

PLAN ESTRATÉGICO PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS POPAYÁN

**PLAN ESTRATÉGICO PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS POPAYÁN**

ANDRES FELIPE DUQUE

FELIPE ACOSTA ORTEGA

2016

Contenido

	Pag.
Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
1. Objetivos	9
1.1. Objetivo General	9
1.2. Objetivos Específicos	9
2. Modelo de negocio	10
2.1. Descripción de la Organización.	10
2.2. Propuesta de Valor	10
2.3. Segmento de Clientes	11
2.4. Canales de distribución.	11
2.5. Recursos, capacidades y actividades claves.	12
2.6. Estructura de costos	14
2.7. Flujo de Ingresos	14
2.8. Recursos Claves	15
2.9. Socios Claves	16
2.10. Conclusiones del análisis del Canvas.	18
3. Análisis de Entornos	19
3.1. Análisis Externo	19
3.1. Análisis del Macroentorno	19
3.1.1. Entorno Político.	19
3.1.2. Entorno Económico.	20
3.1.3. Entorno social.	21
3.1.4. Entorno tecnológico.	22
3.1.5. Entorno Ambiental.	23
3.1.6. Entorno Legal.	23
3.1.7. Análisis del micro entorno.	24
3.1.7.1. Contexto de la educación virtual.	25
3.1.7.2. Competidores principales.	27
3.1.7.3. Análisis de las fuerzas competitivas.	29
3.1.8. Evaluación de los factores externos.	33

PLAN ESTRATÉGICO PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS POPAYÁN	3
3.1.8.1. Identificación de Oportunidades y amenazas del entorno.	33
3.1.8.2. Matriz EFE (Evaluación de factores externos).	34
3.2. Análisis Interno	36
3.2.1. Proceso con los Estudiantes.	36
3.2.2. Procesos con los profesores.	37
3.2.3. Procesos académicos.	38
3.2.4. Procesos administrativos.	39
3.2.5. Procesos de recursos físicos y financieros.	40
3.2.6. Procesos de mercadeo.	41
3.2.7. Evaluación de los factores internos.	41
3.3. Matriz DOFA	43
4. Formulación estratégica	46
4.1. Misión	46
4.2. Visión	46
4.3. Objetivos estratégicos	47
5. Implementación	49
5.1. Balanced Scorecard	49
5.1.1. Tableros de Control.	51
Conclusiones	56
Bibliografía	58
Anexos	61

Lista de Tablas

	Pag.
Tabla 1. The Bussiness model Canvas (Modelo Canvas)	17
Tabla 2. Numero de graduados en programas de Ciencias Económicas en el periodo 2001-2015	26
Tabla 3. Universidades del Cauca que ofrecen los programas de Ciencias Económicas y numero de graduados desde el año 2001-2015	26
Tabla 4. Oportunidades y amenazas del entorno	33
Tabla 5. Matriz EFE	35
Tabla 6. Fortalezas y debilidades del proceso con los estudiantes	37
Tabla 7. Fortalezas y debilidades del proceso con los profesores	38
Tabla 8. Fortalezas y debilidades de los procesos académicos	39
Tabla 9. Fortalezas y debilidades de los procesos administrativos	40
Tabla 10. Fortalezas y debilidades de los procesos de recursos físicos y financieros	41
Tabla 11. Fortalezas y debilidades de los procesos de mercadeo	41
Tabla 12. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)	42
Tabla 13. Matriz DOFA	44
Tabla 14. Clasificación de los objetivos por perspectivas	49
Tabla 15. Plan de acción: objetivo 1	52
Tabla 16. Plan de acción: objetivo 2	53
Tabla 17. Plan de acción: objetivo 3	54
Tabla 18. Plan de acción: objetivo 4	55

Lista de Figuras

	Pag.
Figura 1. Posición estratégica del programa a distancia de administración agropecuaria de la FUP	47
Figura 2. Mapa estratégico del programa de administración agropecuaria virtual a distancia	51

Resumen

En este proyecto de grado se presenta el Plan Estratégico del Programa en Administración de Empresas Agropecuarias (PAEA) de la Fundación Universitaria de Popayán (FUP) para los próximos dos años, el cual se ofrecerá bajo la modalidad de aprendizaje semipresencial (en adelante B-learning por su inicial en inglés (“Blended Learning”). El trabajo se sustenta en la identificación de las necesidades de los segmentos desatendidos, adaptando un programa académico presencial, para aprovechar las nuevas tendencias en B-Learning y el aumento en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el mundo y particularmente en las instituciones de educación de superior. La modalidad B-Learning le otorga flexibilidad convirtiéndolo en un programa competitivo y de alto impacto en la formación de profesionales para la región y el país. Esto debido a que en el ámbito regional existe la necesidad de estudiar a distancia debido a que la población objetivo reside en lugares distantes de los centros de educación superior. En ese sentido, la apertura del programa requerirá que la FUP, implemente programas de capacitación docente para garantizar la calidad de la enseñanza en la modalidad B- Learning, que se constituyen como los costos iniciales del programa. De igual manera se tiene proyectado que las primeras cohortes estén conformadas por 80 estudiantes becados por el Ministerio de Agricultura con la ayuda del ICETEX y los subsidios de la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO.

Palabras claves: Fundación Universitaria de Popayán (FUP), Programa Administración de Empresas Agropecuarias (PAEA), Modalidad B-learning, Tecnologías de Información y comunicación (TIC).

Abstract

This degree project presents the strategic plan of the Agricultural Business Admin Program (ABAP) of the Foundation University of Popayan (FUP) for the next two years. The program will be rolled out in the form of blended learning, or B-learning. The present work is based on identifying the needs of the underserved market segments and adapting a classroom curriculum in order to take advantage of new trends in B-Learning and the increased use globally of Information Technology and Communication (ICT), particularly in higher education institutions. The strategic plan is aimed at strengthening the position of the ABAP. The B-Learning method brings flexibility, making it a competitive and high impact program for training professionals both for the region and the country as a whole; at the regional level there is a great need for distance learning, since the target population lives a long way away from the higher education centers. In that sense, the opening of the program will require the university to carry out teacher training programs, to ensure the quality of all B-learning teaching. This training constitutes the initial cost outlay of the program. The first cohorts are meanwhile projected to be made up of 80 students who will receive scholarships from the Ministry of Agriculture with the assistance of ICETEX and subsidies from UNIMINUTO, the *Minuto de Dios* University Corporation.

Keyword: Fundación Universitaria de Popayán (FUP), Cauca Department, Farm Business Administration (FBA), Blended-learning (B-learning), information and communication technology (TIC), professional education.

Introducción

El documento consiste en un plan estratégico destinado a posicionar en el suroccidente colombiano el Programa en Administración de Empresas Agropecuarias (PAEA) de la Fundación Universitaria de Popayán (FUP), bajo la modalidad B-learning. La oferta representa un desafío en tanto que se propone atender nuevos segmentos de mercado con necesidades y expectativas que no han sido satisfechas a través de la presencialidad. Este plan tendrá una vigencia para los próximos cinco años.

Dicho trabajo se encuentra dividido en tres capítulos. El primero consiste en una descripción de la organización objeto de estudio y se especifican algunos elementos del modelo de negocio de la FUP. Se destacan la propuesta de valor, basada en la trayectoria de la Universidad en la región y el país, la estructura de costos y el desarrollo de una matriz según el modelo CANVAS desarrollado por Osterwalder, 2009. El segundo capítulo del trabajo, corresponde a todo el desarrollo del diagnóstico externo e interno de la organización, acompañado del análisis de competitividad sectorial. Después en el capítulo tres se describe la Formulación estratégica donde se revisa y se propone las declaraciones misionales del programa en lo que corresponde a su visión, misión, objetivos estratégicos y la versión preliminar de su despliegue estratégico.

Finalmente se describe el capítulo de la Implementación que contiene las acciones, actividades, iniciativas y proyectos que el programa debe hacer para lograr sus objetivos, así como las metas, plazos, indicadores, costos, y responsables para su ejecución e implementación.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Formular un plan estratégico para los próximos cinco años, aplicado al programa en Administración de Empresas Agropecuarias en modalidad B-Learning, de la Fundación Universitaria de Popayán.

1.2. Objetivos Específicos

- Identificar la pertinencia regional del PAEA a partir de la naturaleza del modelo de negocio de la FUP, haciendo uso del modelo CANVAS.
- Realizar un análisis de entornos de la FUP.
- Describir la implementación con su respectivo plan de acción

2. Modelo de negocio

2.1. Descripción de la Organización.

La Fundación Universitaria de Popayán (en adelante FUP) es una institución de carácter privado que nace en la ciudad de Popayán, Colombia en el año de 1980, cuenta con 8.600 estudiantes aproximadamente para el periodo lectivo 2016-I Ofrece catorce programas académicos de pregrado, cuenta con cinco sedes en Popayán, una en Santander de Quilichao y otra en el Centro Regional de Educación Superior CERES de la Vega Cauca¹.

Actualmente, la FUP ofrece el programa de Administración de Empresas Agropecuarias bajo la modalidad presencial, con una trayectoria de 34 años en la ciudad de Popayán. Durante el año 2016, se encuentra en el proceso de capacitación docente con el fin de posicionar en el territorio regional el mismo programa bajo la modalidad B-learning.

2.2. Propuesta de Valor

El programa de administración de empresas agropecuarias modalidad B-learning de la FUP, es una modalidad de educación dirigido a la formación de profesionales o emprendedores que quieran desarrollar habilidades y competencias administrativas para la gestión en el manejo de empresas o negocios agropecuarios rentables y sostenibles, mediante el uso de las Tecnologías de

¹ Los Centros Regionales de Educación Superior CERES son una estrategia del Ministerio de Educación Nacional para descentralizar la educación superior hacia municipios fuera de las ciudades capitales. Las Instituciones de Educación hacen una alianza con otras instituciones, alcaldías y gobernaciones, para crear sedes universitarias en municipios apartados.

la Información y la Comunicación (TIC) se ofrece la oportunidad de formación a los estudiantes de las diferentes zonas rurales del país que desean ingresar a una institución de educación superior.

2.3. Segmento de Clientes

El programa de administración de empresas agropecuarias modalidad B-learning de la FUP, está dirigido a personas que tengan gusto por el manejo de empresas agropecuarias, y que estén interesados en adquirir una formación académica de una institución de educación superior, desde la comodidad de su casa o negocio con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

2.4. Canales de distribución.

La FUP emplea un canal directo donde promociona sus programas académicos a través del área de mercadeo, que se encarga a su vez del proceso de admisiones. Esta dependencia centra sus actividades hacia la consecución de bases de datos, volanteo y llamadas telefónicas a los clientes potenciales. Se busca la participación en ferias y eventos deportivos, entre otros, que permitan presentar a la universidad.

