas. A nivel local,

la confianza y reputación construidas constituyen ventajas diferenciales; a nivel regional y nacional, el sector presenta altos niveles de dinamismo pero también limitaciones estructurales que deben ser superadas; y en el plano internacional, las tendencias de digitalización, integración de cadenas y sostenibilidad imponen retos que la empresa debe atender para mantenerse competitiva. Este marco contextual respalda la necesidad de diseñar una ruta estratégica que permita a Agrana pasar de una gestión reactiva a una gestión proactiva, con visión de sostenibilidad y expansión territorial.

Marco Legal

El funcionamiento de las empresas agro-veterinarias en Colombia se encuentra enmarcado por un conjunto de normativas que regulan aspectos sanitarios, ambientales, laborales y comerciales, las cuales condicionan directamente la gestión estratégica y operativa de organizaciones como Agrana Agroveterinaria.

En primer lugar, la regulación sanitaria y ambiental constituye uno de los pilares normativos más relevantes. La Ley 84 de 1989, conocida como el Estatuto Nacional de Protección Animal, establece principios de bienestar animal que orientan la producción, comercialización y uso de productos veterinarios. A su vez, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) regula el registro, control, importación y comercialización de medicamentos, biológicos y alimentos para uso veterinario, garantizando estándares de calidad y seguridad. En materia de normatividad ambiental, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, junto con las corporaciones autónomas regionales, establece lineamientos sobre el manejo de residuos peligrosos, emisiones y prácticas sostenibles, que resultan determinantes para mitigar impactos negativos sobre el entorno. La aplicación de estas normas cobra especial importancia en el sector agropecuario, donde el uso inadecuado de insumos puede afectar la

salud pública y la biodiversidad.

Principales normas aplicables

Resolución 62542 de 2020 del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA): Establece los requisitos y el procedimiento para el registro de los medicamentos de uso veterinario ante el ICA.

Diversas resoluciones para el registro, comercialización, uso y prohibición de ciertos productos antimicrobianos, biológicos o insumos pecuarios que afectan la salud animal o humana. Por ejemplo: Resolución 1326 de 1981, Resolución 01966 de 1984, Resolución 1056 de 1996, etc.

Normas relativas al bienestar animal: Ley 84 de 1989, Ley 1774 de 2016, y Decreto 2113 de 2017, que regulan la protección de los animales y las condiciones de bienestar para especies de producción en el sector agropecuario.

Normativas de inocuidad alimentaria y residuos de medicamentos o plaguicidas para productos de origen animal: el Resolución 5296 de 2013, que crea lista de establecimientos/predios con hallazgos de excesos; los planes nacionales subsectoriales de vigilancia y control de residuos de medicamentos veterinarios, plaguicidas y contaminantes químicos en leche bovina cruda u otros productos.

Desde el plano laboral y comercial, la operación de las MiPymes está regulada por el Código Sustantivo del Trabajo, que garantiza los derechos de los empleados, y por la legislación tributaria vigente. Adicionalmente, la Ley 590 de 2000 y sus posteriores modificaciones promueven la creación, formalización y fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas, generando incentivos y mecanismos de apoyo para mejorar su competitividad. Por otra

parte, la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) está regulada por el Decreto 1072 de 2015, que obliga a todas las empresas, sin importar su tamaño, a implementar un Sistema de Gestión en SST orientado a la prevención de riesgos laborales y la promoción del bienestar de los trabajadores.

Aspectos clave de cumplimiento para MiPymes agropecuarias y veterinarias:

Registro obligatorio de medicamentos y biológicos veterinarios: antes de comercialización y uso deben estar aprobados por el ICA, lo que garantiza control técnico-científico, calidad y seguridad.

Control de residuos en alimentos de origen animal: La producción primaria debe cumplir con límites máximos de residuos de medicamentos, plaguicidas y contaminantes químicos definidos en planes nacionales de vigilancia.

Bienestar animal y transporte/manejo: las instalaciones, el transporte de animales y su sacrificio deben respetar condiciones que eviten sufrimiento, estrés o riesgo sanitario.

Protección ambiental en el uso de insumos agrícolas/veterinarios: las MiPymes deben adoptar buenas prácticas que minimicen impactos sobre el medio ambiente (residuos, contaminantes, plaguicidas COP) y cumplir con la normativa ambiental asociada.

En conclusión, el marco legal colombiano impone tanto exigencias como oportunidades para Agraria Agroveterinaria. Por un lado, demanda el cumplimiento estricto de normas sanitarias, ambientales, laborales y tributarias; y por otro, ofrece instrumentos de apoyo derivados de la política pública para MiPymes. Esto implica que una gestión estratégica adecuada debe contemplar no solo la adaptación a dichas regulaciones, sino también su aprovechamiento como ventaja competitiva, fortaleciendo la confianza de clientes, proveedores y

comunidades en la empresa.

Estado del Arte

La investigación sobre la gestión estratégica en el sector agropecuario y agro veterinario ha crecido de manera significativa en América Latina durante la última década, en respuesta a la necesidad de fortalecer la competitividad, garantizar la sostenibilidad y mejorar la resiliencia de las organizaciones rurales. En el caso colombiano, la baja productividad agropecuaria ha sido señalada como un obstáculo para el desarrollo económico, pues limita la competitividad del país y la capacidad de los pequeños productores para insertarse en mercados más amplios (OECD, 2015). En esta misma línea, Parra-Peña y Puyana (2021) plantean que es necesario construir una hoja de ruta que integre políticas públicas, sostenibilidad ambiental y encadenamientos productivos para elevar la productividad del sector agropecuario y potenciar su impacto en la internacionalización y el desarrollo rural.

En el nivel local, Situ Cabaña (2018) identifica que en municipios agrícolas como Piendamó, Cauca, los pequeños productores enfrentan grandes limitaciones de capital y dificultades de acceso a financiamiento, lo que repercute de manera directa en la sostenibilidad de sus proyectos. Este hallazgo resulta relevante para el presente estudio, ya que evidencia la necesidad de diseñar estrategias que fortalezcan la competitividad de empresas agroveterinarias como Agrana y que, al mismo tiempo, generen recomendaciones para optimizar la gestión de recursos y las alianzas con entidades financieras.

En el ámbito de la gerencia estratégica, Tawse, Patrick y Vera (2023) revisan tres décadas de aplicación del Balanced Scorecard (BSC) y destacan su utilidad como instrumento para traducir la estrategia en indicadores medibles, favoreciendo el aprendizaje organizacional y la

mejora continua. Este planteamiento se conecta con la propuesta de “Ruta Estratégica” de Agrana, ya que la empresa requiere transitar de un modelo de gestión empírica hacia un sistema soportado en métricas de desempeño. De manera complementaria, Murcia, Ferreira y Ferreira (2022) introducen un VRIO cuantificado que permite identificar los recursos internos valiosos, raros e inimitables que otorgan ventajas competitivas sostenibles, lo que resulta pertinente para empresas rurales con recursos limitados, pero con alto capital relacional.

La literatura sobre cadenas de suministro aporta también elementos centrales para el análisis del sector. Arellano-Rodríguez (2024) demuestra que la integración con proveedores y la estandarización de procesos logísticos incrementan el desempeño y la resiliencia en MiPymes latinoamericanas. En un caso similar, Leiva Cordero (2023) diseñó una cadena de suministro para la empresa Agropecuaria Patos del Norte, en Trujillo, evidenciando que la cooperación interáreas y la reorganización de funciones logísticas permitieron reducir pérdidas económicas y mejorar la rentabilidad. Estos antecedentes refuerzan la importancia de que empresas como Agrana establezcan acuerdos marco con sus proveedores de insumos veterinarios, con el fin de asegurar estabilidad en precios y disponibilidad.

En el campo del marketing y la experiencia del cliente, Baehre, O’Dwyer, O’Malley y Lee (2021) validan el uso del Net Promoter Score (NPS) como predictor de fidelización y crecimiento en ventas, mientras que Luque, Lozano y Quiroz (2018) destacan el impacto del marketing digital, particularmente el uso de redes sociales, contenidos interactivos e inteligencia artificial, como herramientas clave para posicionar marcas agropecuarias en mercados locales. En una perspectiva más amplia, Tubio (2000) señala que la transformación digital en el sector agropecuario no se limita a la adopción de tecnologías, sino que requiere cambios culturales y de liderazgo. Artopoulos (2019) complementa esta visión al analizar cómo la digitalización ha

transformado las formas de organización y comercialización en los agronegocios latinoamericanos. En el contexto colombiano, Palma y Rodríguez (2021) y González-Tamayo et al. (2023) confirman que la madurez digital está directamente asociada con incrementos en productividad, innovación y competitividad. Para Agrana, cuya presencia digital es aún incipiente, estos hallazgos justifican la necesidad de diseñar lineamientos de marketing y comunicación que fortalezcan su posicionamiento y fidelización de clientes.

En síntesis, el estado del arte evidencia que la literatura académica sobre el sector agropecuario converge en cuatro ejes críticos para el fortalecimiento competitivo. La adopción de herramientas de planeación estratégica (BSC y VRIO), El acceso a financiamiento para pequeños productores, La integración de cadenas de suministro y la transformación digital y el marketing relacional. Estos antecedentes permiten concluir que el caso de Agrana Agroveterinaria en Piendamó no es un fenómeno aislado, sino que se inscribe dentro de tendencias regionales documentadas, lo que justifica la formulación de una ruta estratégica integral que combine diagnóstico, formulación de estrategias y mecanismos de Vacíos de conocimiento y brechas investigativas

Vacíos de conocimiento y brechas investigativas en MiPymes agroveterinarias rurales

A partir de la revisión del estado del arte y del diagnóstico del sector, se identifican vacíos de conocimiento que evidencian por qué este estudio es necesario para comprender y fortalecer la gestión de las microempresas agroveterinarias ubicadas en zonas rurales como Piendamó. Estas organizaciones, aunque cumplen un papel esencial en la economía local, han sido poco estudiadas por la academia y casi nunca incluidas en los modelos de gestión modernos que se aplican en contextos urbanos o industriales.

Gestión estratégica empírica y poco documentada

En la mayoría de los municipios rurales, las agroveterinarias funcionan con estructuras familiares o de muy pocos empleados. Las decisiones se toman de forma intuitiva, sin planificación formal ni indicadores que midan el desempeño. A la fecha, no existen investigaciones que muestren cómo estas microempresas pueden adaptar metodologías como el Balanced Scorecard, la matriz DOFA o el modelo VRIO a su realidad cotidiana, donde los recursos humanos y tecnológicos son limitados.

Brecha digital y desconocimiento de herramientas de marketing

Si bien la digitalización ha transformado el comercio urbano, en los pueblos muchas agroveterinarias no cuentan con redes sociales activas, páginas web ni sistemas de inventario digital. Su publicidad se basa en el voz a voz y en la relación personal con los clientes. Este rezago genera una brecha importante frente a competidores que sí utilizan medios digitales. Sin embargo, la literatura aún no analiza cómo estas empresas rurales podrían aprovechar herramientas simples y de bajo costo como WhatsApp Business, Facebook o catálogos digitales para fortalecer su posicionamiento.

Falta de estudios sobre fidelización de clientes en mercados rurales

En el contexto de los pueblos, la confianza y la atención personalizada son los principales factores de lealtad del cliente. No obstante, no existen investigaciones que documenten cómo transformar esa relación tradicional en una estrategia de fidelización estructurada, con registro de datos, seguimiento y evaluación de satisfacción. Este vacío limita la posibilidad de construir metodologías replicables de servicio y retención de clientes en zonas rurales.

Escasa integración con proveedores y cadenas de valor locales

La mayoría de las agroveterinarias rurales dependen de intermediarios o distribuidores externos, lo que genera altos costos, retrasos y dificultades para mantener inventarios estables. Aunque se habla mucho de “integración de cadenas de suministro” en la literatura empresarial, casi no hay estudios que expliquen cómo aplicarla en negocios pequeños, dispersos geográficamente y con bajo poder de negociación.

Poca investigación sobre cumplimiento normativo y sostenibilidad ambiental.

En las zonas rurales, las empresas agroveterinarias suelen desconocer los requisitos del ICA o las normas ambientales sobre manejo de medicamentos veterinarios, residuos o control de plaguicidas. Esta falta de conocimiento no solo expone a las empresas a sanciones, sino que limita su competitividad ante clientes institucionales o alianzas comerciales. La literatura académica no ha explorado cómo acompañar a estas microempresas en el cumplimiento de la normativa sanitaria y ambiental de forma práctica y sostenible.