También se emplea un canal intermediado, ya que al ser una institución privada, los directores de programa se encargan de realizar convenios con instituciones que ofrecen programas técnicos y tecnológicos profesionales para que los estudiantes continúen su ciclo de formación a nivel de pregrado.

Dentro de los canales de distribución del servicio de educación se encuentran:

Mencionada la intangibilidad de los servicios educativos, el proceso de la prestación del servicio y la actividad de conocimiento requiere a menudo un contacto personal entre el productor (prestador del servicio) y el consumidor (estudiante), por lo tanto, se emplea un canal directo en este caso visitar colegios del departamento, convenios con instituciones de educación técnica y tecnológica, y volanteo.

Teniendo en cuenta que se pretende ampliar la oferta de la universidad a través de programas académicos bajo la modalidad B-Learning, la página web y la plataforma, mediante la aplicación del banner en tablets, Iphones, smartphones, redes sociales, páginas web de prensa y de mayor concurrencia en visitas, donde se busca masificar los diferentes medios tecnológicos que facilite la cobertura en el segmento de mercado. Al dar clic sobre el banner se redirecciona a la página de la universidad donde se muestran los programas académicos y la información detallada de la Universidad. se convierte en canales de distribución esenciales para la prestación de los servicios educativos, de igual manera, los trámites administrativos y académicos se podrán realizar por medios electrónicos, teniendo siempre presente, que la población se encuentra en lugares apartados de la cabecera municipal y no pueden trasladarse hasta las oficinas de la FUP.

2.5. Recursos, capacidades y actividades claves.

El talento humano que labora en la FUP tanto en el estamento administrativo como docente, es la fuente generadora de ventajas competitivas, garantizando la prestación de un servicio de educación ágil en trámites administrativos y pertinentes en cuanto al proceso de enseñanza,

aprendizaje y evaluación. Además de una adecuada selección de las herramientas didácticas que se movilizan en el aula. Esto ayuda a mejorar el servicio al cliente tanto de los estudiantes como docentes porque cumplen a cabalidad su función de mediadores en lo relativo a los procesos de entrega de la instrucción, de promotores para la participación de las comunidades locales, y de diseñadores para el desarrollo de programas de educación no formal, con alto sentido de satisfacción de necesidades sentidas y de carencias reales a nivel comunitario.

El diseño de la plataforma es un recurso estratégico para la oferta de programas en modalidad B-Learning. Todos los ambientes virtuales de aprendizaje deben ser adecuados para que los usuarios, docentes y estudiantes, puedan interactuar teniendo la disponibilidad de herramientas sincrónicas y asincrónicas, y se garantice un funcionamiento continuo. Con el propósito de asegurar que la institución cuente con todos los requerimientos logísticos en términos de instalaciones e infraestructura física y tecnológica que permitan el desarrollo armónico de los programas académicos que se imparten, con calidad y excelencia, además de posibilitar la integración operativa en los ámbitos de la educación básica, media y superior en sus diferentes niveles.

Para garantizar la calidad en la prestación de los servicios de la FUP, la capacitación de los docentes es una actividad, en tanto que el manejo de la plataforma y la apropiación de todas las herramientas TIC, es esencial para el éxito de los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Dado que se fortalece la interacción social que da soporte a un aprendizaje efectivo y significativo, a través del intercambio de experiencias grupales con sus compañeros de estudio y profesores asignados, esto con el apoyo de las tecnologías de información. Ofreciendo al estudiante la

oportunidad de contextualizar distintos escenarios de aplicación del conocimiento y adaptarlos a las necesidades propias de su localidad.

La cultura de la calidad a todos los niveles de la estructura organizacional garantiza el mejoramiento continuo y destaca a la universidad frente al desempeño de la competencia. En efecto, los más beneficiados serán la comunidad educativa y el personal docente, dado que se potencia la excelencia académica de los programas impartidos por la institución.

2.6. Estructura de costos

Para Implementar una plataforma de B-learning para este centro educativo tiene un costo muy variable, puesto que dependerá tanto de las funcionalidades como del número de cuentas que se pueden administrar. Se inicia el montaje en la plataforma Moodle (la plataforma de código abierto por excelencia), donde es necesario disponer de un servidor propio (aproximadamente \$3.500.000) con una conexión a internet de calidad, instalar la aplicación por parte de un técnico cualificado (\$1.300.000), el mantenimiento del sistema y algún curso de capacitación. Aunque existen empresas que instalan y mantienen la aplicación por \$750.000 al mes. Aspecto que también se podría hacer, para ahorrar el pago del técnico y la capacitación.

2.7. Flujo de Ingresos

El 95% de los ingresos provienen de las matrículas de los estudiantes que realizan por semestre, mientras que el 5% restante hace referencia a otros rubros de la actividad académica como derechos de grado, certificados, entre otros.

La proyección de Ingresos, costos y gastos es realizada por la Unidad de Contabilidad Costos y Presupuesto de la Fundación con el acompañamiento del equipo de trabajo del programa académico e incluye los siguientes aspectos:

- El rubro de ingresos en el programa, compuesto por inscripciones de los estudiantes potenciales y matrículas ordinarias; en este rubro se tiene en cuenta el ajuste anual de las matrículas, de acuerdo a lo establecido por la institución y al comportamiento del IPC.
- Estructura curricular para cálculo de costo directo de profesores.
- Publicidad y mercadeo para ofertar el programa.

Dado que la institución es de carácter privado focalizado especialmente para los segmentos de estrato 1,2 y 3, los costos académicos por semestre de la facultad, oscilan entre 1 y 2 SMMLV, siendo una de las matrículas más competitivas dentro de las universidades de Popayán que ofrecen programas a distancia. Ver en anexos el detalle de ingresos y egresos de la operación del programa.

2.8. Recursos Claves

Entre los recursos claves de este modelo educativo se encuentran la aplicación de las tecnologías de información que dan apoyo al desarrollo de sus programas o cursos en los ambientes virtuales, tal es el caso de Moodle, plataforma de código abierto muy posicionada en el ámbito mundial de las universidades.

La conectividad es otro importante recurso en el desarrollo de la modalidad de educación a distancia, sobre todo cuando esta se convierte en la base de acceso a la Red y del desarrollo de los procesos formativos y de información.

Adicionalmente un recurso humano capacitado con profesores y académicos preparados en el diseño y preparación de los módulos de aprendizaje, de tal manera que los alumnos reciban materiales de autoinstrucción adaptados a las condiciones de intelección y aprendizaje de cada una de las materias.

2.9. Socios Claves

Entre los socios claves dentro de este modelo educativo se encuentran la alianza que tienen con UNIMINUTO quien cuenta con experiencia de educación a distancia donde hace presencia en 20 Departamentos y 79 municipios de Colombia, a través de Centros Regionales y de Tutoría en las diferentes sedes.

De igual manera aparecen las alianzas con el sector financiero, con el ánimo de ofrecer diferentes alternativas de pago a los estudiantes que ingresan a la universidad. Por tal motivo, se buscaran formalizar convenios con diferentes entidades financieras además de las que ya se tienen con el Icetex y el Fondo Nacional del Ahorro. Donde a través de tasas de interés de crédito educativo, los estudiantes tengan la posibilidad de pagar por cuotas mensuales su matrícula en la Universidad. de acuerdo a los parámetros planteados en el modelo de negocio, se muestra a continuación en la figura, el resumen de estas variables en el modelo CANVAS.

PLAN ESTRATÉGICO PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS POPAYÁN

Tabla 1. The Bussiness model Canvas (Modelo Canvas)

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - UNIMINUTO para la gestión de programas de educación a distancia. - Alianzas con ICETEX y FNA para el crédito estudiantil - Alianzas con entidades financieras.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercadeo: Impulsar el conocimiento del cliente y el programa a distancia. - Recurso Humano: selección y capacitación académico en ambientes virtuales. - Servicios Tecnológicos: Mantenimiento de plataforma. 	<p>El programa de administración de empresas agropecuarias modalidad B-learning de la FUP, es una modalidad de educación dirigido a la formación de profesionales o emprendedores que quieran desarrollar habilidades y competencias administrativas para la gestión en el manejo de empresas o negocios agropecuarios rentables y sostenibles, mediante el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se ofrece la oportunidad de formación a los estudiantes de las diferentes zonas rurales del país que desean ingresar a una institución de educación superior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Internet y redes sociales. - Referencia de los clientes satisfechos. - Página web. 	<p>El programa de administración de empresas agropecuarias modalidad B-learning de la FUP, está dirigido a personas que tengan gusto por el manejo de empresas agropecuarias, y que estén interesados en adquirir una formación académica de una institución de educación superior, desde la comodidad de su casa o negocio con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).</p>
ESTRUCTURA COSTOS	RECURSOS CLAVE		CANAL	INGRESOS
<ul style="list-style-type: none"> - Costos variables dependiendo del número de usuarios y actividades a realizar. Está compuesto por: Implementación plataforma Moodle. - Contratación de técnico en sistemas o de un servicio que haga el mantenimiento de la plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Moodle, plataforma de código abierto que dan apoyo al desarrollo de programas o cursos en los ambientes virtuales. - La conectividad de las redes. - Recurso docente y académico capacitado en ambientes virtuales. 		<ul style="list-style-type: none"> - Canal directo, especialmente por medios virtuales a través de la página web y la plataforma, mediante la aplicación del banner en tablets, Iphones, smartphones, redes sociales, páginas web de prensa y de mayor concurrencia en visitas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriculas académicas. - Otros ingresos por certificados, derechos de grado, entre otros.

2.10. Conclusiones del análisis del Canvas.

Siguiendo el Modelo CANVAS (Osterwalder, 2009) elaborado para el Programa de Administración de Empresas Agropecuarias en la Modalidad B – Learning, se puede afirmar que esta propuesta de valor da respuesta a las necesidades de cobertura educativa identificadas de la población objetivo, la cual tiene limitaciones para tomar los programas ciento por ciento presenciales. En este sentido, se puede decir que es una estrategia educativa innovadora que trasciende de la modalidad tradicional.

Los socios clave deben ser dinamizadores en el desarrollo del proyecto, certificación, financiamiento, difusión e incluso en la comercialización del servicio, facilitando la relación con los diferentes tipos de clientes, basados en el principio de la colaboración y la gestión de redes.