En conjunto, estos vacíos muestran que las MiPymes agroveterinarias rurales siguen siendo un campo poco explorado, donde la gestión se basa más en la experiencia y la tradición que en herramientas técnicas. Este estudio aporta al cierre de esa brecha al diseñar una ruta estratégica ajustada a la realidad rural, que permita a empresas como Agrana fortalecer su planeación, digitalización y posicionamiento, sin perder su carácter local ni su cercanía con la comunidad.

Integración del modelo conceptual

El modelo conceptual que sustenta el presente proyecto articula tres componentes esenciales del proceso estratégico: diagnóstico, formulación y validación. Esta estructura permite

comprender la lógica interna del estudio y refleja cómo los aportes teóricos revisados en la literatura se traducen en un esquema aplicado que orienta la toma de decisiones en Agrana Agroveterinaria.

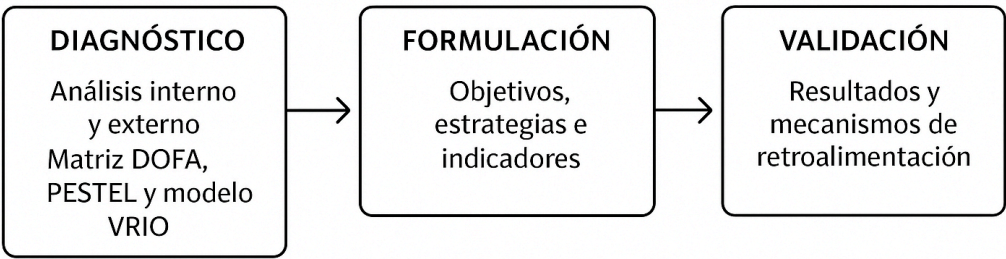
En la primera fase, el diagnóstico estratégico se fundamenta en los planteamientos de Porter (1985), David (2013) y Pérez Corrales (2023), quienes destacan la importancia de analizar las condiciones internas y externas de la organización antes de formular una estrategia. Herramientas como la matriz DOFA, el análisis PESTEL y el modelo VRIO permiten identificar los factores críticos que determinan la competitividad de la empresa, así como los recursos y capacidades que pueden convertirse en ventajas sostenibles.

La segunda fase, correspondiente a la formulación de la ruta estratégica, se apoya en el Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996; Tawse, Patrick & Vera, 2023) y en las teorías de la ventaja competitiva (Porter, 1985; Barney, 1991), integrando además los enfoques contemporáneos de marketing estratégico y digital (Kotler & Keller, 2016; Luque et al., 2018). En este nivel, el modelo permite transformar los hallazgos del diagnóstico en objetivos, estrategias e indicadores medibles, orientados a fortalecer la competitividad, la fidelización y el posicionamiento de Agrana en el mercado local.

Finalmente, la fase de validación consolida la aplicación práctica de las estrategias propuestas, retomando los aportes de Arellano-Rodríguez (2024) y González-Tamayo et al. (2023) sobre la mejora continua y la sostenibilidad organizacional. En esta etapa, los resultados se evalúan mediante indicadores de desempeño y mecanismos de retroalimentación que permiten verificar la efectividad de las acciones implementadas y ajustar la ruta estratégica según la evidencia obtenida.

De esta forma, el modelo conceptual sintetiza la interacción entre teoría, método y práctica, mostrando cómo el conocimiento académico se operacionaliza dentro de un proceso estratégico replicable. No se trata solo de un esquema visual, sino de una estructura integradora que conecta los fundamentos teóricos con las acciones de gestión, asegurando la coherencia metodológica y la aplicabilidad de los resultados.

imagen1
Modelo conceptual del proyecto



Fuente: Elaboración propia (2025).

Análisis estratégico

Diagnóstico integral estratégico

Tabla 1
Parámetros de Evaluación PCI

AGRANA AGRO VETERINARIA			
Categoría	Alta	Media	Baja

Debilidad	Para Agrana Agroveterinaria representa una debilidad alta cuando impacta de manera directa en su operación y desempeño.	Para Agrana Agroveterinaria representa una debilidad media cuando afecta ciertos procesos, pero no compromete su funcionamiento.	Para Agrana Agroveterinaria representa una debilidad baja cuando tiene un impacto mínimo y se puede manejar
Fortaleza	Para Agrana Agroveterinaria representa una fortaleza alta cuando se implementan acciones estratégicas que favorecen su crecimiento y consolidación, permitiéndole competir de manera efectiva en el mercado.	Para Agrana Agroveterinaria representa una fortaleza media cuando se trata de aspectos que, aunque no generan un impacto inmediato, contribuyen al desarrollo de la empresa	Para Agrana Agroveterinaria representa una fortaleza baja cuando sus beneficios son limitados o no generan una ventaja significativa
Impacto (Fortaleza)	Para Agrana Agroveterinaria representa una fortaleza tiene un impacto alto cuando representa un resultado positivo significativo, contribuyendo directamente a la imagen, posicionamiento y crecimiento de Agrana Agroveterinaria.	Para Agrana Agroveterinaria representa un impacto medio cuando la fortaleza genera un resultado favorable que apoya el cumplimiento de los objetivos empresariales, aunque aún requiera desarrollo del mismo	Para Agrana Agroveterinaria considera impacto bajo cuando la fortaleza aún se encuentra en construcción, pero tiene el potencial de convertirse en un elemento clave para el éxito de la empresa
Impacto (Debilidad)	Para Agrana Agroveterinaria es una debilidad cuando tiene un impacto alto y requiere acción inmediata, ya que pone en riesgo los objetivos organizacionales y afecta directamente el	Para Agrana Agroveterinaria considera impacto medio cuando la debilidad genera un resultado desfavorable tanto a mediano como a largo plazo, requiriendo	Para Agrana Agroveterinaria considera un impacto bajo cuando la debilidad tiene un efecto mínimo que no requiere intervención inmediata y no afecta directamente los objetivos de

	desempeño de Agrana Agroveterinaria.	medidas de control y estrategias de mitigación para evitar complicaciones futuras.	la empresa, aunque sigue siendo un punto de mejora.
--	--------------------------------------	--	---

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 2
Perfil de Capacidades Internas Fuente.

AGRANA AGRO VETERINARIA									
CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALT A	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJ A	ALT A	MEDI A	BAJ A
DIRECTIVA									
Responsabilidad social		X				x		x	
visión estratégica	X					x		x	
Toma de decisiones		X					X		
Adaptación al cambio		X						X	
Liderazgo	X						X		
Innovación					x			x	
COMPETITIVA									
Ser un referente en el sector agropecuario.	X				X		X		
Ofrecer productos y servicios especializados.		X			X			X	
Mantener relaciones cercanas con clientes.		X					X		
Vender marcas reconocidas como	X				X			X	

Itacol.

Expandirse para
llegar a
más mercados.

X

X

TECNOLOGÍA

Instalar
equipos para
conservar

X

X

productos.

Usar
herramientas
para gestionar
inventarios.

X

X

Contar con
equipos
modernos para
veterinaria.

X

X

Aplicar técnicas
innovadoras en
agropecuaria.

X

X

FINANCIERA

Invertir en
productos.

X

X

Administrar
inventario para
Obtener más
ganancias.

X

X

Ofrecer precios
competitivos.

X

X

Usar estrategias
de
financiamiento.

X

X

TALENTO
HUMANO

Personal
Capacitado en
veterinaria.

X

X

Atención cercana y de calidad.		X	X
Experiencia en ventas agropecuarias.	X		X
Cultura organizacional	X		X

Elaboración propia.

Análisis del Perfil de Capacidades Internas

Directiva:

Responsabilidad Social, (Fortaleza media - debilidad baja con un Impacto medio)

La responsabilidad empresarial es una fortaleza media porque contribuye a la reputación y sostenibilidad de la empresa, pero no siempre genera beneficios inmediatos o ventajas competitivas claras. Es una debilidad baja porque puede implicar costos adicionales y desafíos estratégicos si no se gestiona correctamente. Su impacto es positivo pero moderado, ya que refuerza la imagen y credibilidad de la empresa sin afectar significativamente su operación diaria.

Visión Estratégica (Fortaleza Alta – Debilidad baja con Impacto Alto)

La visión estratégica es una fortaleza alta porque proporciona dirección, competitividad y sostenibilidad a Agrana Agroveterinaria, asegurando su crecimiento estructurado. Es una debilidad baja porque, si no se gestiona correctamente, puede generar desafíos en la ejecución y adaptación al entorno. Su impacto es medio, ya que contribuye de manera significativa al desarrollo de la empresa, pero sus resultados dependen de la planificación y ejecución de estrategias a lo largo del tiempo.

Toma de Decisiones (Fortaleza Media – Debilidad media con un Impacto medio)

La toma de decisiones es una fortaleza media porque permite a Agrana Agroveterinaria optimizar su operación y crecimiento, aunque todavía puede perfeccionarse. También es una debilidad media porque, si no se realiza de manera ágil y con análisis adecuado, puede generar

problemas en la gestión de la empresa. Su impacto es medio porque afecta la rentabilidad y el desarrollo organizacional, pero sus efectos no siempre son inmediatos ni definitivos.

Adaptación al Cambio (Fortaleza Media – Debilidad alta con un Impacto alto)

La adaptación al cambio es una fortaleza media porque la empresa ha identificado oportunidades de crecimiento y tiene estrategias en desarrollo, pero aún enfrenta limitaciones. Es una debilidad alta porque la falta de flexibilidad en algunos procesos puede afectar su competitividad y respuesta ante crisis. Su impacto es alto porque determina el éxito o fracaso de la empresa a largo plazo, afectando su estabilidad, rentabilidad y posicionamiento en el sector agropecuario y veterinario.

Liderazgo (Fortaleza alta - Debilidad alta con un Impacto alto)

El liderazgo es una fortaleza alta porque proporciona dirección estratégica, motiva al equipo y optimiza la gestión de la empresa. Es una debilidad alta si existen problemas de comunicación, falta de innovación o concentración excesiva del poder en pocos líderes. Su impacto es alto, ya que afecta directamente la rentabilidad, el crecimiento, la competitividad y la estabilidad organizacional.

Innovación, Debilidad media de Impacto medio

La innovación es una fortaleza alta porque le permite a Agrana Agroveterinaria mejorar su competitividad, eficiencia y relación con los clientes. Es una debilidad media porque aún enfrenta retos en inversión, implementación y adaptación al cambio. Su impacto es medio, ya que aunque contribuye al crecimiento de la empresa, sus efectos dependen de la planificación y ejecución a lo largo del tiempo.

Competitiva

Ser un referente en el sector agropecuario, Fortaleza alta - Debilidad media con

Impacto alto:

Ser un referente en el sector agropecuario es una fortaleza alta porque brinda reconocimiento, estabilidad y competitividad en el mercado. Sin embargo, también es una debilidad media porque genera presión para mantener altos estándares, requiere innovación constante y aumenta la competencia. Su impacto es alto porque influye directamente en la rentabilidad, el crecimiento y la percepción del mercado sobre Agrana Agroveterinaria.

Ofrecer productos y servicios especializados, Fortaleza media - Debilidad media con

Impacto medio:

Ofrecer productos y servicios especializados es una fortaleza porque permite a Agrana diferenciarse y captar clientes que buscan soluciones específicas. Sin embargo, también es una debilidad media porque implica desafíos como costos más altos, dependencia de proveedores y una demanda más segmentada. Su impacto es medio porque, aunque aporta beneficios, su éxito depende de una correcta ejecución y adaptación a las necesidades del mercado.

Mantener relaciones cercanas con clientes, Fortaleza media - Debilidad alta con

impacto alto

Mantener relaciones cercanas con los clientes es una fortaleza media porque ayuda a mejorar la fidelización y percepción de la empresa, pero no garantiza crecimiento por sí sola. Es una debilidad alta porque puede generar dependencia de clientes específicos y limitar la escalabilidad si no se complementa con estrategias de digitalización y expansión. Su impacto es medio porque, aunque influye en la estabilidad y reputación de la empresa, no es un factor que

determine de manera absoluta su éxito en el mercado agropecuario y veterinario.

Vender marcas reconocidas como Italcol, Fortaleza alta - Debilidad media con

Impacto medio

Vender marcas reconocidas como Italcol es una fortaleza alta porque genera confianza en los clientes, facilita la venta y garantiza calidad. Es una debilidad media porque la empresa depende de un proveedor externo, lo que puede limitar su control sobre precios, disponibilidad y diferenciación en el mercado. Su impacto es medio porque, aunque aporta estabilidad y competitividad, no es un factor que por sí solo asegure el crecimiento o liderazgo de Agrana Agroveterinaria.

Expandirse para llegar a más mercados, Fortaleza media - Debilidad baja con un

Impacto bajo

Expandirse para llegar a más mercados es una fortaleza media porque ayuda al crecimiento y diversificación de la empresa, pero aún necesita consolidarse para generar un impacto significativo. Es una debilidad baja porque, aunque requiere inversión y planificación, no compromete la estabilidad de la empresa. Su impacto es bajo porque los beneficios de la expansión no son inmediatos y dependen de la correcta ejecución de la estrategia comercial.

Tecnología

Instalación de Equipos para la Conservación de Productos, Debilidad Media de

Impacto Bajo

Se considera una debilidad media porque afecta algunos procesos dentro de la organización, aunque no compromete su funcionamiento general. Tiene un impacto bajo, ya que su efecto es mínimo, no requiere intervención inmediata y no afecta directamente los objetivos

de la empresa, aunque sigue siendo un punto de mejora.

Uso de Herramientas para Gestionar Inventarios, Debilidad Alta de Impacto Alto

Se considera una debilidad alta porque afecta directamente la operación y el desempeño de la empresa. Tiene un alto impacto, ya que requiere acción inmediata para evitar riesgos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y mejorar la eficiencia de Agrana Agroveterinaria.

Contar con Equipos Modernos para Veterinaria, Debilidad Media de Impacto Alto

Se considera una debilidad media porque afecta algunos procesos sin comprometer el funcionamiento general de la empresa. Tiene un alto impacto, ya que requiere acción inmediata para evitar riesgos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de Agrana Agroveterinaria.

Aplicar Técnicas Innovadoras en Agropecuaria, Debilidad Media de Impacto Medio

Se considera una debilidad media porque afecta algunos procesos sin comprometer el funcionamiento general de la empresa. Tiene un impacto medio, ya que puede generar resultados desfavorables a mediano y largo plazo, requiriendo medidas de control y estrategias de mitigación para evitar complicaciones futuras.

Financiera

Invertir en Productos, Fortaleza Alta de Impacto Medio

Se considera una fortaleza alta porque permite implementar estrategias que favorecen el crecimiento y consolidación de la empresa, mejorando su competitividad en el mercado. Tiene un impacto medio, ya que genera resultados favorables para el cumplimiento de los objetivos empresariales, aunque aún requiere desarrollo para maximizar sus beneficios.

Administrar Inventario para Obtener Más Ganancias, Fortaleza Media de Impacto Alto

Se considera una fortaleza media porque, aunque no genera un impacto inmediato, contribuye al desarrollo de la empresa. Tiene un alto impacto, ya que produce resultados positivos significativos, fortaleciendo la imagen, el posicionamiento y el crecimiento de Agrana Agroveterinaria.

Ofrecer Precios Competitivos, Fortaleza Alta de Impacto Alto

Se considera una fortaleza alta porque permite implementar estrategias que favorecen el crecimiento y consolidación de la empresa, mejorando su competitividad en el mercado. Tiene un alto impacto, ya que genera resultados positivos significativos, fortaleciendo la imagen, el posicionamiento y el crecimiento de Agrana Agroveterinaria.

Usar Estrategias de Financiamiento, Fortaleza Media de Impacto Medio

Se considera una fortaleza media porque, aunque no genera un impacto inmediato, contribuye al desarrollo de la empresa. Tiene un impacto medio, ya que genera resultados favorables para el cumplimiento de los objetivos empresariales, aunque aún requiere desarrollo para maximizar sus beneficios.

Talento Human

Personal Capacitado en Veterinaria, Fortaleza Media de Impacto Medio

Se considera una fortaleza media porque, aunque no genera un impacto inmediato, contribuye al desarrollo de la empresa. Tiene un impacto medio, ya que aporta resultados favorables para el cumplimiento de los objetivos empresariales, aunque aún requiere desarrollo para maximizar su potencial.

Atención Cercana y de Calidad, Debilidad Baja de Impacto Medio

Se considera una debilidad baja porque su impacto en la empresa es mínimo y puede manejarse sin comprometer su funcionamiento. Tiene un impacto medio, ya que, aunque no requiere intervención inmediata, es un aspecto a mejorar para fortalecer la relación con los clientes y optimizar la experiencia de servicio.

Experiencia en Ventas Agropecuarias, Fortaleza Alta de Impacto Medio

Se considera una fortaleza alta porque permite implementar estrategias que impulsan el crecimiento y consolidación de la empresa, mejorando su competitividad en el mercado. Tiene un impacto medio, ya que genera resultados favorables para el cumplimiento de los objetivos empresariales, aunque aún requiere desarrollo para maximizar su alcance.

Cultura Organizacional, Fortaleza Alta de Impacto Medio

Se considera una fortaleza alta porque permite implementar estrategias que impulsan el crecimiento y consolidación de la empresa, mejorando su competitividad en el mercado. Tiene un impacto medio, ya que genera resultados favorables para el cumplimiento de los objetivos empresariales, aunque a análisis aplicativo del perfil de capacidades internas.

A partir del análisis del Perfil de Capacidades Internas, Agrana Agroveterinaria implementará

acciones orientadas a modernizar su gestión operativa y fortalecer su competitividad. En el ámbito directivo, se estructurará un plan de trabajo digital mediante herramientas como Google Drive o Trello, donde se organizarán las actividades semanales, pedidos, relación con proveedores y fechas de entrega. Esto permitirá disponer de información actualizada, mejorar la toma de decisiones y evitar retrasos en procesos esenciales. En el nivel competitivo, la empresa aprovechará su relación cercana con los clientes mediante el uso de WhatsApp Business, desarrollando listas de difusión para comunicar promociones, llegada de nuevos productos y recordatorios de compra; esta estrategia contribuirá a incrementar la fidelización y el flujo de clientes sin requerir inversión adicional. En cuanto al control interno, se gestionará el inventario a través de una hoja digital con alertas de agotamiento y registro de fechas de vencimiento, lo cual facilitará la planeación de compras y reducirá pérdidas económicas asociadas a vencimientos o falta de stock en ítems de alta rotación. Complementariamente, se fortalecerá la presencia comercial mediante la publicación periódica de contenido informativo en redes sociales, mostrando productos, precios y beneficios de manera clara, con el objetivo de atraer nuevos clientes y proyectar una imagen más organizada y profesional. En el ámbito financiero, se implementarán promociones simples como combos y descuentos, anunciadas a través de plataformas digitales, con el fin de dinamizar la rotación del inventario manteniendo la competitividad. Finalmente, para el fortalecimiento del talento humano se realizarán capacitaciones breves mediante recursos digitales sobre atención al cliente y asesoría básica en productos veterinarios y agropecuarios, permitiendo mejorar la calidad del servicio. En conjunto, estas acciones son de bajo costo, fáciles de ejecutar y permitirán que Agrana Agroveterinaria avance hacia una administración más moderna, con mayor control operativo, mejor comunicación con los clientes y una presencia comercial fortalecida, contribuyendo de manera

directa a su crecimiento y posicionamiento en el mercado local.

Diagnóstico integral estratégico

Tabla 3
Parámetros del Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio

AGRANA AGRO VETERINARIA			
Categoría	Alta	Media	Baja
Oportunidad	Para Agrana Agroveterinaria representa una oportunidad alta cuando esta puede ser aprovechada estratégicamente para mejorar su crecimiento	Para Agrana Agroveterinaria representa una oportunidad media cuando su impacto es positivo, pero requiere esfuerzos adicionales para materializarse en beneficios concretos.	Para Agrana Agroveterinaria representa una oportunidad baja cuando su relevancia es limitada o su impacto en el negocio es de poca importancia
Amenaza	Para Agrana Agroveterinaria representa una amenaza alta cuando pone en riesgo su estabilidad	Para Agrana Agroveterinaria representa una amenaza media cuando puede generar dificultades, pero existen estrategias para minimizar su impacto.	Para Agrana Agroveterinaria representa una amenaza baja cuando su impacto es menor y no compromete el desarrollo de la empresa.

Impacto (Amenaza)	Para Agrana Agroveterinaria considera impacto alto cuando el factor evaluado representa un riesgo alarmante, afectando gravemente los objetivos y estabilidad de la organización.	Para Agrana Agroveterinaria se considera impacto medio cuando el factor representa un riesgo moderado, afectando algunas áreas de la empresa, pero con posibilidad de control mediante estrategias adecuadas.	Para Agrana Agroveterinaria considera impacto bajo cuando el factor tiene un impacto mínimo y no representa una amenaza significativa para la organización.
Impacto (Oportunidad)	Para Agrana Agroveterinaria considera impacto alto cuando el factor evaluado genera un crecimiento significativo, impulsando el desarrollo y fortaleciendo la posición de la empresa en el mercado.	Para Agrana Agroveterinaria se considera impacto medio cuando el factor representa un potencial de mejora moderado, contribuyendo a la evolución de la empresa sin ser un cambio trascendental.	Para Agrana Agroveterinaria considera un impacto bajo cuando el factor genera un pequeño impulso positivo, mejorando algunos aspectos específicos de la organización sin alterar su estructura general.

Tabla 4
Perfil de Oportunidades y Amenazas e impacto externo

AGRANA AGRO VETERINARIA										
ENTORNO S	VARIABLE S	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Entorno Político	Regulaciones del sector agropecuario y veterinario	X					X	X		
	Políticas de sanidad animal y normativas sobre insumos agropecuarios			X	X				X	
	Apoyo gubernamental a la producción agropecuaria	X					X	X		
	Efecto de impuestos y aranceles en los costos de la empresa.			X		X			X	
	Políticas de formalización de pequeñas y medianas empresas (PYMES)	X					X	X		

Entorno Económico	Crecimiento del sector agropecuario en la región.	X			X		X	
	Aumento de los costos de producción e insumos			X	X		X	
	Acceso a financiamiento para expansión	X					X	X
	Devaluación del peso colombiano frente al dólar			X		X		X
	Altas tasas de interés y restricciones crediticias		X			X		X
	Aumento de la tenencia de mascotas y mayor gasto en su cuidado	X					X	X
Entorno Social	Tradición agrícola y ganadera en la región	X					X	X
	Preferencias de clientes Por marcas reconocidas		X			X		X
	Nivel de confianza de la empresa		X				X	X

Pérdida de interés en el sector agropecuario por parte de Nuevas generaciones	X	X	X
---	---	---	---

Entorno Tecnológico	Uso de redes sociales y marketing digital		X						X	
	Implementación de tecnologías en inventarios y logística		X			X			X	
	Innovaciones en distribución y venta de productos	X					X		X	
	Competencia digital con grandes plataformas comerciales		X			X				X
	Dependencia de la conectividad y cobertura de Internet en zonas rurales		X			X			X	
Entorno Ecológico	Regulaciones ambientales que promueven la producción limpia		X				X			X

	Preferencia por productos ecológicos			X			x			
	Cambio climático y eventos climáticos extremos			X	X			X		
	Restricciones en el uso de químicos en productos veterinarios			X		X			X	
	Normativas sobre uso de empaques biodegradables						X		X	

Entorno Legal	Licencias y permisos para la venta de productos veterinarios		X					X	X	
	Legislación laboral en contratación de empleados			X						X
	Políticas de sanidad agropecuaria						X		X	
	prohibición de ciertos agroquímicos esenciales para la producción agropecuaria.				X					
	Normativas más estrictas sobre uso de medicamentos veterinarios					X			X	

Fuente. Elaboración propia.

Análisis del Perfil de Capacidades Externas

El análisis PESTEL es una herramienta clave para comprender cómo el entorno externo puede afectar el desempeño de Agrana Agroveterinaria. Este análisis permite identificar tanto oportunidades como amenazas en seis áreas fundamentales: política, economía, sociedad, tecnología, ecología y legislación.

A través de esta evaluación, la empresa puede comprender mejor cómo cada factor externo influye en su desarrollo y desempeño. La matriz PESTEL permite analizar las diferentes variables dentro de cada categoría, identificando su impacto en el negocio y la probabilidad de que ocurran en el corto y mediano plazo. Para complementar este análisis, se presenta la tabla de Impacto y Probabilidad, la cual permite visualizar de manera clara cómo cada variable puede afectar a la empresa y qué tan probable es que ocurra en el futuro cercano.