La comunicación será clave para llegar a la segmentación del mercado, y poder comunicar la estrategia de negocios.

3. Análisis de Entornos

3.1. Análisis Externo

En el presente análisis se realiza un análisis PESTAL que evalúa las distintas oportunidades y amenazas de los entornos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen de manera determinante en el programa de administración agropecuaria a distancia de la Fundación Universitaria de Popayán FUP. De igual manera se describe el análisis interno que evidencia las respectivas fortalezas y debilidades de la organización, finalizando con la evaluación del entorno competitivo que muestra los principales impactos de las fuerzas competitivas que afectan el sector.

3.1. Análisis del Macroentorno

3.1.1. Entorno Político.

En el entorno político se destaca como hecho importante el proceso de paz que adelanta el gobierno nacional, el cual integra dentro de los acuerdos unos componentes que tienden a desarrollar el sector agropecuario en el país con recursos económicos y técnicos. Este hecho se convierte en una oportunidad importante para capacitar a la población campesina que va a estar inmersa en este proceso de desarrollo y especialmente en una comunidad bastante afectada por el conflicto armado como lo son los municipios y corregimientos del Cauca.

De igual manera, dentro de estas políticas se incluyen unos apoyos para los guerrilleros reinsertados a la vida civil y especialmente de los menores edad que salen del conflicto, de los cuales la educación a estas personas es uno de los beneficios que se adoptan en estas políticas. Este aspecto también beneficia la oferta educativa a distancia que disponen instituciones como la FUP, dado que en la gran mayoría de los municipios del Cauca no se dispone de una infraestructura educativa que oferte carreras universitarias presenciales y por tanto, la educación a distancia se convierte en una buena opción.

3.1.2. Entorno Económico.

En el ámbito económico el aumento de la inflación, la fuerte devaluación y las altas tasas de interés son los indicadores que mayor amenaza tienen sobre las empresas del país y especialmente para aquellas que se encuentran inmersas en el mundo de la tecnología como las universidades a distancia, dado que gran parte de este insumo tecnológico se adquiere en los mercados internacionales, donde comprar actualmente es costoso por el alto precio del dólar.

En el caso de la tasa de devaluación se observa en el último boletín económico del Banco de la república que esta se ha venido incrementando paulatinamente desde el año 2012 cuando era negativo de -8,98% hasta llegar al año 2015 que cerró con un 31,64%, después de que en el 2013 fue de 8,97% y en el 2014 de 24,17%. (Banco de la Republica, 2016)

Mientras que la tasa de interés se ha ido aumentando desde el año 2013 cuando la DTF pasó de 4,07% en el 2013 a 4,58% para el 2015. (Banco de la Republica, 2016)

De igual forma el aumento de la inflación reduce la capacidad de pago de los usuarios de los servicios de educación a distancia, al igual que el aumento de las tasas de interés que tiende a reducir el interés por adquirir préstamos para educación.

Para el caso de la inflación se observa que este ha pasado de 2,44% en el año 2012 a un 6,77% que cerro en el año 2015, según el último boletín económico del banco de la república presentado en noviembre de 2016.

3.1.3. Entorno social.

El Departamento del Cauca es una región geopolítica estratégica, con influencia directa en el sur occidente colombiano que cuenta con un potencial en recursos naturales y una población en permanente crecimiento y que cuenta con un capital social, eje de transformaciones en el marco de un desarrollo sostenible. La Fundación Universitaria de Popayán contribuye al desarrollo regional, departamental y nacional a través de una sinergia social que le permite elevar la eficiencia del capital humano, natural y físico a través de los programas que sustentan su quehacer educativo, buscando la generación de procesos formativos, de convivencia social, construyendo identidad y sentido social.

Sin embargo el desempleo y la informalidad se constituyen en una amenaza importante para las empresas en general, dado que esto reduce las posibilidades económicas de la población para poder acceder a educación universitaria, especialmente del sector privado. En este sentido se observa que la mayoría de los municipios tienen un porcentaje de NBI (Necesidades básicas insatisfechas) entre el 50 y el 80% y cerca de 100.000 personas mayores de 15 años no saben ni leer ni escribir. Esta cifra representa el 13% de la población en este rango de edad. De igual manera se observa que

la tasa de desempleo de este departamento es una de las más altas del país con un 14,5% para el último año. (Gamarra Vergara, 2007)

En el ámbito universitario el Cauca tiene un registro de 30.544 alumnos matriculados en universidades públicas y privadas que representa el 0,2% de la población universitaria del país. (Arboleda & Rama, 2013).

3.1.4. Entorno tecnológico.

Los modelos de educación a distancia ofrecen distintos beneficios y ventajas educativas soportadas por las tecnologías de información y telecomunicaciones. Para este tipo de actividades existen una amplia variedad de herramientas tecnológicas que están disponibles en el mercado, tal es el caso de los Sistemas de Gestión del Aprendizaje (Learning Management Systems –LMS), Sistemas de Administración de Contenidos, Audio y Video Interactivo, Multimedia Interactiva (IMM), Teleconferencia, Videoconferencia, Video Bajo Demanda (VOD), Transmisión Interactiva de Audio y Video por Internet (Webcasting), entre otras más. (Mestre de Mogollon, 2013)

Por otro lado, también se destaca el aumento masivo en el uso de dispositivos electrónicos por las personas del común, especialmente de aparatos móviles como tablets, portátiles y celulares, los cuales cada vez se hacen más asequible en costos para los usuarios.

Sin embargo la masificación de la conectividad ha sido baja en el departamento del Cauca con una penetración de banda ancha fija de 3,9%, siendo una de las más bajas de Colombia, lo que se

convierte en una amenaza importante para el modelo de educación a distancia en este territorio. (Ministerio de Tecnologías de la Información, 2015).

3.1.5. Entorno Ambiental.

El desarrollo sostenible es una de las metas del milenio y en Colombia se consagra en el CONPES 3461 que destina políticas en esta materia para el departamento del Cauca, el cual está dentro de los propósitos de formación que cimienta la FUP en su propuesta educativa en el programa a distancia de administración agropecuaria.

Por lo tanto, es una oportunidad para la institución que puede encontrar líneas de apoyo gubernamental para desarrollar este tipo de formación, el cual se complementa con un modelo educativo (a distancia) que tiene un bajo impacto ambiental, dado que la tendencia electrónica reduce el uso del papel, además de la nula generación de residuos sólidos que puede generarse en comparación con un modelo educativo presencial.

3.1.6. Entorno Legal.

El entorno legal del proyecto es una oportunidad importante para la propuesta de una educación universitaria a distancia. Dado que está avalada por el Decreto Ley 80 de 1980, donde se determinó las características esenciales del modelo educativo, clasificando a las instituciones de educación superior, a las modalidades de formación técnica, tecnológica, profesional y avanzada y dio vigencia a la formación por ciclos propedéuticos.

Más adelante, el Decreto 2412 de 1982 reglamenta la educación a distancia y considera como su finalidad la dirección e inspección de la educación abierta y a distancia; define esta educación como el conjunto de actividades y programas de carácter temporal o permanente, formales y no formales que adelanten las IES (Instituciones de educación superior) facultadas para ello.

Entre las oportunidades más destacadas se mencionan los acuerdos comerciales que ha suscrito Colombia con Estados Unidos, Europa, Sur América, Asia Pacifico y Centroamérica, donde se ha logrado que las Universidades Colombianas suscriban acuerdos con instituciones de educación superior con el extranjero, donde actualmente se ha beneficiado a los estudiantes con intercambios, becas y con certificados de doble titulación.

Pero igualmente esta dinámica de internacionalización ha generado que la educación por medios digitales incremente la competencia para las instituciones que ofrecen servicios nacionales de educación a distancia, lo que también se convierte en una amenaza representativa para Universidades que deseen competir en este mercado que ya es global.

3.1.7. Análisis del micro entorno.

En el presente análisis se realiza una descripción general del sector, al igual que los principales competidores del mercado de educación a distancia en Colombia, donde se evalúa las principales oportunidades y amenazas que resultan del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

3.1.7.1. Contexto de la educación virtual. Según Mestre (2013), en Colombia la educación virtual se incorpora en el año 1996 a través de la Televisión Iberoamericana mediante la cual se ofertaban programas de educación permanente de diversas universidades de Iberoamérica, a través de la televisión satelital; posteriormente, con el modelo de la Universidad Politécnica de Madrid en convenio con la Universidad EAN de Colombia, se ofertaron los primeros programas profesionales y de postgrados.

Actualmente, este tipo de educación se caracteriza por la utilización de tecnologías más sofisticadas y por la interacción directa entre el profesor del curso y sus alumnos. Mediante el computador conectado a una red telemática, el correo electrónico, los grupos de discusión y otras herramientas que ofrecen estas redes, el profesor interactúa virtualmente con los estudiantes para orientar los procesos de aprendizaje y resolver, en cualquier momento y de forma más rápida, las inquietudes de los aprendices.

Según el sistema nacional de educación superior SNIES (Sistema nacional de información de educación superior) para el 2015, en Colombia se habían creado 4.865 programas en universidades a nivel nacional, de las cuales 2.521 están ubicadas en la ciudad de Bogotá, 1.223 en Antioquia, 595 en el valle del Cauca y las restantes en el resto del país.

Precisando las cifras en el departamento del Cauca se tiene que actualmente se han graduado 2.158 personas (periodo 2001 -2015) de los programas de ciencias económicas ofrecidos, de los cuales en administración agropecuaria lo han hecho 182 personas, siendo el segundo programa universitario de mayor demanda en esta región, después de administración de empresas. Ver cuadro No. 2 con los principales programas.

Tabla 2. Numero de graduados en programas de Ciencias Económicas en el periodo 2001-2015

FORMACION ACADEMICA PROGRAMA	Total
ADMINISTRACION DE EMPRESAS	1810
ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS	182
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES	2
ADMINISTRACION FINANCIERA	11
ADMINISTRACION PUBLICA TERRITORIAL	105
ECONOMIA	1
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	28
HOTELERIA Y TURISMO	4
MERCADEO Y LOGISTICA EMPRESARIAL	10
MERCADEO Y LOGISTICA EMPRESARIAL	5
Total	2158

Fuente: Sistema nacional de información de educación superior, 2016

Entre los estudiantes que se han graduado en educación a distancia en el departamento del Cauca en carreras administrativas han sido 475 desde el año 2001 al 2015, siendo las principales universidades que prestan este servicio de manera presencial y a distancia las que se muestran en la tabla No. 3.