Este cuadro es una herramienta esencial porque ayuda a priorizar aquellas variables que requieren mayor atención y estrategias específicas. Por ejemplo, si una variable tiene un impacto alto y una alta probabilidad de ocurrencia, representa un factor crítico para la empresa, ya sea como una amenaza que debe ser mitigada o como una oportunidad que debe aprovecharse. De este modo, Agrana Agroveterinaria podrá tomar decisiones estratégicas más informadas, anticiparse a posibles riesgos y fortalecer su competitividad en el mercado.

análisis aplicativo del diagnóstico integral estratégico

El diagnóstico integral estratégico permitió identificar variables del entorno que inciden directamente en la competitividad de Agrana Agroveterinaria. Con base en estos resultados, se proyecta una serie de acciones orientadas a diseñar una ruta estratégica que aproveche las oportunidades presentes en el entorno y reduzca los riesgos asociados a las amenazas externas. En el entorno político, se aprovecharán programas de apoyo al sector agropecuario ofrecidos por entidades municipales y departamentales, con el fin de acceder a capacitaciones, beneficios comerciales y espacios de fortalecimiento empresarial que contribuyan al crecimiento del negocio. Asimismo, la empresa adelantará procesos de actualización y cumplimiento de normativas, garantizando el funcionamiento dentro del marco legal y evitando restricciones operativas.

En el aspecto económico, el análisis evidenció que factores como el aumento en los costos de producción y la devaluación afectan la rentabilidad; por ello, la ruta estratégica incluirá la búsqueda de proveedores regionales, compras planificadas y el uso de herramientas digitales que permitan comparar precios y negociar condiciones más favorables. Del mismo modo, se gestionarán alternativas de financiamiento formal para inversión en inventarios, evitando depender de variaciones externas y permitiendo responder a la demanda con estabilidad. En el entorno social, se identificó que el incremento de la tenencia de mascotas y la preferencia por marcas reconocidas representan oportunidades para ampliar el alcance comercial. Por ello, la empresa implementará estrategias de comunicación digital mediante WhatsApp Business y redes sociales, promoviendo productos, recomendaciones y contenido educativo que fortalezcan la confianza del cliente y posicionen la marca en la comunidad.

En el ámbito tecnológico, se emplearán herramientas sencillas para el control de inventarios, registro de ventas y monitoreo de productos, lo que permitirá mayor orden, trazabilidad y capacidad de respuesta. Además, se potenciará el uso de redes sociales como canal de venta y visibilidad, generando una presencia digital capaz de competir con comercios más grandes de la región.

Estas acciones demuestran cómo el análisis del entorno externo se integra al diseño de la ruta estratégica para fortalecer la competitividad de la empresa. Al actuar de forma anticipada frente a las amenazas y aprovechar de manera planificada las oportunidades, Agrana Agroveterinaria podrá mejorar su posicionamiento comercial, ampliar su base de clientes y consolidarse como una agro-veterinaria moderna, sostenible y alineada con las demandas del mercado regional.

Tabla 5
Clasificación del nivel de impacto

MATRIZ DE PARÁMETROS				
AGRANA AGRO VETERINARIA				
VARIABLE	RELEVANCIA	GRAVEDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	NIVEL DE IMPACTO
Regulaciones del sector agropecuario y veterinario	Alta	Alta	Baja	Alto
Políticas de sanidad animal y normativas sobre insumos agropecuarios	Alta	Media	Media	Medio
Apoyo gubernamental a la producción agropecuaria	Media	Alta	Baja	Medio
Efecto de impuestos y aranceles en los costos de la empresa	Media	Media	Media	Medio
Políticas de formalización de PYMEs	Baja	Media	Alta	Bajo
Crecimiento Del sector agropecuario en la región	Media	Media	Media	Medio
Aumento de los costos de producción e insumos	Alta	Alta	Baja	Alto

Acceso a Financiamien to o para expansión	Media	Media	Media	Medio
Devaluación del peso colombiano frente al dólar	Alta	Alta	Baja	Alto
Altas tasas de interés y restricciones crediticias	Media	Media	Media	Medio
Aumento de la tendencia de mascotas y mayor gasto en su cuidado	Media	Media	Media	Medio
Tradición agrícola y ganadera en la región	Alta	Media	Media	Medio

Preferencias de clientes				
Por marcas reconocidas	Media	Media	Media	Medio
Nivel de confianza de la empresa	Media	Media	Media	Medio
Pérdida de interés en el sector agropecuario por parte de nuevas generaciones	Alta	Media	Baja	Medio
Uso de redes sociales y marketing digital	Media	Media	Media	Medio
Implementación de Tecnologías en inventarios y logística	Media	Media	Media	Medio
Innovaciones en distribución y venta de productos	Media	Media	Media	Medio
Competencia digital con grandes plataformas comerciales	Alta	Alta	Baja	Alto

Dependencia de la conectividad y cobertura de Internet en zonas rurales	Media	Media	Media	Medio
Regulaciones ambientales que promueven la producción limpia	Media	Media	Media	Medio
Preferencia por productos ecológicos	Media	Media	Media	Medio
Cambio climático y eventos climáticos extremos	Alta	Alta	Baja	Alto
Restricciones en el uso de químicos en productos veterinarios	Media	Media	Media	Medio
Normativas sobre uso de empaques biodegradables	Media	Media	Media	Medio
Licencias y permisos para la venta de productos veterinarios	Alta	Alta	Baja	Alto
Legislación laboral en contratación de empleados	Media	Media	Media	Medio

Políticas de sanidad agropecuaria	Alta	Alta	Baja	Alto
Prohibición de ciertos agroquímico s esenciales para la producción agropecuaria	Alta	Alta	Baja	Alto
Normativas más estrictas sobre uso de medicamento s veterinarios	Media	Media	Media	Medio

Tabla 6
Criterios de Evaluación con relación al nivel de probabilidad

MATRIZ DE PARÁMETROS DE PROBABILIDAD				
AGRANA AGRO VETERINARIA				
VARIABLE	FRECUENCIA HISTÓRICA	TENDENCIAS DE ACTUALIDAD	CONTROL SOBRE LA VARIABLE	NIVEL DE PROBABILIDAD
regulaciones del sector agropecuario y veterinario	Alta	Alta	Baja	Alto
Políticas de sanidad animal y normativas sobre insumos agropecuarios	Alta	Media	Media	Medio
Apoyo gubernamental a la producción agropecuaria	Media	Alta	Baja	Medio
Efecto de impuestos y aranceles en los costos de la empresa	Media	Media	Media	Medio
Políticas de formalización de PYMES	Baja	Media	Alta	Bajo
Crecimiento del sector agropecuario en la región	Media	Media	Media	Medio
Aumento de los costos de producción e insumos	Alta	Alta	Baja	Alto
Acceso a financiamiento para expansión	Media	Media	Media	Medio
Devaluación del peso colombiano frente al dólar	Alta	Alta	Baja	Alto
Altas tasas de interés y restricciones crediticias	Media	Media	Media	Medio
Aumento de la tendencia de mascotas y mayor gasto en su cuidado	Media	Media	Media	Medio
Tradición agrícola y ganadera en la región	Alta	Media	Media	Medio

Preferencias de clientes por marcas reconocidas	Media	Media	Media	Medio
Nivel de confianza de la empresa	Media	Media	Media	Medio
Pérdida de interés en el sector agropecuario por parte de nuevas generaciones	Alta	Media	Baja	Medio
Uso de redes sociales y marketing digital	Media	Alta	Media	Medio
Implementación de tecnologías en inventarios y logística	Media	Media	Media	Medio
Innovaciones en distribución y venta de productos	Media	Media	Media	Medio
Competencia digital con grandes plataformas comerciales	Alta	Alta	Baja	Alto
Dependencia de la conectividad y cobertura de internet en zonas Rurales	Media	Media	Media	Medio
Regulaciones ambientales que promueven la producción limpia	Media	Media	Media	Medio
Preferencia por productos ecológicos	Media	Media	Media	Medio
Cambio climático y eventos climáticos extremos	Alta	Alta	Baja	Alto
Restricciones en el uso de químicos en productos veterinarios	Media	Media	Media	Medio
Normativas sobre uso de empaques biodegradables	Media	Media	Media	Medio
Licencias y permisos para la venta de productos veterinarios	Alta	Alta	Baja	Alto
Legislación laboral en contratación de empleados	Media	Media	Media	Medio

Políticas de sanidad agropecuaria	Alta	Alta	Baja	Alto
Prohibición de ciertos agroquímicos esenciales para la producción agropecuaria	Alta	Alta	Baja	Alto
Normativas más estrictas sobre uso de medicamentos veterinarios	Media	Media	Media	Medio

Tabla 7
Matriz de Pestel

MATRIZ DE PESTEL			
AGRANA AGRO VETERINARIA			
FACTOR	VARIABLE	IMPACTO	PROBABILIDAD
Político	Regulaciones del sector agropecuario y veterinario	Alto	Alto
	Políticas de sanidad animal y normativas sobre insumos agropecuarios	Medio	Medio
	Apoyo gubernamental a la producción agropecuaria	Medio	Bajo
	Efecto de impuestos y aranceles en los costos de la empresa	Alto	Medio
	Políticas de formalización de PYMEs	Medio	Medio
	Crecimiento del sector agropecuario en la región	Medio	Medio
	Aumento de los costos de producción e insumos	Alto	Alto
Económico	Acceso a financiamiento para expansión	Medio	Medio
	Devaluación del peso colombiano frente al dólar	Alto	Alto
	Altas tasas de interés y restricciones crediticias	Medio	Medio

Social	Aumento de la tendencia de mascotas y mayor gasto en su cuidado	Medio	Medio
	Tradicición agrícola y ganadera en la región	Alto	Alto
	Preferencias de clientes por marcas reconocidas	Medio	Medio
	Nivel de confianza de la empresa	Medio	Medio
	Pérdida de interés en el sector agropecuario por parte de nuevas generaciones	Alto	Medio
	Uso de redes sociales y marketing digital	Medio	Alto
Tecnológico	Implementación de tecnologías en inventarios y logística	Medio	Medio
	Innovaciones en distribución y venta de productos	Medio	Medio
	Competencia digital con grandes plataformas comerciales	Alto	Medio
	Dependencia de la conectividad y cobertura de Internet en zonas rurales	Alto	Medio
Ecológico	Regulaciones ambientales que promueven la producción limpia	Medio	Medio

Preferencia por productos ecológicos	Medio	Medio
--------------------------------------	-------	-------

Cambio climático y eventos climáticos extremos	Alto	Alto
--	------	------

Restricciones en el uso de químicos en productos veterinarios	Medio	Medio
---	-------	-------

Normativas sobre uso de empaques biodegradables	Medio	Medio
---	-------	-------

	Licencias y permisos para la venta de productos veterinarios	Alto	Alto
	Legislación laboral en contratación de empleados	Medio	Medio
	Políticas de sanidad agropecuaria	Alto	Alto
Legal	Prohibición de ciertos agroquímicos esenciales para la producción agropecuaria	Alto	Medio
	Normativas más estrictas sobre uso de medicamentos veterinarios	Medio	Medio

Análisis del Perfil de Capacidades Externas Político

Regulaciones del Sector Agropecuario y Veterinario.

El impacto es alto y negativo, ya que las regulaciones estrictas pueden aumentar los costos de cumplimiento y limitar la flexibilidad operativa. La ocurrencia es alta en el corto y mediano plazo debido a tendencias regulatorias más rigurosas en sanidad y seguridad alimentaria. Sin embargo, cumplir con estas normativas representa una oportunidad para mejorar la reputación y generar confianza en los consumidores. No obstante, también supone una amenaza, pues implica costos adicionales y el riesgo de sanciones en caso de incumplimiento.

Políticas de Sanidad Animal y Normativas sobre Insumos Agropecuarios

Tienen un impacto medio y negativo, ya que pueden restringir el uso de ciertos productos o exigir más requisitos. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, dependiendo de cambios en la legislación. Sin embargo, adaptarse temprano a estas regulaciones puede representar una ventaja competitiva. Por otro lado, las restricciones pueden afectar la variedad de productos disponibles.

Apoyo Gubernamental a la Producción Agropecuaria.