Tabla 3. Universidades del Cauca que ofrecen los programas de Ciencias Económicas y número de graduados desde el año 2001-2015

INSTITUCION	Total Graduados
COLEGIO MAYOR DEL CAUCA	351
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA-ESAP-	105
UNIVERSIDAD DEL CAUCA	707
UNIVERSIDAD DEL VALLE	139
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	189
CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DEL CAUCA	128
CORPORACION UNIVERSITARIA REMINGTON	2
FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN	182
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	354
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	1
Total	2158

Fuente: Sistema nacional de información de educación superior, 2016

Se observa que la FUP aparece en el quinto lugar de importancia en el departamento del Cauca en los programas de ciencias económicas, después la Universidad del Cauca, la Universidad Cooperativa de Colombia, el Colegio mayor del Cauca y la Universidad nacional abierta y a distancia UNAD, que es el competidor más fuerte en materia de educación a distancia.

3.1.7.2. Competidores principales. De acuerdo al análisis realizado en las páginas web de cada Universidad que ofrece programas de ciencias económicas en el departamento del cauca, se pudo establecer que en ninguna de estas instituciones se ofrece el programa de administración agropecuaria, pero si el programa de administración de empresas en todas ellas.

De igual manera se observa que en educación virtual, la Universidad Nacional a distancia UNAD, es la única que compite en este segmento con el programa de administración de empresas en el departamento del Cauca, dado que las otras lo hacen en otras modalidades.

De acuerdo al estudio realizado por la principal característica de este competidor se destaca que la UNAD, concibe el modelo educativo de educación a distancia como una modalidad que permitirá agilizar los procesos académicos y administrativos de las instituciones que ofrecen esta modalidad de estudios atendiendo una mayor población.

La UNAD es hasta ahora la única institución de Educación Superior en el país que ofrece la totalidad de sus programas de formación tecnológica, profesional y de postgrado, mediante estrategias pedagógicas abiertas y a distancia. Sin embargo, y de acuerdo con los términos de la Ley 396, la posibilidad de apertura de programas presenciales es una opción siempre y cuando se trate de una nueva concepción de presencialidad.

Por medio de la metodología Abierta y a Distancia, la autogestión formativa y la realización de innovaciones, que faciliten la transformación productiva y el cambio sociocultural de las regiones”.

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia “ha establecido en su naturaleza y misión la incorporación de las tecnologías digitales de información y comunicación para el desarrollo de sus procesos formativos y la gestión organizacional. La institución proviene de formación e-Learning en la Unad una tradición en sus procesos formativos a través de la modalidad de educación a distancia, sustancialmente en su existencia y de los entornos e-Learning

De manera indirecta también aparecen otras universidades que compiten en el mercado, tal es el caso de La Universidad Nacional de Colombia lanzó un programa de universidad virtual (www.virtual.unal.edu.co), liderado por la Vicerrectoría general, el cual ofrece cursos interactivos en línea, en diferentes áreas del conocimiento: ciencias, derecho, ingeniería, enfermería, artes, entre otras. Además, está trabajando en un programa piloto que consiste en ofrecer, a través de Internet, la especialización en Matemática Avanzada, la cual cuenta con una trayectoria de más de 15 años, este programa se conoce como e-mat. La metodología se basa en tres sistemas principales de apoyo (Vasquez vera, Cardenas Guerrero, Angel Ramos, & Bohórquez Rincon, 2009):

- a) Materiales didácticos dispuestos en la web. (Vasquez vera, Cardenas Guerrero, Angel Ramos, & Bohórquez Rincon, 2009);
- b) Seguimiento mediante un número elevado de evaluaciones en línea;
- c) Interacción virtual con el profesor y los demás estudiantes, a través de correo electrónico, Chat, videoconferencias y foros de discusión.

Por su cercanía a la región Caucana también se considera la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente como un competidor indirecto, puesto que su educación virtual es un modelo revolucionario de educación que se caracteriza por un currículo innovador, flexible, que propicia la interactividad en el proceso de enseñanza aprendizaje, y la autoformación, gracias al soporte tecnológico de los nuevos sistemas de telecomunicaciones, las redes electrónicas, las herramientas didácticas y las bibliotecas y laboratorios virtuales desarrollados en multi e hipermedios. Esta universidad tiene un convenio, desde 1994, con el Instituto Tecnológico de Monterrey, México, ITESM, para ofrecer programas académicos como las Maestrías en Administración, Ciencias Computacionales y Educación, que actualmente se dictan a través de la educación satelital interactiva.

3.1.7.3. Análisis de las fuerzas competitivas. De acuerdo al análisis previo realizado sobre el sector, es necesario precisar las principales oportunidades y amenazas que este deja a la luz de las fuerzas competitivas (Porter, 2002)) en su libro Análisis de la situación actual matriz de impacto cruzado y diamante competitivo.

- ***Fuerza de competidores actuales***

A pesar de que son pocas las universidades que tienen educación a distancia en el programa de administración de empresas en el departamento del Cauca, la competencia es fuerte porque este modelo educativo no tiene barreras de lugar, tiempo y espacio, dado que el estudiante tiene la flexibilidad de escoger la Universidad en su región, en cualquier lugar del país o en el extranjero si así lo prefiere.

De esta manera se observa como las universidades que participan en este mercado se dotan de una infraestructura física y humana para ofrecer servicios diferenciados y de alta calidad, donde se evidencia estrategias agresivas en precios, financiación, convenios interinstitucionales con instituciones nacionales y extranjeras, al igual que doble titulación, para atraer la atención de los clientes. Muchas de ellas de valen de su experiencia y reconocimiento que tienen en el modelo educativo presencial para competir, aspectos que se convierten en una alta amenaza para instituciones que intenten competir en el mercado.

- ***Fuerza de competidores entrantes***

El auge de la era digital aunado a una sociedad más ocupada promueve la necesidad de crear mecanismos educativos flexibles donde no exista barreras de tiempo, espacio y lugar. Esta tendencia ya está siendo aprovechada por reconocidas universidades que tienen tradición en el país, además porque dejar de incursionar en este tipo de modelo educativo es un paso atrás para su competitividad. En este sentido, las fuerzas de competidores entrantes es una amenaza representativa en el sector, a pesar de que sus barreras de entrada son altas debido a las significativas inversiones que se requiere en promoción, infraestructura tecnológica, mantenimiento y recurso humano.

De esta manera el riesgo es más alto en programas tan tradicionales y demandados como la administración de empresas, tal como se pudo apreciar en el cuadro de número de graduados por carrera, donde se observa que en esta profesión se concentra la mayor cantidad de egresados.

- ***Fuerza de servicios sustitutos***

Esta fuerza es una amenaza alta, tanto por el modelo educativo como por las distintas modalidades de carreras en ciencias económicas que existe en el mercado. En el caso del departamento del Cauca, todas las Universidad que tienen campo de acción allí, ofrecen de manera presencial la carrera de administración de empresas, incluso con programas similares enfocados a la agricultura como la ingeniería agroindustrial que ofrece la Universidad del Cauca. Por otro lado, los usuarios tienen un abanico de oportunidades en otras carreras de ciencias económicas, como administración financiera, administración pública territorial, finanzas y negocios internacionales, economía, entre otras, algunas de ellas también con un modelo de educación a distancia.

- ***Fuerza de los proveedores***

Actualmente en Colombia es poca la disponibilidad de proveedores que desarrollan e implementan la infraestructura tecnológica para este modelo educativo a distancia, a pesar de que el equipo disponible ya viene en diferentes marcas y precios, por lo que en este segmento de proveedores existe una alta amenaza. En el caso de los proveedores de servicio docente existe un alto número de profesionales con especialización y maestría en carreras administrativas y con fundamentos en educación a distancia, lo que hace que esta proveeduría no tenga una alta fuerza negociadora en el mercado.

Finalmente en el tema de conectividad si es alta la amenaza, especialmente en el departamento del cauca donde su penetración es una de las más bajas del país, debido que los problemas de orden público en esta región ha limitado la implementación de infraestructura.

- ***Fuerza de clientes***

Esta fuerza es alta en el sector educativo universitario, si se tiene en cuenta que los usuarios de estos servicios cuentan con un abanico de oportunidades en el modelo educativo presencial y a distancia, donde se ofrecen distintos programas de ciencias económicas con variadas tarifas y modalidades de financiación.

En este sentido se requiere de un alto esfuerzo de promoción y diferenciación del servicio para atraer la atención de los usuarios y especialmente para aquellos que se interesen por la educación a distancia.

- ***Consideraciones generales del análisis sectorial***

En términos generales la educación virtual a distancia tiene una tendencia importante de crecimiento en Colombia y con altas oportunidades en un departamento como el Cauca donde esta modalidad aún es incipiente por la baja conectividad que existe en la región.

El programa de administración de empresas tiene unas altas fuerzas competitivas en el departamento tanto en la modalidad presencial como a distancia, sin embargo la Fundación Universitaria de Popayan puede sacar provecho de que su oferta académica en esta materia va dirigido a la administración agropecuaria, hecho que ha sido diferenciador y representativo para una región cuyo desarrollo económico se cimenta en el sector primario (agropecuario).

3.1.8. Evaluación de los factores externos.

De acuerdo a las evidencias encontradas en el sector externo y sectorial que afecta los programas de educación a distancia, se procede a detallar las respectivas oportunidades y amenazas identificadas para después evaluarlas con la matriz de Perfil competitivo.

3.1.8.1. Identificación de Oportunidades y amenazas del entorno. Cada una de estas oportunidades y amenazas se enumeran de manera consecutiva llevando al lado las iniciales de la primera letra de Oportunidad (O) o amenaza (A), de acuerdo a lo clasificado en la tabla 4.