Tiene un impacto medio y positivo, ya que puede impulsar inversiones y el crecimiento del sector. En el corto plazo, su ocurrencia es baja, pero en el mediano plazo es más probable, dependiendo de las políticas públicas. Esto brinda oportunidades como el acceso a subsidios y programas de ayuda, aunque también implica el riesgo de depender de decisiones gubernamentales que pueden cambiar.

Efecto de Impuestos y Aranceles en los Costos de la Empresa

Tiene un impacto alto y negativo, ya que aumenta los costos y reduce la competitividad. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, según posibles modificaciones fiscales. Como oportunidad, se pueden aplicar estrategias para minimizar estos efectos, pero también existe la amenaza de que los precios para los consumidores aumenten.

Políticas de Formalización de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs)

Tienen un impacto medio y positivo, ya que facilitan el acceso a beneficios fiscales y financieros. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, dependiendo de la agenda gubernamental. Esto puede abrir puertas a nuevos mercados y financiamiento, aunque también implica mayores obligaciones tributarias y administrativas

Económico

Crecimiento del Sector Agropecuario en la Región

Crecimiento del sector agropecuario en la región. Tiene un impacto medio y positivo, ya que genera nuevas oportunidades de negocio. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, influenciada por la demanda y las políticas del sector. Representa una oportunidad para la expansión de la empresa en nuevos mercados, aunque también supone una amenaza debido a la creciente competencia en el sector.

Aumento de los Costos de Producción e Insumos

Aumento de los costos de producción e insumos. Tiene un impacto alto y negativo, ya que afecta la rentabilidad y la estabilidad de costos. Su ocurrencia es alta en el corto y mediano plazo debido a factores externos como la inflación y el mercado global. Representa una oportunidad para implementar estrategias de compra y almacenamiento que mitiguen los

impactos, pero también una amenaza, ya que los incrementos pueden reducir el margen de ganancia y afectar los precios finales.

Acceso a Financiamiento para Expansión

Acceso a financiamiento para expansión. Tiene un impacto medio y positivo, ya que facilita el crecimiento y la modernización de la empresa. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, dependiendo de las políticas bancarias y las condiciones del mercado. Representa una oportunidad para aumentar la capacidad de inversión y desarrollo, pero también una amenaza, ya que las altas tasas de interés pueden dificultar el acceso a créditos.

Devaluación del peso colombiano Frente al dólar

Devaluación del peso colombiano frente al dólar. Tiene un impacto alto y negativo, ya que incrementa los costos de importación de insumos. Su ocurrencia es alta en el corto y mediano plazo debido a la inestabilidad económica global. Representa una oportunidad para potenciar exportaciones si la empresa comercializa productos en el exterior, pero también una amenaza, ya que puede aumentar los costos operativos y reducir el poder adquisitivo.

Altas Tasas de Interés y Restricciones Crediticias

Altas tasas de interés y restricciones crediticias. Tiene un impacto medio y negativo, ya que dificulta el acceso a financiamiento y aumenta los costos. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, dependiendo de las políticas económicas. Representa una oportunidad para evaluar alternativas de financiamiento, pero también una amenaza, ya que puede reducir la capacidad de inversión y limitar el crecimiento de la empresa.

Social

Aumento de la Tenencia de Mascotas y Mayor Gasto en su Cuidado

Aumento de la tendencia de mascotas y mayor gasto en su cuidado. Tiene un impacto medio y positivo, ya que impulsa la demanda de productos veterinarios. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo debido a los cambios en los hábitos de consumo. Representa una oportunidad para expandir la línea de productos para mascotas, pero también una amenaza por el incremento de la competencia en el sector.

Tradición Agrícola y Ganadera en la Región

Tradición agrícola y ganadera en la región. Tiene un impacto alto y positivo, ya que genera un mercado estable y con experiencia en el sector. Su ocurrencia es alta en el corto y mediano plazo debido a la cultura local. Representa una oportunidad al contar con una base de clientes fieles y conocedores del sector, pero también una amenaza debido a la poca innovación en los métodos tradicionales.

Preferencias de Clientes por Marcas Reconocidas

Preferencias de clientes por marcas reconocidas. Tiene un impacto medio y positivo, ya que favorece a las empresas con buena reputación. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, dependiendo de las estrategias de marketing. Representa una oportunidad para fortalecer la marca y fidelizar clientes, pero también una amenaza debido a la dificultad de competir con grandes marcas establecidas.

Nivel de Confianza de la Empresa

Nivel de confianza de la empresa. Tiene un impacto medio y positivo, ya que influye en

la lealtad del cliente. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, dependiendo de la percepción del mercado. Representa una oportunidad para diferenciarse a través del servicio y la calidad, pero también una amenaza, ya que una mala gestión puede dañar la imagen corporativa.

Pérdida de Interés en el Sector Agropecuario por Parte de Nuevas Generaciones

Pérdida de interés en el sector agropecuario por parte de jóvenes. Tiene un impacto alto y negativo, ya que reduce la cantidad de nuevos productores. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, dependiendo de los incentivos educativos y económicos. Representa una oportunidad para desarrollar programas de formación y apoyo a jóvenes empresarios, pero también una amenaza debido a la falta de renovación generacional en el sector.

Tecnología

Uso de Redes Sociales y Marketing Digital

Tiene un impacto medio y positivo, ya que permite aumentar la visibilidad y el alcance de los negocios. Su ocurrencia es alta en el corto y mediano plazo debido a la digitalización del mercado. Representa una oportunidad para implementar estrategias de comercio electrónico y fidelización de clientes, aunque también supone un reto, ya que requiere inversión en tecnología y capacitación.

Implementación de Tecnologías en Inventarios y Logística

Tiene un impacto medio y positivo, ya que permite mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, dependiendo de la disponibilidad de soluciones tecnológicas accesibles. Representa una oportunidad para optimizar procesos internos y minimizar errores en la gestión de inventarios. Sin embargo, su implementación puede implicar costos iniciales elevados y la necesidad de capacitar al personal.

Innovaciones en Distribución y Venta de Productos

Tiene un impacto medio y positivo, ya que facilita el acceso a mercados y mejora la experiencia del cliente. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, dependiendo del ritmo de adopción de nuevas tecnologías. Representa una oportunidad para expandir los canales de venta y aumentar la competitividad, aunque también implica el desafío de invertir en plataformas digitales y adaptarse a las tendencias del mercado.

Competencia Digital con Grandes Plataformas Comerciales

Tiene un impacto alto y negativo, ya que puede reducir la participación de mercado de las empresas más pequeñas. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo debido al crecimiento del comercio electrónico. Sin embargo, representa una oportunidad para diferenciarse a través del valor agregado y estrategias de fidelización. Aun así, la competencia con grandes empresas supone un desafío, especialmente en términos de precios y logística.

Dependencia de la Conectividad y Cobertura de Internet en Zonas Rurales

Tiene un impacto alto y negativo, ya que puede dificultar la implementación de tecnologías y afectar la operatividad de los sistemas digitales. Su ocurrencia es media en el corto

y mediano plazo, dependiendo de la infraestructura de telecomunicaciones disponible. Como oportunidad, se pueden desarrollar soluciones offline o alternativas tecnológicas. Sin embargo, las limitaciones en zonas rurales pueden representar un obstáculo para la digitalización de procesos.

Ecológico

Regulaciones Ambientales que Promueven la Producción Limpia

Preferencia por Productos Ecológicos

Tiene un impacto medio y positivo, ya que puede abrir nuevas oportunidades de negocio. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, impulsada por el creciente interés en la sostenibilidad. Representa una oportunidad para expandir líneas de productos ecológicos y alinearse con las tendencias del mercado. Sin embargo, los costos de certificaciones ambientales pueden ser un desafío para las empresas.

Cambio Climático y Eventos Climáticos Extremos

Tienen un impacto alto y negativo, ya que afectan la producción agropecuaria y generan incertidumbre en el sector. Su ocurrencia es alta en el corto y mediano plazo debido a las tendencias climáticas actuales. Como oportunidad, se pueden implementar tecnologías más resilientes al clima para reducir los riesgos. Sin embargo, representan una gran amenaza, ya que pueden provocar pérdidas en los cultivos y aumentar los costos de producción.

Restricciones en el Uso de Químicos en Productos Veterinarios

Tienen un impacto medio y negativo, ya que pueden afectar los rendimientos de producción. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo debido a regulaciones

ambientales cada vez más estrictas. Como oportunidad, impulsan el desarrollo de alternativas orgánicas y biotecnológicas. Sin embargo, también representan una amenaza, ya que pueden generar un incremento en los costos de producción.

Normativas sobre Uso de Empaques Biodegradables

Tienen un impacto medio y negativo, ya que pueden aumentar los costos de embalaje. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, dependiendo de las legislaciones vigentes. Como oportunidad, permiten diferenciarse en el mercado mediante el uso de empaques sostenibles. Sin embargo, representan una amenaza, ya que requieren adaptarse a nuevos materiales y proveedores, lo que puede generar costos adicionales.

Entorno legal

Licencias y Permisos para la Venta de Productos Veterinarios

Legislación laboral en contratación de empleados

Tiene un impacto medio y negativo, ya que puede aumentar los costos laborales. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, dependiendo de las políticas gubernamentales. Como oportunidad, contribuye a la formalización del sector y a la mejora de las condiciones laborales. Sin embargo, también supone una amenaza, ya que implica una mayor carga tributaria y administrativa para las empresas.

Políticas de sanidad agropecuaria

Tienen un impacto alto y positivo, ya que garantizan la calidad de los productos agropecuarios. Su ocurrencia es alta en el corto y mediano plazo debido a las crecientes exigencias sanitarias internacionales. Representan una oportunidad para generar confianza en los

clientes y acceder a mercados internacionales. Sin embargo, también pueden suponer un desafío, ya que el cumplimiento estricto de estas normativas puede requerir inversiones adicionales.

Prohibición de ciertos agroquímicos esenciales

Tiene un impacto alto y negativo, ya que puede reducir las opciones de insumos agrícolas y afectar la productividad. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, dependiendo de la implementación de nuevas normativas ambientales. Como oportunidad, impulsa la investigación y el desarrollo de alternativas biológicas más sostenibles. No obstante, también representa una amenaza, ya que puede disminuir la productividad y aumentar los costos de producción.

Normativas más estrictas sobre el uso de medicamentos veterinarios

El impacto es medio y negativo, ya que puede afectar la disponibilidad de tratamientos para los animales. Su ocurrencia es media en el corto y mediano plazo, dependiendo de las regulaciones sanitarias. Presenta una oportunidad para fomentar prácticas de sanidad preventiva que reduzcan la dependencia de medicamentos. Sin embargo, también supone una amenaza, ya que las restricciones pueden limitar los tratamientos disponibles, afectando la salud animal y la producción agropecuaria.

Análisis Competitivo

Las 5 Fuerzas de Porter:

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, desarrollado por Michael Porter, permite analizar cómo una empresa interactúa con su competencia dentro de una industria determinada. Cada una de estas fuerzas representa un factor clave que influye en la capacidad de la empresa para competir en el mercado, ayudando a evaluar qué aspectos pueden afectar su posición frente

a sus rivales.

Para aplicar este análisis de manera efectiva, es fundamental considerar el sector en el que opera la empresa, su segmento de mercado y su ubicación geográfica. En este caso, Agrana Agroveterinaria pertenece al sector de comercio y distribución de productos veterinarios, alimentos balanceados e insumos agropecuarios donde su segmento de mercado está compuesto por productores agropecuarios, ganaderos y dueños de animales en Piendamó y, próximamente, en Silvia. Su ubicación geográfica es Piendamó, Cauca, Colombia, y con planes de expansión hacia el municipio de Silvia.

Con estos elementos claros, se puede evaluar la rivalidad con los competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores y clientes, así como la posible sustitución de los productos o servicios ofrecidos, proporcionando una visión estratégica para la toma de decisiones empresariales.

Poder de Negociación con los Proveedores

Los proveedores son fundamentales para la operación de Agrana Agroveterinaria, ya que suministran los insumos esenciales para la comercialización de productos veterinarios, alimentos balanceados e insumos agropecuarios. Por esto es clave evaluar hasta qué punto Agrana depende de ellos y qué estrategias puede implementar para reducir posibles riesgos.

A partir de este contexto, es importante responder las siguientes preguntas clave para evaluar el verdadero poder de los proveedores dentro de la empresa

¿Cuántos proveedores hay en la industria?