Tabla 4. Oportunidades y amenazas del entorno

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O.1 Acuerdos del proceso de paz van a otorgar mayores beneficios al sector agropecuario, van a requerir de mano de obra calificada.</p> <p>O.2 La política de reinserción de la guerrilla va destinar mayores recursos para la educación y capacitación.</p> <p>O.3. Baja oferta de servicios universitarios en las zonas más apartadas del departamento del Cauca.</p> <p>O.4. Población del departamento del Cauca en crecimiento, lo que aumenta el mercado potencial del proyecto.</p> <p>O.5. Amplia variedad y oferta de tecnologías de información y de comunicaciones que facilita el uso de la educación superior a distancia.</p> <p>O.6. Aumento masivo de equipos tecnológicos móviles que facilita el uso de la educación superior a distancia.</p> <p>O.7 El desarrollo sostenible es un objetivo del milenio que es acorde a los principios cimentados en la FUP, la cual es propicia para recibir apoyos del gobierno nacional.</p> <p>O.8 La educación a distancia genera un bajo impacto ambiental.</p>	<p>A.1. El alto precio del dólar aumenta el precio de los equipos tecnológicos importados que son necesarios para la implementación de infraestructura de educación a distancia.</p> <p>A.2. El aumento de la inflación está reduciendo la capacidad de pago de los usuarios de servicios universitarios.</p> <p>A.3. El aumento de las tasas de interés desincentiva la inversión en servicios de educación universitaria.</p> <p>A.4. El alto desempleo e informalidad tiene un efecto nocivo sobre los usuarios que estén dispuestos a acceder a la educación universitaria.</p> <p>A.5. Baja conectividad de banda ancha en el departamento del Cauca.</p> <p>A.6. La educación a distancia por ser de carácter global es una amenaza representativa para las instituciones nacionales.</p> <p>A.7. La amenaza de competidores es alta, especialmente de la UNAD.</p> <p>A.8 La amenaza de competidores entrantes es alta debido que es inminente que universidades reconocidas del país quieran ingresar a este mercado.</p>

<p>O.9 Los tratados de libre comercio han facilitado acuerdos y alianzas internacionales de las universidades.</p> <p>O.10. A nivel sectorial solo la FUP ofrece el programa de administración agropecuaria en el departamento del Cauca.</p> <p>O.11. El programa de administración agropecuaria es el segundo de mayor demanda en el departamento del Cauca, dentro de los programas de ciencias económicas que se ofrecen.</p>	<p>A.9. Existe un amplio abanico de servicios de educación universitaria a distancia y presenciales que ofrecen una diversidad de programas enfocadas a las ciencias económicas.</p> <p>A.10. Es alto el poder negociador de los proveedores para los servicios de implementación tecnológica y la conectividad en el departamento.</p> <p>A.11. El poder negociador de los clientes es alto porque tiene variadas alternativas para optar a un servicio de educación superior.</p>
---	---

En el cuadro 4 se observa que la identificación del macroentorno arrojó la misma cantidad (11) de oportunidades y amenazas, lo que evidencia un entorno equilibrado para el proyecto.

3.1.8.2. Matriz EFE (Evaluación de factores externos). Después de identificar las respectivas oportunidades y amenazas del entorno externo, se procedió en la evaluación de cada una de ellas, mediante su ponderado entre lo calificado con la importancia o peso de cada variable analizada. Para este análisis se contó con el apoyo de tres docentes del programa de administración agropecuaria a quienes se les consultó sobre la importancia o peso que debería llevar cada oportunidad y amenaza analizada, al igual que se les manifestó que calificaran a cada una, considerando una calificación de 1 a 5 para las amenazas y de 6 a 9 para las oportunidades.

De acuerdo a este criterio de evaluación los resultados arrojados fueron los siguientes:

Tabla 5. Matriz EFE

Factores Externos que representan OPORTUNIDADES	Calificación	Ponderación Importancia	PONDERACIÓN
	(1-9)	(0-1)	(1-10)
O.1 Acuerdos del proceso de paz van a otorgar mayores beneficios al sector agropecuario, van a requerir de mano de obra calificada.	7	0,05	0,4
O.2 La política de reinserción de la guerrilla va destinar mayores recursos para la educación y capacitación.	8	0,08	0,6
O.3. Baja oferta de servicios universitarios en las zonas más apartadas del departamento del Cauca.	7	0,04	0,3
O.4. Población del departamento del Cauca en crecimiento, lo que aumenta el mercado potencial del proyecto.	7	0,01	0,1
O.5. Amplia variedad y oferta de tecnologías de información y de comunicaciones que facilita el uso de la educación superior a distancia.	6	0,02	0,1
O.6. Aumento masivo de equipos tecnológicos móviles que facilita el uso de la educación superior a distancia.	7	0,04	0,3
O.7 El desarrollo sostenible es un objetivo del milenio que es acorde a los principios cimentados en la FUP, la cual es propicia para recibir apoyos del gobierno nacional.	7	0,03	0,2
O.8 La educación a distancia genera un bajo impacto ambiental.	7	0,03	0,2
O.9 Los tratados de libre comercio han facilitado acuerdos y alianzas internacionales de las universidades.	8	0,02	0,2
O.10. A nivel sectorial solo la FUP ofrece el programa de administración agropecuaria en el departamento del Cauca.	9	0,01	0,1
O.11. El programa de administración agropecuaria es el segundo de mayor demanda en el departamento del Cauca, dentro de los programas de ciencias económicas que se ofrecen.	8	0,08	0,6
Factores Externos que representan AMENAZAS			
A.1. El alto precio del dólar aumenta los equipos tecnológicos importados que son necesarios para la implementación de infraestructura de educación a distancia.	3	0,02	0,1
A.2. El aumento de la inflación esta reduciendo la capacidad de pago de los usuarios de servicios universitarios.	4	0,03	0,1
A.3. El aumento de las tasas de interés desincentiva la inversión el consumo de servicios de educación universitaria.	4	0,04	0,2
A.4. El alto desempleo e informalidad tiene un efecto nocivo sobre los usuarios que estén dispuestos a acceder a la educación universitaria.	3	0,04	0,1
A.5. Baja conectividad de banda ancha en el departamento del Cauca.	4	0,05	0,2
A.6. La educación a distancia por ser de carácter global es una amenaza representativa para las instituciones nacionales.	2	0,02	0,0
A.7. La amenaza de competidores es alta, especialmente de la UNAD.	1	0,10	0,1
A.8 La amenaza de competidores entrantes es alta debido que es inminente que universidades reconocidas del país quieran ingresar a este mercado.	2	0,10	0,2
A.9. Existe un amplio abanico de servicios de educación universitaria a distancia y presenciales que ofrecen una diversidad de programas enfocadas a las ciencias económicas.	3	0,05	0,2
A.10. Es alto el poder negociador de los proveedores para los servicios de implementación tecnológica y la conectividad en el departamento.	4	0,05	0,2
A.11. El poder negociador de los clientes es alto porque tiene variadas alternativas para optar a un servicio de educación superior.	2	0,09	0,2
TOTAL		1,00	4,58

La calificación final del macroentorno de la empresa refleja un resultado final de 4,58 en una escala de 1 a 9 (siendo 1 el menor puntaje y 9 el mayor), lo que demuestra la vulnerabilidad que tiene el proyecto en su entorno externo, a pesar de que las oportunidades y amenazas se encuentran en igual número.

3.2. Análisis Interno

El presente análisis hace una evaluación de los recursos y capacidades con que cuenta el programa de administración agropecuaria para poder emprender el modelo de educación a distancia de la carrera. Conforme a esta evaluación se busca las posibles fortalezas y debilidades que serán tenidas en cuenta para su direccionamiento estratégico.

Para realizar esta evaluación se contó con la evaluación de calidad realizada por la institución para el año 2015 que se presentó en el primer trimestre del año 2016 y donde se relacionara solo los aspectos claves que inciden sobre este proyecto, los cuales involucra los procesos con los estudiantes, con los docentes, académicos, la infraestructura tecnológica, la administración, lo financiero y la promoción y mercadeo

3.2.1. Proceso con los Estudiantes.

En este factor se analizaron los mecanismos de selección de ingreso, los estudiantes admitidos frente a la capacidad institucional, la participación en formación integral y reglamento estudiantil y académico. En esta evaluación la Universidad cumple plenamente con un porcentaje del 92%, según el informe de calidad mencionado, donde concluyo que las políticas, institucionales en materia

estudiantil, impactan positivamente al Programa de Administración de Empresas agropecuarias, constituyéndose en una fortaleza que evidencia el Programa en la trayectoria de gestión de procesos administrativos y académicos como también en el impacto a la formación; permite observar además procesos regulados, funcionales y amplio compromiso por la equidad e integralidad del ser humano que conforma la comunidad educativa del mismo.

Entre las principales fortalezas y debilidades que se lograron identificar en este proceso y que son relevantes para el proyecto de educación a distancia son:

Tabla 6. Fortalezas y debilidades del proceso con los estudiantes

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Políticas y estrategias estandarizadas acordes a las necesidades de la comunidad educativa. Oportunidades de acceso a la educación superior.	Orientación al nuevo estudiante en los sistemas de información para procedimiento de la inscripción, admisión, matrícula académica de nuevos estudiantes.
Actividades de participación estudiantil en formación integral. Fomento al sentido de pertenencia y compromiso.	Acceso a programas de intercambio en el ámbito nacional e internacional.

3.2.2. Procesos con los profesores.

En este proceso se evaluaron aspectos como la selección, vinculación y permanencia de profesores, el estatuto de profesores, Número, dedicación, nivel de formación, experiencia, entre otros. Dicha evaluación arrojó unos resultados de cumplimiento pleno con un 94%, donde se concluyó que las políticas Institucionales en esta materia, impactan positivamente al Programa de Administración de Empresas agropecuarias, constituyéndose en una fortaleza que permite la satisfacción de las necesidades humanas de los actores vinculados al Programa, en términos de calidad, coherencia, e integridad.

Entre las principales fortalezas y debilidades que se lograron identificar en este proceso y que son relevantes para el proyecto de educación a distancia son:

Tabla 7. Fortalezas y debilidades del proceso con los profesores

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencias de estrategias de Evaluación Integral al Docente.	Percepción sobre los criterios de evaluación, seguimiento docente.
Impulso al desarrollo profesoral en los últimos años.	Sistematización institucional de participación en redes y sociedades científicas.
	Capacitación en educación a distancia y medios virtuales.

3.2.3. Procesos académicos.

La evaluación realizada se hizo sobre 11 variables, siendo entre ellas: integralidad del currículo, flexibilidad del currículo, interdisciplinariedad, metodologías de enseñanza y aprendizaje, entre otras. Dicho análisis arrojó un cumplimiento pleno del 94%, donde se concluyó que éste cuenta con el apoyo del Departamento, la Facultad y del nivel Institucional para el cabal cumplimiento de sus procesos académicos. Sin embargo, aunque el Programa debe mejorar en la divulgación los avances alcanzados a partir de la aplicación de los planes de mejoramiento e implementar políticas que le permitan a este proceso generar la cultura de la comunicación constante, así como el uso de las capacidades, disponibilidades, dotación y utilización de laboratorios, talleres, ayudas audiovisuales y campos de práctica, se determina esta característica como una de las aportantes a la calidad del Programa, dada la estructuración de su currículo, las metodologías, calidad y cualificación de los docentes, sistemas estandarizados y la disponibilidad de recursos para la cabal implementación de los procesos académicos.

Entre las principales fortalezas y debilidades que se lograron identificar en este proceso y que son relevantes para el proyecto de educación a distancia son:

Tabla 8. Fortalezas y debilidades de los procesos académicos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Existencia del proceso de evaluación estudiantil. - Coherencia en el Programa sobre la estructuración del plan de estudios y la aplicación de créditos académicos. - Integralidad y calidad del plan de estudios. - Normatividad que provee las herramientas para un currículo flexible e interdisciplinario. - Idoneidad e integridad docente para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje bajo principios de equidad y coherencia. - Existencia de criterios y procedimientos orientados a la evaluación de conocimientos, capacidades, habilidades y estrategias de retroalimentación de la actividad académica de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evidencias sobre estrategias con que el Programa incorpora nuevos adelantos y transformaciones en las ciencias, las técnicas y las tecnologías que permean el Programa. - Estrategias de difusión para uso más eficiente de los recursos a disposición del Programa (bibliográficos, informáticos, comunicación). - Programas de capacitación docente de manera periódica para fortalecer procesos de enseñanza-aprendizajes y evaluación. - Manejo de una segunda lengua.

3.2.4. Procesos administrativos.

En estos procesos se evaluaron las variables de sistemas de comunicación, información y dirección del programa arrojando un cumplimiento pleno con un porcentaje del 92%, donde se pudo concluir que la organización, administración y gestión del Programa es una fortaleza del mismo, que ha venido en un proceso de mejoramiento continuo, y que seguirá en esa misma línea, generando proyectos para enriquecer el quehacer académico, investigativo y de interacción social. Dentro del proceso de mejoramiento es imprescindible trabajar en aumentar el número de docentes de planta en el Programa y en la cualificación de los mismos, actividad que se encuentra planificada y en proceso de desarrollo. Esto significa que contribuye al fortalecimiento de los procesos misionales de la

Universidad, la cual está orientada a los estudiantes; así mismo, el Programa cuenta con variables positivas reconocidas por los estudiantes, como el talento humano, la infraestructura tecnológica para la comunicación y que favorece complementariamente la satisfacción de las necesidades humanas, académicas y de gestión de los actores vinculados al Programa, en términos de eficiencia, coherencia y calidad.

Entre las principales fortalezas y debilidades que se lograron identificar en este proceso y que son relevantes para el proyecto de educación a distancia son:

Tabla 9. Fortalezas y debilidades de los procesos administrativos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Talento Humano del Programa	Necesidad permanente de aumentar en número de docentes del Programa.
Mecanismos de comunicación del Programa – Estudiantes	Socializar, capacitar e integrar los sistemas de información que tiene el Programa.

3.2.5. Procesos de recursos físicos y financieros.

En estos procesos se evaluaron los recursos del programa, el presupuesto y la administración de recursos alcanzando un cumplimiento pleno del 94%, en los cuales se concluyó que en la FUP se aprecia la existencia de espacios destinados al desarrollo de las funciones sustantivas del Programa incorporado en los planes y proyectos de acuerdo a los estudios de viabilidad y los planes de mejoramiento soportados en un presupuesto de inversión que consolida el proyecto educativo. En este sentido, el análisis del factor constituye una fortaleza para el Programa.

Entre las principales fortalezas y debilidades que se lograron identificar en este proceso y que son relevantes para el proyecto de educación a distancia son:

Tabla 10. Fortalezas y debilidades de los procesos de recursos físicos y financieros

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Políticas y lineamientos definidos desde el Consejo Superior Universitario y establecidos por los órganos de dirección en planes, programas y proyectos.	Exigencias eventuales de personal vinculado al Programa para atender necesidades urgentes académicas y administrativas.
Organización y control sobre el presupuesto general.	Espacios complementarios de interacción para la comunidad académica.
	Carencia de infraestructura tecnológica para desarrollar labores de educación virtual a distancia.

3.2.6. Procesos de mercadeo.

Aunque estos procesos no se evaluaron dentro del análisis de calidad mencionado, se pudo determinar que las principales fortalezas y debilidades que pueden influir sobre el proyecto de educación a distancia son:

Tabla 11. Fortalezas y debilidades de los procesos de mercadeo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un sólido Equipo de trabajo. - Se cuenta con una directriz para la proyección del área -Crecimiento número de estudiantes. - Fortalecimiento de Imagen institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un plan de mercadeo. - Ausencia de estudios de mercadeo para programas académicos. - Ausencia de estrategias de posicionamiento por programa académico. - Ambigüedad en las funciones del área. - Ausencia de una política.

3.2.7. Evaluación de los factores internos.

De acuerdo a las evidencias encontradas en el entorno interno que afecta el programas de educación a distancia, se procedió a evaluar las fortalezas y debilidades identificadas con la matriz

EFI (Evaluación de factores internos). Para esta evaluación se empleó la misma metodología de análisis de la matriz EFE (Evaluación de factores externos) donde se realizó la ponderación de la importancia de cada variable con su calificación, donde también se contó con el apoyo de tres docentes del programa de administración agropecuaria a quienes se les consultó sobre la importancia o peso que debería llevar cada oportunidad y amenaza analizada, al igual que se les manifestó que calificarán a cada una, considerando una calificación de 1 a 5 para las debilidades y de 6 a 10 para las fortalezas.

De acuerdo a este criterio de evaluación los resultados arrojados fueron los siguientes:

Tabla 12. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Factores Internos que representan FORTALEZAS	Calificación	Ponderación Importancia	PONDERACIÓN
	(1-9)	(0-1)	(1-10)
Políticas y estrategias estandarizadas acordes a las necesidades de la comunidad educativa.	7	0,06	0,42
Actividades de participación estudiantil en formación integral.	8	0,03	0,24
Existencias de estrategias de Evaluación Integral al Docente.	9	0,01	0,09
Impulso al desarrollo profesoral en los últimos años.	9	0,01	0,09
Existencia del proceso de evaluación estudiantil.	6	0,02	0,12
Coherencia en el Programa sobre la estructuración del plan de estudios y la aplicación de créditos académicos.	7	0,04	0,28
Integralidad y calidad del plan de estudios.	8	0,03	0,24
Normatividad que provee las herramientas para un currículo flexible e interdisciplinario.	8	0,03	0,24
Idoneidad e integridad docente para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje bajo principios de equidad y coherencia.	9	0,02	0,18
Existencia de criterios y procedimientos orientados a la evaluación de conocimientos, capacidades, habilidades y estrategias de retroalimentación de la actividad académica de los estudiantes.	8	0,01	0,08
Talento Humano del Programa	8	0,02	0,16
Mecanismos de comunicación del Programa - Estudiantes	9	0,09	0,81
Políticas y lineamientos definidos desde el Consejo Superior Universitario y establecidos por los órganos de dirección en planes, programas y proyectos.	6	0,03	0,18
Organización y control sobre el presupuesto general.	8	0,02	0,16
Se cuenta con un sólido Equipo de trabajo.	9	0,02	0,18
Se cuenta con una directriz para la proyección del área	7	0,03	0,21
Crecimiento número de estudiantes.	9	0,02	0,18
Fortalecimiento de Imagen institucional.	9	0,04	0,36

Continúa tabla

Factores Internos que representan DEBILIDADES			
Orientación al nuevo estudiante en los sistemas de información para procedimiento de la inscripción, admisión, matrícula académica de nuevos estudiantes.	4	0,02	0,08
Acceso a programas de intercambio en el ámbito nacional e internacional.	4	0,04	0,16
Percepción sobre los criterios de evaluación, seguimiento docente.	4		-
Sistematización institucional de participación en redes y sociedades científicas.	3	0,05	0,15
Capacitación en educación a distancia y medios virtuales.	4	0,04	0,16
Evidencias sobre estrategias con que el Programa incorpora nuevos adelantos y transformaciones en las ciencias, las técnicas y las tecnologías que permean el Programa.	5	0,02	0,10
Estrategias de difusión para uso más eficiente de los recursos a disposición del Programa (bibliográficos, informáticos, comunicación).	5	0,03	0,15
Programas de capacitación docente de manera periódica para fortalecer procesos de enseñanza-aprendizajes y evaluación.	2	0,06	0,12
Manejo de una segunda lengua.	3	0,03	0,09
Necesidad permanente de aumentar en número de docentes del Programa.	4	0,01	0,04
Socializar, capacitar e integrar los sistemas de información que tiene el Programa.	4	0,02	0,08
Exigencias eventuales de personal vinculado al Programa para atender necesidades urgentes académicas y administrativas.	3	0,03	0,09
Espacios complementarios de interacción para la comunidad académica.	2	0,02	0,04
No existe un plan de mercadeo.	1	0,04	0,0
Ausencia de estudios de mercadeo para programas académicos	1	0,03	0,0
Ausencia de estrategias de posicionamiento por programa académico.	2	0,01	0,0
Ambigüedad en las funciones del área.	5	0,01	0,1
Ausencia de una política.	5	0,01	0,1
TOTAL		1,00	5,67

El puntaje del valor total de 5,67 muestra que sus fortalezas son menores a sus debilidades y por tanto deben tomar medidas en el programa para fortalecer su situación interna, de tal manera que pueda enfrentar un entorno con altas amenazas como el que enfrenta el sector de educación a distancia en Colombia en este momento.

3.3. Matriz DOFA

A continuación se relaciona el marco de estrategias que debería aplicarse por la Universidad en cada una de los cuadrantes de la Matriz DOFA. Ver tabla 12.