Existen varios proveedores, pero Agrana depende principalmente de un solo distribuidor

que le ofrece los mejores precios. También hay dos almacenes en Piendamó que manejan Itacol en cantidades considerables, representando competencia en la distribución de esta marca.

¿Qué tan fácil es cambiar de proveedor?

Es posible acudir a otros distribuidores locales en caso de necesidad, pero no es una solución sostenible a largo plazo, ya que el proveedor principal sigue siendo el que ofrece mejores precios ya que no todos los proveedores ofrecen las mismas condiciones comerciales por lo que la transición a otro proveedor podría afectar la estabilidad de la empresa en términos de precios y disponibilidad de productos.

¿Existen proveedores exclusivos o monopolios?

No hay un monopolio como tal, pero ciertas marcas imponen restricciones en la compra de grandes volúmenes de productos, lo que limita la flexibilidad de compra para los consumidores de la empresa.

Qué tan dependiente es la empresa de ciertos insumos?

La dependencia es alta, ya que sin los insumos veterinarios y agropecuarios, la empresa no podría operar ni cumplir con su propósito comercial.

El análisis anterior muestra que Agrana Agroveterinaria enfrenta una dependencia significativa de su principal proveedor, lo que puede representar un riesgo en su operación y rentabilidad. Aunque existen otros distribuidores en Piendamó, ninguno ofrece las mismas condiciones, lo que dificulta la posibilidad de cambiar de proveedor sin afectar los costos de la empresa.

Además, la presencia de restricciones impuestas por ciertas marcas en la compra de

grandes volúmenes de productos puede limitar la capacidad de Agrana para expandirse al municipio de Silvia, ya que no cuenta con un abastecimiento completamente flexible.

Por lo tanto, para garantizar su crecimiento y estabilidad en el mercado, la empresa debe implementar estrategias que le permitan reducir su vulnerabilidad frente a los proveedores, diversificar sus fuentes de abastecimiento y optimizar su gestión de inventarios.

Estrategias para mitigar el poder de los proveedores

Diversificación de proveedores

Una de las formas más efectivas de reducir el poder de los proveedores es buscar nuevas fuentes de abastecimiento dentro y fuera de Piendamó. Agrana puede establecer relaciones comerciales con distribuidores de Italcol en otros municipios cercanos para comparar precios y condiciones de compra. Además, explorar alternativas en marcas de alimentos balanceados y productos veterinarios puede proporcionar mayor flexibilidad en el abastecimiento.

Negociación con proveedores actuales

Para minimizar riesgos y asegurar mejores condiciones de compra, Agrana debe fortalecer su relación con su proveedor principal mediante acuerdos de compra por volumen que le garanticen descuentos y disponibilidad de productos. También puede negociar contratos a mediano o largo plazo que le permitan fijar precios y evitar aumentos inesperados que afecten su rentabilidad.

Explorar acuerdos directos con fabricantes

Reducir la intermediación con distribuidores puede ser una estrategia clave para mejorar los márgenes de ganancia. Agrana debe analizar la posibilidad de establecer contacto directo con fabricantes de productos veterinarios y alimentos balanceados, lo que podría brindarle acceso a precios más competitivos y mayor control sobre el abastecimiento.

Optimización del inventario

Implementar un sistema de gestión eficiente de inventarios permitirá a la empresa anticipar la demanda y realizar compras estratégicas. Esto evitará la dependencia de pedidos urgentes, reducirá el riesgo de desabastecimiento y optimizará el flujo de efectivo. Además, evaluar las necesidades de abastecimiento en Piendamó y Silvia garantizará que la empresa pueda atender la demanda sin interrupciones.

De esta forma podemos identificar que el nivel de intensidad es de un parámetro medio ya que el poder de los proveedores en Agrana Agroveterinaria no es absoluto, pero sí representa un riesgo considerable. La empresa depende en gran medida de un solo proveedor con precios accesibles, lo que limita su capacidad de negociación. Si bien existen alternativas en el mercado, recurrir a ellas podría aumentar costos y afectar la rentabilidad. Además, algunas marcas imponen restricciones en la compra de grandes volúmenes, dificultando el abastecimiento.

Poder de Negociación con los Clientes

Los clientes juegan un papel clave en la estabilidad y el crecimiento de Agrana Agroveterinaria, ya que su capacidad para elegir entre distintas opciones puede influir en los precios, la calidad del servicio y la diferenciación de la empresa en el mercado. Por esto, es fundamental que Agrana fortalezca su relación con los clientes, brinde un servicio diferenciado y ofrezca valor agregado para fidelizar a su público.

A partir de este contexto, es importante responder las siguientes preguntas clave para evaluar el verdadero poder de los Clientes dentro de la empresa.

¿Los clientes tienen muchas opciones para elegir?

En Piendamó hay varias agro-veterinarias que ofrecen productos similares, lo que brinda a los clientes múltiples alternativas. Sin embargo, Agrana se diferencia por manejar grandes volúmenes de venta y disponibilidad constante, lo que genera confianza y preferencia.

Aun así, la facilidad con la que los clientes pueden cambiar de proveedor si encuentran mejores precios o promociones hace que su poder de negociación sea moderado a alto, lo que obliga a la empresa a reforzar su propuesta de valor y fidelización.

¿El producto o servicio es diferenciado o genérico?

Agrana ofrece una combinación de productos diferenciados y genéricos es decir que los diferenciados son alimentos balanceados y medicamentos veterinarios de marcas reconocidas, difíciles de sustituir debido a su calidad y reputación y como tal los genéricos son insumos agropecuarios y herramientas, que los clientes pueden encontrar en otras agroveterinarias a precios similares.

¿Qué tan fácil es que el cliente negocie precios?

Debido a que la mayoría de los clientes son productores agropecuarios y ganaderos, su comportamiento de compra está fuertemente ligado a la relación del beneficio. El precio es un factor clave en sus decisiones, ya que buscan minimizar costos sin comprometer la calidad

En productos genéricos, los clientes suelen comparar precios entre agro-veterinarias y negociar descuentos, ya que pueden encontrar alternativas fácilmente.

En productos de marca reconocida, como medicamentos y alimentos balanceados, la negociación es menor, ya que los clientes priorizan la calidad sobre el precio para evitar riesgos en su producción.

Los clientes que compran en grandes volúmenes, como fincas ganaderas o asociaciones agropecuarias, suelen exigir mejores condiciones de pago o descuentos especiales.

Por esta razón, Agrana debe equilibrar precios accesibles con rentabilidad, implementando estrategias como descuentos por volumen, asesoría técnica y servicio personalizado para retener a estos clientes.

¿Existen clientes grandes que concentran la compra?

La mayoría de los clientes son pequeños y medianos productores agropecuarios, lo que significa que la demanda está bien distribuida y no depende de pocos compradores. Sin embargo, hay productores con mayor capacidad de compra, como fincas ganaderas o asociaciones agropecuarias, que pueden representar una fuente estable de ingresos si Agrana les ofrece beneficios exclusivos, como mejores condiciones de pago o descuentos por lealtad.

Dado que los clientes del campo valoran la confianza y el trato cercano, una buena relación con ellos puede garantizar su preferencia a largo plazo, incluso si encuentran precios ligeramente más bajos en la competencia.

Por lo tanto, los clientes de Agrana tienen un poder moderado, ya que pueden comparar precios y optar por alternativas, pero dependen de la calidad y disponibilidad de los productos que la empresa ofrece. Para minimizar los riesgos y fortalecer su competitividad, Agrana debe realizar estrategias que le permitan fidelizar a sus clientes, mejorar su servicio y ofrecer

beneficios que reduzcan la posibilidad de que migren a la competencia.

Estrategias para mitigar el poder de los clientes

Programas de fidelización

Para incentivar la compra y fortalecer la relación con sus clientes, Agrana puede implementar descuentos por volumen, promociones especiales o programas de puntos que premien la lealtad de los compradores frecuentes.

Servicio diferenciado y asesoría especializada

Brindar un servicio más personalizado y asesoría técnica puede hacer que los clientes prefieran Agrana sobre la competencia. Explicar los beneficios de los productos y garantizar un buen soporte postventa refuerza la confianza en la empresa.

Diversificación de productos y servicios

Ampliar la oferta con nuevos productos veterinarios, insumos agropecuarios innovadores o servicios adicionales puede hacer que los clientes encuentren en Agrana una solución integral y eviten buscar alternativas en la competencia.

De esta forma podemos identificar que el nivel de intensidad es de un parámetro medio ya que los clientes tienen alternativas en el mercado, Agrana cuenta con ventajas como su disponibilidad de productos y su enfoque en grandes volúmenes de venta. Sin embargo, la competencia puede atraer a los consumidores con mejores precios o promociones, por lo que la empresa debe enfocarse en fidelizar a sus clientes y diferenciarse con un servicio de calidad y valor agregado.

Amenaza de Nuevos Entrantes

La posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado agropecuario y veterinario representa un riesgo para Agrana Agroveterinaria, ya que podría aumentar la competencia y presionar sus márgenes de ganancia. En este caso, el mercado agropecuario en Piendamó es accesible, ya que existen proveedores que facilitan la distribución de productos

A partir de este contexto, es importante responder las siguientes preguntas claves para evaluar la Amenaza de Nuevos Entrantes

¿Es fácil montar un negocio similar en esta industria?

Moderadamente fácil, ya que la demanda es constante y existen proveedores accesibles.

¿Cuánto cuesta entrar en el mercado?

La inversión en inventario y permisos es considerable, lo que representa una barrera para nuevos competidores.

¿Existen barreras legales o regulatorias?

Sí, especialmente en la venta de medicamentos veterinarios, que requieren permisos específicos.

¿La empresa tiene ventajas competitivas difíciles de replicar?

Sí, su experiencia, reputación y base de clientes le otorgan una ventaja competitiva frente a nuevos jugadores.

Aunque el sector agropecuario permite la entrada de nuevos competidores, Agrana tiene la ventaja de ser una empresa consolidada con experiencia. Para mantener su posición en el mercado y evitar que nuevas empresas le resten participación, es clave reforzar su identidad, fortalecer su oferta de valor y expandirse estratégicamente con diversas estrategias

Estrategias para Amenaza de Nuevos Entrantes

Fortalecer la marca y la reputación

Agrana debe posicionarse como una empresa confiable y reconocida en la región, asegurando que su imagen comercial sea fuerte y difícil de replicar por nuevos competidores.

Expandir la oferta de productos y servicios

Incorporar nuevas líneas de productos o servicios, como atención veterinaria o asesorías agropecuarias, puede hacer que la empresa sea más competitiva y menos vulnerable a nuevos entrantes.

Mejorar la relación con los clientes

Fidelizar a los clientes actuales mediante un servicio excepcional y beneficios exclusivos hará que permanezcan con Agrana en lugar de probar nuevos negocios.

De esta forma podemos identificar que el nivel de intensidad es de un parámetro medio ya que el mercado permite la entrada de nuevos competidores, pero Agrana cuenta con ventajas como su trayectoria, experiencia y base de clientes establecida. No obstante, la empresa debe seguir innovando y diferenciándose para mantener su ventaja frente a potenciales nuevos jugadores.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos representan un riesgo cuando los clientes pueden optar por alternativas que cumplan la misma función a menor costo o con mayor disponibilidad. En el sector agropecuario y veterinario, los sustitutos pueden venir en forma de productos naturales, remedios caseros o marcas genéricas más económicas.

A partir de este contexto, es importante responder las siguientes preguntas claves para evaluar la Amenaza de productos sustitutos

¿Los clientes pueden optar por un producto diferente, pero con la misma función?

Sí, en algunos casos. Los productores agropecuarios buscan minimizar costos, por lo que pueden optar por marcas más económicas, remedios caseros o alimentos alternativos en lugar de productos comerciales. Sin embargo, en productos esenciales como medicamentos o suplementos especializados, los sustitutos pueden representar un riesgo si los clientes perciben que funcionan de manera similar.

¿Es fácil cambiar de producto sin afectar la calidad o experiencia?

Depende del tipo de producto ya que en insumos genéricos, como ciertos suplementos o herramientas, los clientes pueden cambiar fácilmente a opciones más económicas. y ya en alimentos balanceados y medicamentos veterinarios, el cambio es menos común, ya que los clientes confían en productos específicos para garantizar la salud de sus animales.

¿Cuáles son las tendencias de consumo que pueden afectar el negocio?

El interés por productos naturales y ecológicos está creciendo, y algunos productores

prefieren alternativas caseras o suplementos orgánicos en lugar de productos comerciales. Agrana debe estar atenta a estas tendencias para adaptarse y ofrecer opciones que respondan a estas necesidades.