Tabla 13. Matriz DOFA

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Talento Humano del Programa	Formular estrategias para la promoción de la oferta de pregrado de la FUP bajo la modalidad B-learning, fomentando la flexibilidad curricular, los procesos de articulación con la educación media y el aumento de cobertura en el departamento.	
Mecanismos de comunicación del Programa - Estudiantes		
Políticas y lineamientos definidos desde el Consejo Superior Universitario y establecidos por los órganos de dirección en planes, programas y proyectos.		
Organización y control sobre el presupuesto general.		
Se cuenta con un sólido Equipo de trabajo.		
Se cuenta con una directriz para la proyección del área		
Crecimiento número de estudiantes.		
Fortalecimiento de Imagen institucional.		
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Orientación al nuevo estudiante en los sistemas de información		
Acceso a programas de intercambio en el ámbito nacional e internacional.	Desarrollar mercados en otras ciudades del suroccidente.	
Percepción sobre los criterios de evaluación, seguimiento docente.		Enfocar los procesos internos hacia actividades que agreguen valor al cliente
Sistematización institucional de participación en redes y sociedades científicas.	Realizar mayores alianzas con proveedores de tecnología.	
Capacitación en educación a distancia y medios virtuales.		
Evidencias sobre estrategias con que el Programa incorpora nuevos adelantos y transformaciones en las ciencias, las técnicas y las tecnologías que permean el Programa.	Direccionar los objetivos financieros hacia la generación de valor	Generar políticas e indicadores en la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de recursos humanos.
Estrategias de difusión para uso más eficiente de los recursos a disposición del Programa (bibliográficos, informáticos,		
Programas de capacitación docente de manera periódica para fortalecer procesos de enseñanza-aprendizajes y evaluación.	Diseñar estrategias de recursos humanos en actividades de atracción, retención, integración y desarrollo.	
Manejo de una segunda lengua.		
Necesidad permanente de aumentar en número de docentes del Programa.	Desarrollar estrategias para la capacitación de los docentes, personal académicas y administrativas, en los procesos de enseñanza y aprendizaje bajo la modalidad B Learning.	
Socializar, capacitar e integrar los sistemas de información que tiene el Programa.		
Exigencias eventuales de personal vinculado al Programa para atender necesidades urgentes académicas y administrativas.		
Espacios complementarios de interacción para la comunidad académica.		
No existe un plan de mercadeo.		
Ausencia de estudios de mercadeo para programas académicos		
Ausencia de estrategias de posicionamiento por programa académico.		
Ambigüedad en las funciones del área.		
Ausencia de una política.		

PLAN ESTRATÉGICO PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS POPAYÁN

	Oportunidades	Amenazas
	O.1 Acuerdos del proceso de paz van a otorgar mayores beneficios al sector agropecuario, van a requerir de mano de obra calificada.	A.1. El alto precio del dólar aumenta los equipos tecnológicos importados que son necesarios para la implementación de infraestructura de educación a distancia.
	O.2 La política de re inserción de la guerrilla va destinar mayores recursos para la educación y capacitación.	A.2. El aumento de la inflación esta reduciendo la capacidad de pago de los usuarios de servicios universitarios.
	O.3. Baja oferta de servicios universitarios en las zonas más apartadas del departamento del Cauca.	A.3. El aumento de las tasas de interés desincentiva la inversión el consumo de servicios de educación universitaria.
	O.4. Población del departamento del Cauca en crecimiento, lo que aumenta el mercado potencial del proyecto.	A.4. El alto desempleo e informalidad tiene un efecto nocivo sobre los usuarios que estén dispuestos a acceder a la educación universitaria.
	O.5. Amplia variedad y oferta de tecnologías de información y de comunicaciones que facilita el uso de la educación superior a distancia.	A.5. Baja conectividad de banda ancha en el departamento del Cauca.
	O.6. Aumento masivo de equipos tecnológicos móviles que facilita el uso de la educación superior a distancia.	A.6. La educación a distancia por ser de carácter global es una amenaza representativa para las instituciones nacionales.
	O.7 El desarrollo sostenible es un objetivo del milenio que es acorde a los principios cimentados en la FUP, la cual es propicia para recibir apoyos del gobierno nacional.	A.7. La amenaza de competidores es alta, especialmente de la UNAD.
	O.8 La educación a distancia genera un bajo impacto ambiental.	A.8 La amenaza de competidores entrantes es alta debido que es inminente que universidades reconocidas del país quieran ingresar a este mercado.
	O.9 Los tratados de libre comercio han facilitado acuerdos y alianzas internacionales de las universidades.	A.9. Existe un amplio abanico de servicios de educación universitaria a distancia y presenciales que ofrecen una diversidad de programas enfocadas a las ciencias económicas.
	O.10. A nivel sectorial solo la FUP ofrece el programa de administración agropecuaria en el departamento del Cauca.	A.10. Es alto el poder negociador de los proveedores para los servicios de implementación tecnológica y la conectividad en el departamento.
	O.11. El programa de administración agropecuaria es el segundo de mayor demanda en el departamento del Cauca, dentro de los programas de ciencias económicas que se ofrecen.	A.11. El poder negociador de los clientes es alto porque tiene variadas alternativas para optar a un servicio de educación superior.
	Fortalezas	Estrategias FO
Políticas y estrategias estandarizadas acordes a las necesidades de la comunidad educativa.	Penetrar en el mercado con más publicidad y promoción.	Enfocarse o concentrarse en un nicho específico del mercado
Actividades de participación estudiantil en formación integral.		
Existencias de estrategias de Evaluación Integral al Docente.	Realizar alianzas académicas con instituciones universitarias internacionales.	Diferenciar el programa haciendo énfasis en lo agropecuario.
Impulso al desarrollo profesoral en los últimos años.		
Existencia del proceso de evaluación estudiantil.	Ofrecer el servicio a distancia asociandose en el proyecto con UNIMINUTO.	Desarrollar Productos en categorías de productos relacionados.
Coherencia en el Programa sobre la estructuración del plan de estudios y la aplicación de créditos académicos.		
Integralidad y calidad del plan de estudios.	Diversificarse cocéntricamente con nuevos servicios que sean complementarios al producto.	Promocionar el programa en las escuelas rurales del departamento del Cauca.
Normatividad que provee las herramientas para un currículo flexible e interdisciplinario.		
Idoneidad e integridad docente para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje bajo principios de equidad y coherencia.	Ser eficiente en costos aumentando diversificando proveedores de servicios tecnologicos.	
Existencia de criterios y procedimientos orientados a la evaluación de conocimientos, capacidades, habilidades y estrategias de retroalimentación de la actividad académica de los estudiantes.		

4. Formulación estratégica

Teniendo en cuenta el diagnóstico anterior, se formulan la visión, misión y objetivos corporativos, de acuerdo a la perspectiva financiera, del cliente, de procesos y aprendizaje.

4.1. Misión

El Programa de Administración de Empresas Agropecuarias de la FUP en su modalidad B-Learning contribuye en la educación superior de personas que desean desarrollar competencias y habilidades para gestionar negocios en el ámbito agropecuario a través de la modalidad semipresencial, mediante el uso y el desarrollo adecuado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, comprometiendo sus esfuerzos en la región, sobre la base de una idoneidad profesional que garanticen estrategias pedagógicas proyectadas en acciones institucionales.

4.2. Visión

Será reconocida por su desempeño en el campo administrativo del sector agropecuario, generando programas en modalidad semipresencial acordes a las necesidades nacionales e internacionales, fundamentado en desarrollar competencias y habilidades para gestionar negocios en el ámbito agropecuario enmarcado en estándares de calidad internacional, que respondan a las necesidades educativas establecidas por el Ministerio de Educación Nacional y los entes certificadores.

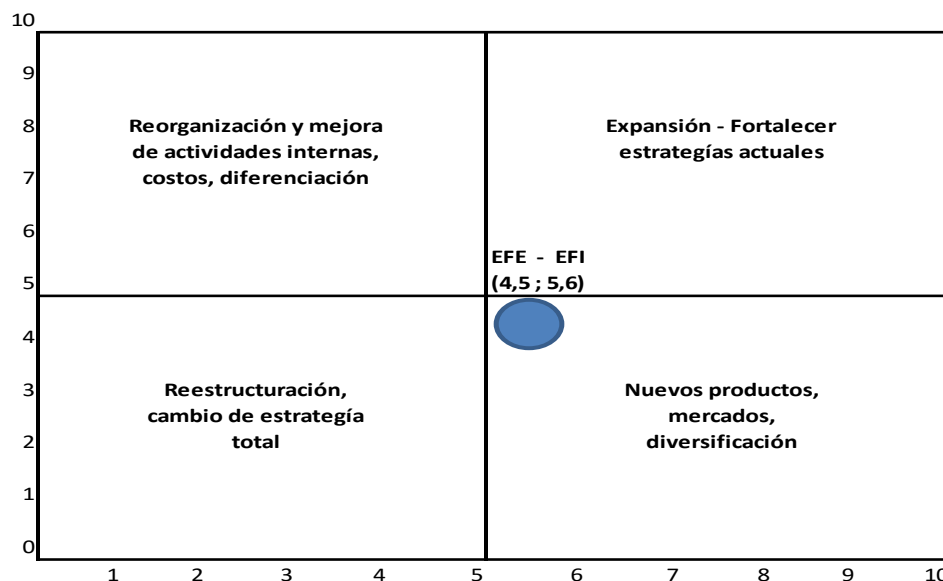
4.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se definen en función del diagnóstico interno y externo realizado, los cuales se determinan como los propósitos de la organización que se buscan resolver con las estrategias propuestas en la matriz DOFA para el diseño del programa a distancia de administración agropecuaria de la FUP.

Para determinar estos objetivos es necesario identificar en qué posición estratégica se ubica el programa, tomando de referencia los puntajes de la matriz EFI y EFE para evaluarlos teniendo en cuenta el factor atractivo que tiene relación a los factores externos analizados (oportunidades y amenazas) y al nivel de competitividad que hace relación a los factores internos analizados (fortalezas y debilidades). Ver figura 1.

Figura 1. Posición estratégica del programa a distancia de administración agropecuaria de la FUP

PLAN ESTRATÉGICO PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS POPAYÁN



Fuente: Análisis elaborado por los autores.

De acuerdo, a la matriz de posición estratégica realizada, se observa que el programa de administración agropecuaria a distancia se ubica en el cuadrante de nuevos productos, mercados y diversificación, los cuales deberá tenerse en cuenta en el momento de definir los objetivos estratégicos en el ámbito financiero, de procesos internos, de la perspectiva del cliente y de los empleados.

A continuación se presentan los siguientes objetivos estratégicos enfocados al diseño del programa de administración agropecuaria de la FUP, basados en una estrategia de diversificación o diferenciación que arrojo el diagnóstico estratégico realizado con el análisis de entornos:

Aumentar los ingresos operacionales de la FUP con la apertura del programa de administración de empresas agropecuarias modalidad B-Learning, en el cual se deben matricular al menos 100 estudiantes durante los próximos dos años.

Lograr un convenio internacional de pasantías estudiantiles e intercambio de docentes con una

universidad internacional con enfoque agropecuario, en los próximos tres años.

Alcanzar la acreditación de calidad del programa de administración agropecuaria virtual a distancia.

Fortalecer el capital humano del programa de administración agropecuaria de la FUP en educación virtual a distancia, basados en la metodología B-Learning.

5. Implementación

Para implementar y gestionar la planeación estratégica se introduce el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan, & Norton, 2004); sistema de planificación, medición y gestión del desempeño de la empresa, basados en los anteriores objetivos estratégicos formulados.