El análisis muestra que la amenaza de productos sustitutos es moderada, ya que, aunque existen opciones alternativas, los clientes del campo priorizan seguridad y efectividad sobre el precio en productos clave. Para minimizar el riesgo, Agrana debe presentar estrategias para educar a sus clientes sobre los beneficios de sus productos y adaptarse a las tendencias del mercado.

Estrategias para Amenaza de productos sustitutos

Promover la calidad y efectividad de los productos

Agrana debe reforzar la confianza de los clientes en sus productos, explicando sus beneficios y diferenciándolos de los sustitutos. Capacitaciones, asesorías técnicas y testimonios de clientes pueden ayudar a demostrar la efectividad de sus productos.

Incluir opciones más naturales y ecológicas

Si el mercado muestra una creciente preferencia por productos naturales, Agrana puede ampliar su portafolio con opciones orgánicas o suplementos ecológicos, captando a estos clientes antes de que busquen alternativas.

Estrategias de fidelización y descuentos

Ofrecer descuentos por compras recurrentes o paquetes promocionales puede hacer que los clientes prefieran quedarse con Agrana en lugar de probar sustitutos más económicos.

De esta forma podemos identificar que el nivel de intensidad es de un parámetro medio ya que aunque existen productos sustitutos, los clientes del sector agropecuario suelen ser fieles a las marcas y productos que han comprobado que funcionan. Sin embargo, Agrana debe reforzar la educación del cliente, adaptarse a las tendencias y fidelizar a su base de compradores para minimizar este riesgo.

Rivalidad entre Competidores

El mercado agropecuario en Piendamó es altamente competitivo, con varias agro-veterinarias que ofrecen productos similares. La competencia se basa principalmente en precios, disponibilidad y confianza, ya que los clientes del campo buscan proveedores con los que puedan contar en el largo plazo.

A partir de este contexto, es importante responder las siguientes preguntas claves para evaluar la Rivalidad entre Competidores

¿Cuántos competidores hay en el mercado?

En Piendamó existen dos agro-veterinarias grandes que trabajan con los mismos proveedores que Agrana, lo que genera competencia en disponibilidad y precios. Sin embargo, estas empresas manejan un menor volumen de venta, lo que limita su capacidad de abastecimiento y les impide ofrecer estabilidad en el suministro a gran escala.

¿La competencia se basa en precio, calidad o servicio?

Principalmente en precio y disponibilidad, aunque la calidad y confianza también juegan un papel clave. Los clientes del campo prefieren proveedores con quienes puedan mantener una relación a largo plazo.

¿Existen barreras para diferenciarse de los competidores?

Sí, ya que muchos productos tienen precios establecidos por los fabricantes, lo que dificulta competir únicamente en costos.

¿Cómo reaccionan los competidores ante cambios en el mercado?

Las agro-veterinarias de la zona suelen responder con descuentos y promociones temporales, tratando de atraer clientes con precios más bajos. Sin embargo, al manejar volúmenes de venta menores, su capacidad de abastecimiento es limitada, lo que puede afectar la confianza de los clientes en momentos de alta demanda.

La rivalidad en el mercado es alta, pero Agrana tiene la ventaja de contar con trayectoria, relaciones con los clientes y una capacidad de abastecimiento estable por esto debe seguir estableciendo estrategias para seguir destacando.

Estrategias para la Rivalidad entre Competidores

Diferenciación a través del servicio y la asesoría técnica

Brindar asesoramiento veterinario y agropecuario especializado permitirá a Agrana destacarse como un proveedor de confianza, más allá del precio. Los clientes del campo valoran la orientación y el respaldo, lo que puede hacer que prefieran a Agrana sobre la competencia.

Fidelización de clientes mediante beneficios exclusivos

Implementar descuentos por compras recurrentes, promociones para clientes leales o programas de recompensas puede fortalecer la relación con los clientes y evitar que migren a la competencia.

Mantener una disponibilidad de productos superior

Garantizar un stock constante de los productos más demandados asegurará que los clientes sigan confiando en Agrana como su proveedor principal, evitando que busquen alternativas en otras agro-veterinarias.

De esta forma podemos identificar que el nivel de intensidad es de un parámetro alto ya que el mercado es altamente competitivo, pero Agrana cuenta con ventajas como su experiencia, relaciones con clientes y capacidad de abastecimiento. Para mantener su liderazgo, debe enfocarse en diferenciarse a través de servicio, asesoría y fidelización de clientes.

Tabla 8
Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter

Agrana Agroveterinaria		
Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter		
Fuerza	Nivel de Intensidad	Estrategia Recomendada
Poder de los Proveedores	Media	Diversificar proveedores, negociar mejores condiciones y optimizar la gestión de inventarios para reducir la dependencia de un solo distribuidor.
Poder de los Clientes	Media	Implementar programas de fidelización, ofrecer asesoría especializada y garantizar precios competitivos para retener a los clientes.
Amenaza de Nuevos Entrantes	Media	Fortalecer la marca, mejorar la relación con los clientes y expandir la oferta de productos y servicios para dificultar la entrada de nuevos competidores.

Amenaza de Productos Sustitutos	Media	Promover la calidad de los productos, incluir opciones naturales y ecológicas, y ofrecer descuentos por compras recurrentes para evitar la migración a sustitutos.
Rivalidad entre Competidores	Alta	Diferenciarse mediante servicio, asesoría técnica y fidelización de clientes, además de mantener una disponibilidad de productos superior para consolidar su posición en el mercado.

Fuente. Elaboración propia.

EFE- EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

El resultado de la Matriz EFE muestra que Agrana Agroveterinaria está respondiendo bien a su entorno externo, con un puntaje de 2,36, lo que indica que está aprovechando las oportunidades y manejando adecuadamente las amenazas. La empresa se beneficia del crecimiento del sector agropecuario y del apoyo gubernamental, lo que le da estabilidad y posibilidades de expansión. Además, la mayor tenencia de mascotas representa una oportunidad para ampliar su oferta de productos veterinarios. Sin embargo, enfrenta desafíos como el aumento de los costos de producción, la prohibición de ciertos agroquímicos y la disminución del interés en el sector agropecuario por parte de las nuevas generaciones, lo que podría afectar la demanda futura. También debe asegurarse de cumplir con las regulaciones ambientales y los permisos para la venta de productos veterinarios. Para seguir creciendo, Agrana debe fortalecer su relación con los clientes, optimizar sus costos y adaptarse a las nuevas normativas del sector, asegurando así su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Tabla 9
MATRIZ EFE

Agrana Agroveterinaria				
MATRIZ EFE				
Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Apoyo gubernamental a la producción agropecuaria	10%	3	0,3
2.	Crecimiento del sector agropecuario en la región	12%	4	0,48
3.	Acceso a Financiamiento para expansión	9%	3	0,27
4.	Uso de redes sociales y marketing digital	10%	3	0,3
5.	Regulaciones ambientales que Promueven la producción limpia	6%	2	0,12
Amenazas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Aumento de los costos de producción e insumos	11%	2	0,22
2.	Devaluación del peso colombiano frente al dólar	8%	1	0,08
3.	Competencia digital Con grandes plataformas comerciales	10%	2	0,20

Fuente. Elaboración propia.
Tabla 10
Matriz MPC (Perfil Competitivo)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)											
FACTORES CLAVE	PE SO	AGRANA AGROVET E RINARIA		Casa Agraria		Cenagro		La Victoria Agroviet		Pablo vet	
		Valor	puntaje	valor	puntaje	valor	puntaje	valor	puntaje	valor	puntaje
Calidad del Producto	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Servicio al Cliente	0,4	4	1,6	3	1,2	3	1,2	2	0,8	2	0,8
Presencia en el mercado	0,4	4	1,6	4	1,6	4	1,6	2	0,8	4	1,6
Marketing digital	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,2

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 11
PARÁMETROS

PARÁMETROS	1	Gran debilidad
	2	Menor debilidad
	3	Fuerza menor
	4	Gran fortaleza

Fuente. Elaboración propia.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que permite comparar una empresa con sus principales competidores en aspectos clave del negocio. Esta matriz ayuda a identificar en qué factores una empresa es fuerte o débil, y cómo se posiciona frente a otras del mismo sector. Para hacer esta comparación, se seleccionan algunos factores clave, se asigna un peso a cada uno según su importancia, y luego se califica a cada empresa con una puntuación del

1 al 4, donde 1 es una gran debilidad y 4 es una gran fortaleza. El puntaje total se obtiene multiplicando el peso por la calificación. En el caso de Agrana Agroveterinaria, se comparó con otras empresas similares como Casa Agraria, Cenagro, La Victoria Agroveterinaria y Pablo Vet. Los factores evaluados fueron: calidad del producto, servicio al cliente, presencia en el mercado y marketing digital. Agrana obtuvo una puntuación alta en calidad del producto y presencia en el mercado, lo que indica que es una empresa fuerte en esos aspectos. También tiene una buena calificación en servicio al cliente, aunque ligeramente inferior a algunos de sus competidores. Donde muestra una debilidad es en marketing digital, ya que obtuvo una puntuación más baja comparada con Casa Agraria y La Victoria Agroveterinaria.

Esto significa que Agrana tiene ventajas importantes que puede seguir fortaleciendo, como la calidad de sus productos y su presencia en el mercado. Sin embargo, también tiene oportunidades de mejora, especialmente en su estrategia digital. Mejorar su marketing en redes sociales, página web o ventas en línea puede ayudarlo a competir mejor con empresas que ya tienen una presencia digital más fuerte.

Tabla 12
Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Categoría	Producto	Justificación	Estrategia recomendada
------------------	-----------------	----------------------	-------------------------------

Pollos de engorde y concentrados para pollos, gallinas y porcinos.	En el almacén Agrana Agroveterinaria se venden semanalmente aproximadamente 1,000 pollos de engorde. Cada cliente que adquiere pollos también compra bultos de concentrado, cuya cantidad varía según el número de pollos que adquiera. A cada pollo se le gana un promedio de 1,000 pesos, lo que representa una excelente ganancia semanal gracias al volumen de ventas que se maneja. Además, cada 15 días se venden alrededor de 125 bultos de alimento entre concentrado para pollos de engorde, gallinas ponedoras y porcinos, obteniendo una ganancia del 5% por cada bulto vendido. Esto demuestra que los pollos de engorde son un producto estrella para la empresa, ya que su alta rotación y rentabilidad impulsan también la venta de productos complementarios como los concentrados.	Se recomienda seguir invirtiendo en el fortalecimiento del liderazgo en el mercado. Esto incluye asegurar una buena disponibilidad de pollos de engorde y concentrados, mejorar las condiciones de almacenamiento para evitar pérdidas, fortalecer la relación con los proveedores para mantener la calidad, y realizar promociones para fidelizar clientes actuales y atraer nuevos compradores. También es importante innovar en el servicio al cliente ofreciendo por ejemplo entregas a domicilio o descuentos por compras al por mayor.
--	--	---

Línea especializada en medicamentos veterinarios	En Agrana Agroveterinaria, los medicamentos veterinarios se venden de manera constante, representando una fuente de ingresos significativa para el negocio. Cada medicamento ofrece una rentabilidad del 30%, lo que genera márgenes de ganancia atractivos. Aunque el crecimiento de este segmento en el mercado es bajo, se mantiene como una línea estable dentro de la oferta del almacén, debido a la necesidad continua de los clientes por mantener la salud de sus animales. Esta estabilidad garantiza ingresos regulares y refuerza la importancia de mantener un stock adecuado de medicamentos.	En este caso, se debe mantener la inversión actual asegurando un inventario adecuado y vigilando el stock para evitar vencimientos. No se deben realizar grandes inversiones, pero sí mantener una presencia estable de medicamentos en el almacén. Se puede promover la venta de medicamentos de manera discreta entre los clientes habituales, ofreciendo promociones puntuales en caso de ser necesario para movilizar el inventario.
--	--	---

Productos para caballos, ganado y cerdos	En Agrana Agroveterinaria también se comercializan productos para equinos y bovinos, los cuales, aunque por el momento no son muy conocidos entre la clientela, han mostrado un crecimiento considerable desde que comenzaron a ofrecerse en el almacén. Con el tiempo, estos productos han ido ganando espacio en el mercado, lo que refleja un interés creciente por parte de los clientes en este tipo de insumos.	Se recomienda hacer una evaluación cuidadosa del mercado antes de decidir una inversión mayor. Es conveniente lanzar una pequeña campaña promocional para medir el interés real de los clientes. Si la respuesta es positiva (más ventas o consultas), se puede considerar una inversión gradual. Si no se obtiene la respuesta esperada, es mejor no seguir invirtiendo en esta línea de productos. También se sugiere realizar encuestas rápidas a los clientes para conocer su nivel de interés y
--	--	---

así tomar una decisión
fundamentada.

	Consultas veterinarias personalizadas y de calidad	En Agrana Agroveterinaria se ofrece también el servicio de consulta veterinaria, brindando atención profesional para el cuidado de los animales. Sin embargo, en el momento este servicio no tiene una alta participación dentro de la empresa y presenta una baja demanda en el mercado local de Piendamó. A pesar de esto, se mantiene disponible con el objetivo de fortalecer la oferta integral del almacén y cubrir posibles necesidades futuras de los clientes.	Dado que actualmente la consulta veterinaria tiene una baja participación en el mercado y una baja demanda, se recomienda reducir la inversión en este servicio para no seguir destinando recursos que podrían ser más rentables en otras áreas del almacén. Sin embargo, se puede mantener la oferta de manera básica y bajo demanda, por ejemplo, ofreciendo consultas solo ciertos días de la semana o mediante alianzas estratégicas con veterinarios externos que cobren por consulta sin generar un gasto fijo para la empresa. Otra opción sería redirigir esfuerzos a promocionar este servicio entre los clientes actuales, como ofrecer consultas gratuitas por la compra de cierto número de pollos o concentrado, de modo que el servicio ayude indirectamente a impulsar las ventas principales, sin representar un costo operativo elevado.
--	--	--	--

Fuente. Elaboración propia.

La matriz BCG, desarrollada por el Boston Consulting Group, es una herramienta de análisis estratégico que permite a las empresas clasificar sus productos o unidades de negocio según dos variables principales: la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento del mercado. A partir de esta clasificación, los productos se ubican en una de cuatro categorías:

estrellas, vacas lecheras, incógnitas o perros. Las estrellas son productos que tienen una alta participación en un mercado que está creciendo rápidamente; las vacas lecheras son productos con alta participación, pero en un mercado maduro o con bajo crecimiento; las incógnitas tienen baja participación en mercados en crecimiento, y los perros son aquellos productos que tienen baja participación en mercados que tampoco crecen.

En el caso de Agrana Agroveterinaria, esta matriz se utilizó para analizar las principales líneas de productos y servicios que ofrece la empresa. Los pollos de engorde y los concentrados para animales se clasificaron como productos estrella, debido a su alta rotación, excelente rentabilidad y su influencia positiva en la venta de otros productos complementarios. En este caso, se recomienda seguir invirtiendo y fortaleciendo su liderazgo en el mercado. Por otro lado, los medicamentos veterinarios fueron ubicados como vacas lecheras, ya que, aunque el mercado no está creciendo, se venden de manera constante y dejan un margen de ganancia del 30%.

La estrategia para esta categoría consiste en mantener la inversión actual, vigilar el inventario y utilizar promociones puntuales si es necesario para movilizar productos.

Los productos para caballos, ganado y cerdos se identificaron como productos incógnita. Aunque todavía no tienen una gran participación en el mercado, se ha observado un crecimiento progresivo en su venta, lo cual sugiere que podrían convertirse en una línea importante si se gestiona de forma adecuada. Por ello, se recomienda realizar una evaluación del interés del mercado mediante campañas promocionales y encuestas antes de realizar una inversión significativa. Finalmente, el servicio de consultas veterinarias fue ubicado en la categoría de perro, ya que actualmente presenta una baja demanda y poca participación en el mercado local de Piendamó. Aunque se mantiene como una opción disponible, no representa ingresos

significativos para la empresa. En este caso, se sugiere reducir la inversión y ofrecer el servicio de manera básica o bajo demanda, como complemento a otras compras. , la matriz BCG permitió identificar qué productos o servicios de Agrana Agroveterinaria tienen mayor potencial de crecimiento, cuáles generan ingresos estables y cuáles requieren una revisión estratégica. Esta herramienta es clave para tomar decisiones informadas sobre en qué líneas de negocio se debe invertir, mantener o desinvertir, especialmente en el contexto de expansión hacia el municipio de Silvia.

Tabla 13
Matriz GE/McKinsey

	Alta Fortaleza	Media Fortaleza	Baja Fortaleza
Alto atractivo	Productos avícolas	Productos porcinos	Productos equinos
Medio Atractivo	Medicamentos veterinarios	Productos para bovinos	Productos para gallos de pelea
Bajo atractivo	Consultas veterinarias	Productos para mascotas	Salir del mercado

Fuente. Elaboración propia.

La matriz McKinsey es una herramienta que ayuda a las empresas a decidir en qué productos o servicios deberían invertir más, cuáles deberían mantener y cuáles deberían dejar. Para hacer esto, analiza dos cosas: qué tan atractivo es el mercado (es decir, si hay buena demanda o posibilidades de crecer) y qué tan fuerte es la empresa en ese producto (si tiene buena posición frente a la competencia). Según esto, se ubican los productos en una tabla con tres niveles: alto, medio o bajo, tanto para el atractivo como para la fortaleza.

En el caso de Agrana Agroveterinaria, los productos avícolas (como los pollos y sus alimentos) están en la mejor posición: mercado atractivo y buena presencia de la empresa. Por eso, se recomienda seguir invirtiendo en ellos. Los productos porcinos también están en un

mercado atractivo, pero la empresa aún no es tan fuerte allí, así que conviene invertir con cuidado y mejorar su presencia. Algo similar pasa con los productos equinos, que tienen potencial, pero la empresa aún no ha ganado mucha fuerza en ese mercado. Los medicamentos veterinarios y los productos para bovinos están en una posición media, es decir, tienen algo de mercado y algo de presencia, pero no son los más fuertes. En este caso, la recomendación es mantenerlos, sin invertir demasiado. Los productos para gallos de pelea tienen un mercado algo atractivo, pero la empresa no tiene mucha fuerza en ese campo, así que no conviene enfocarse mucho en ellos. Finalmente, están los productos que tienen poco mercado y donde la empresa no tiene mucha presencia, como las consultas veterinarias, los productos para mascotas y algunos productos para bovinos. En estos casos, se recomienda reducir la inversión o incluso dejar de ofrecerlos.

Tabla 14
Matriz FODA (DAFO)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
AGRANA AGROVETERINARIA	Regulaciones del sector agropecuario y veterinario	Políticas de sanidad animal y normativas sobre insumos agropecuarios
	Acceso a financiamiento para expansión	Aumento de los costos de producción e insumos
	Aumento de la tenencia de mascotas y mayor gasto en	Pérdida de interés en el sector agropecuario por parte de nuevas generaciones
	Innovaciones en distribución y venta de productos	prohibición de ciertos agroquímicos esenciales para la producción agropecuaria.
	Políticas de formalización de pequeñas y medianas empresas (PYMEs)	Normativas más estrictas sobre uso de medicamentos veterinarios
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA

Toma de decisiones alineada con la sostenibilidad, asegurando un desarrollo responsable.	Impulsar la expansión comercial y diversificación de productos aprovechando el acceso a financiamiento y el aumento del gasto en mascotas. Reforzar alianzas estratégicas con entidades del sector para adaptarse rápidamente a las nuevas regulaciones agropecuarias y aprovechar las políticas de formalización de PYMEs. Utilizar la automatización de inventarios y la alta calidad en productos para innovar en los canales de distribución y venta. Potenciar decisiones sostenibles como valor diferencial ante consumidores que priorizan empresas responsables.	Diversificar servicios y productos para reducir el impacto de la prohibición de ciertos agroquímicos y cambios regulatorios. Optimizar el control de inventarios y costos con la automatización, ayudando a enfrentar el aumento en insumos y producción. Fortalecer alianzas con instituciones educativas o rurales para atraer nuevas generaciones al sector agropecuario. Aplicar estándares sostenibles y sanitarios usando su cultura organizacional responsable para cumplir con normativas más estrictas.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Falta de mayor innovación en procesos y estrategias de cambio. Necesidad de fortalecer la planificación estratégica y normativa para una mejor anticipación del mercado.	Acceder a financiamiento para invertir en innovación de procesos, sistemas digitales y planificación estratégica. Aprovechar la tendencia de mayor gasto en mascotas para consolidar una estrategia de fidelización más efectiva.	Mejorar la gestión financiera y control de costos para hacer frente al aumento de precios en insumos y producción. Actualizar normativas internas y estrategias digitales para alinearse con nuevas exigencias regulatorias en sanidad y medicamentos veterinarios. Incentivar la formación y digitalización del personal para combatir el desinterés de nuevas generaciones en el agro.

Estrategia de fidelización aún en desarrollo, requiriendo más incentivos para clientes recurrentes.	Incorporar herramientas digitales modernas para mejorar la gestión agropecuaria y así responder mejor al crecimiento del mercado.	Acelerar la innovación y fidelización del cliente para diferenciarse en un mercado con amenazas de regulación y pérdida de competitividad.
Digitalización parcial en la gestión agropecuaria, limitando la optimización operativa.	Participar en programas de formalización de PYMEs para mejorar la gestión normativa y estratégica.	
Gestión financiera y control de costos con oportunidad de mejora.		

Fuente. Elaboración propia

La matriz DOFA es una herramienta que ayuda a analizar una empresa desde cuatro aspectos importantes: sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza. A partir de esto, se crean estrategias que combinan estos puntos, para ayudar a tomar buenas decisiones. En el caso de Agrana Agroveterinaria, se analizaron esas cuatro áreas y se propusieron estrategias. Primero, están las estrategias FO). Estas buscan aprovechar lo que la empresa hace bien para sacar ventaja de lo que está pasando afuera. Por ejemplo, como Agrana ofrece productos de buena calidad y tiene alianzas con otras entidades, puede aprovechar el aumento del gasto en mascotas y el acceso a financiamiento para crecer, expandirse a otros municipios y vender más. Luego están las estrategias FA. Aquí se usan las fortalezas de la empresa para defenderse de los riesgos del entorno. Por ejemplo, Agrana puede usar sus buenas relaciones con aliados del sector para adaptarse a nuevas leyes agropecuarias o reforzar su compromiso con el medio ambiente para diferenciarse de la competencia. También están las estrategias DO. Estas ayudan a mejorar las

partes débiles de la empresa usando cosas buenas del entorno. Por ejemplo, Agrana todavía necesita mejorar en fidelizar clientes, planificar mejor y usar más tecnología. Para eso, puede aprovechar herramientas digitales, programas de apoyo para pequeñas empresas, y capacitar a su personal. Por último, las estrategias DA buscan evitar que los puntos débiles se conviertan en problemas frente a las amenazas externas. Agrana puede enfocarse en controlar mejor sus costos, automatizar el manejo de inventarios y formar a su equipo para estar lista ante los cambios en las normas del sector y la falta de interés de los jóvenes por trabajar en el campo.

. Bibliografía y Webgrafía

Tawse, A., Patrick, V. M., & Vera, D. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123–132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005> ScienceDirect

Murcia, N. N. S., Ferreira, F. A. F., & Ferreira, J. J. M. (2022). Enhancing strategic management using a “quantified VRIO”: Adding value with the MCDA approach. *Technological Forecasting & Social Change*, 174, 121251. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121251> ScienceDirect

Arellano-Rodríguez, J. B. (2024). Supply chain integration and its relationship with the business performance of SMEs in Latin America. *Small Business International Review*, 8(2), e628. <https://doi.org/10.26784/sbir.v8i2.628> sbir.upct.es

Palma, H. G. H., & Rodríguez, J. J. (2021). Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1–22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9114> revistas.urosario.edu.co

Baehre, S., O’Dwyer, M., O’Malley, L., & Lee, N. (2021). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(5), 1161–1181. <https://wrap.warwick.ac.uk/id/eprint/154989/> WRAP

González-Tamayo, L. A., et al. (2023). Factors influencing SMEs’ digital maturity in Latin America. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100423. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100423> ScienceDirect

Confecámaras. (2025). *Dinámica de creación de empresas 2024*.

<https://confecamaras.org.co/investigaciones-economicas/informes-dinamica-empresarial/>

Confecámaras

https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/regulacion-y-control-de-medicamentos-y-eterinarios/registro-de-medicamentos-de-uso-veterinario?utm_source