5.1. Balanced Scorecard

Se presenta en la tabla 13 los objetivos del plan estratégico del programa de administración agropecuaria a distancia de la FUP, la cual será representada posteriormente en la figura 2 que se presenta a continuación.

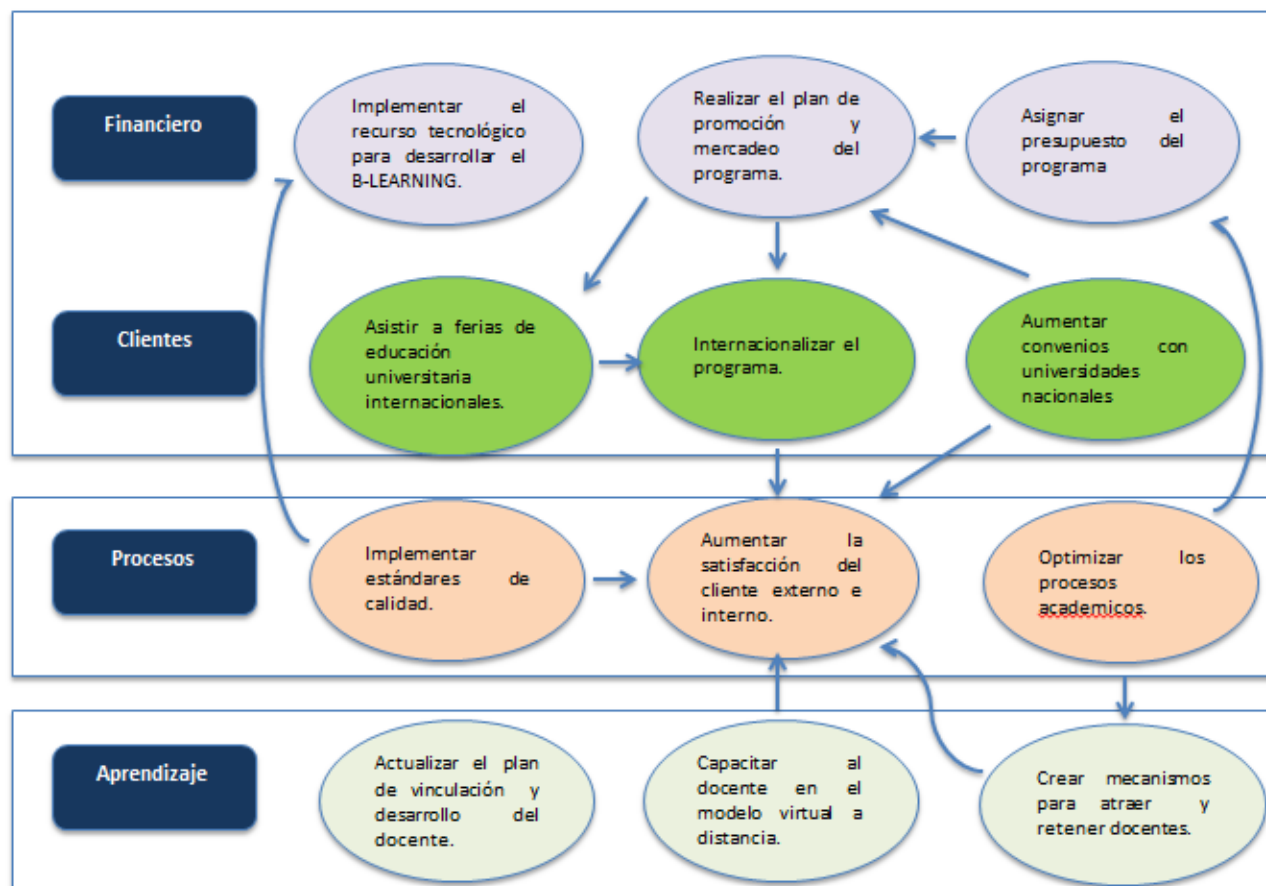
Tabla 14. Clasificación de los objetivos por perspectivas

Perspectiva	Objetivo estratégico
-------------	----------------------

PLAN ESTRATÉGICO PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS POPAYÁN

Financiero	Aumentar los ingresos operacionales de la FUP con la apertura del programa de administración agropecuaria virtual a distancia matriculando a 100 estudiantes durante los próximos dos años.
Clientes	Lograr un convenio internacional de doble titulación con una universidad internacional con enfoque agropecuario, en los próximos tres años.
Procesos	Alcanzar la acreditación de calidad del programa de administración agropecuaria virtual a distancia para los próximos doce años.
Aprendizaje	Fortalecer el capital humano del programa de administración agropecuaria de la FUP en educación virtual a distancia, basados en la metodología B-Learning.

Figura 2. Mapa estratégico del programa de administración agropecuaria virtual a distancia



5.1.1. Tableros de Control.

En los siguientes cuadros se describe el plan de acción para cada objetivo y estrategia propuesta en el mapa estratégico.

Tabla 15. Plan de acción: objetivo 1

OBJETIVO 1 Aumentar los ingresos operacionales de la FUP con la apertura del programa de administración agropecuaria virtual a distancia matriculando a 100 estudiantes durante los próximos dos años.								
Responsable: Director de mercadeo y financiero.								
Acciones estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	
		16	17	18	19	20		
Implementar el recurso tecnológico	% de implementación	70%	30%				Inversión 70 Millones pesos	Creación de área de soporte tecnológico.
	% de recursos invertidos	10%	12%	15%	20%	22%	0,4% de las ventas netas en cada año.	Aumentar la cobertura de atención.
Realizar el plan de promoción y mercadeo del programa	Participación de ventas por segmento de mercado.	5%	10%	15%	20%	25%	0,3% de las ventas netas en cada año.	Ingresar a segmentos de mercado focalizados (educación a distancia)
	Porcentaje de cumplimiento en estudiantes matriculados	5%	5%	7%	7%	10%	0,1% de las ventas netas en cada año.	Intensificar el mercadeo en los colegios de zonas apartadas y mercadeo virtual.
Asignar el presupuesto del programa	Porcentaje de recursos de inversión destinados al programa.	10%	11%	11%	12%	12%	\$5.000.000 valor del estudio de evaluación del proyecto.	Solicitar los recursos a la rectoría.
	Número de canales disponibles	2	3				\$200.000	Establecer canales de crédito con la banca

Tabla 16. Plan de acción: objetivo 2

OBJETIVO 2: Lograr un convenio internacional de doble titulación con una universidad internacional con enfoque agropecuario, en los próximos tres años.								
Responsable: Director del programa.								
Acciones estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		16	17	18	19	20		
Asistir a ferias de educación universitaria internacional	Número de ferias y eventos	1	2	3			\$15.000.000	Inscribirse en gremios de educación superior.
Internacionalizar el programa.	Número de estudiantes del extranjero.	3%	5%	6%	7%	8%	\$10.000.000 por promoción.	Realizar mercadeo internacional.
	Número de alianzas.	1	2	3	4	5	0,01% de las ventas	Establecer alianzas con universidades de la región latinoamericana.
Aumentar convenios con universidades nacionales	Número de eventos nacionales	2	3	4	4	5	\$15.000.000	Participar en eventos académicos e investigativos nacionales.

Tabla 17. Plan de acción: objetivo 3

OBJETIVO 3: Alcanzar la acreditación de calidad del programa de administración agropecuaria virtual a distancia para los próximos cinco años.								
Responsable: Director del programa.								
Acciones estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		16	17	18	19	20		
Implementar estándares de calidad.	Procesos SGC implementados	30 %	60 %	100 %			Inversión en consultoría e implementación y capacitación \$25.000.000.	Formalizar los procesos de SGC (Sistema de gestión de calidad):
	Áreas retroalimentadas	30 %	60 %	100 %				Realizar la retroalimentación en las áreas.
Aumentar la satisfacción al cliente.	Procesos CRM implementados	50 %	100 %				Inversión en consultoría e implementación y capacitación. \$15.000.000.	Implementar el modelo de gestión enfocado al cliente CRM.
	Porcentaje de fidelización del cliente.	10 %	11 %	12 %	13 %	15 %		0,05% de las ventas netas en cada año.
Optimizar los procesos académicos.	Porcentaje cumplimiento.	80 %	82 %	85 %	90 %	92 %	Valor de tiempo de estudio estimado para desarrollarlos \$500.000.	Incorporar metas e indicadores de cumplimiento por cada área.
	Porcentaje de cumplimiento para lograr bonificación.	92 %	93 %	95 %	100 %	105 %		1% de las utilidades netas del año. (Se paga una vez al año por medio de bonos, distribuidos en los empleados del área).

Tabla 18. Plan de acción: objetivo 4

OBJETIVO 4: Fortalecer el capital humano del programa de administración agropecuaria de la FUP en educación virtual a distancia, basados en la metodología B-Learning. .								
Responsable: Director del programa.								
Acciones estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		16	17	18	19	20		
Actualizar la vinculación y desarrollo del personal docente	Porcentaje de planta docente completada	85%	100%					Definir los perfiles y salarios del personal docente.
	Implementación del programa de bienestar.	85%	90%	100%			0,1% sobre las ventas	Definir estrategias de desarrollo y bienestar para el personal del programa.
Capacitar a los docentes en el modelo virtual a distancia	Porcentaje de docentes becados.	50%	70%	85%	100%		0,1% sobre las ventas.	Otorgar becas para la formación de docentes en redes virtuales.
	Porcentaje de docentes capacitados	50%	70%	85%	100%		0,2% sobre las ventas.	Solicitar apoyo de UNIMINUTO en la preparación docente.
Crear mecanismos para retener y atraer docentes.	Número de empleados promovidos.	1	1	1	2	2	0,1% sobre las ventas.	Crear un plan de promoción o ascensos
	Índice de satisfacción del docente	85%	85%	85%	85%	85%	0,1% sobre las ventas.	Mejorar el clima laboral de la empresa.

Conclusiones

El proyecto de administración de empresas agropecuarias en modalidad virtual es viable , ya que direcciona a la sociedad que no tienen acceso a la educación superior a potencializar las habilidades o vocación productivas de las tierras, dicho esto es importante resaltar que los aspirantes poseen un medio natural para consolidar la formación agro como lo es las fincas donde permanecen, caso que difiere con los educandos de forma presencial que deben simular sus prácticas, debido a la precariedad de espacios de tierra en la ciudad.

De acuerdo a la descripción del modelo de negocio de la FUP, podemos concluir lo siguiente:

La FUP es una universidad que está modernizando sus procesos académicos y administrativos para entrar en un nuevo mercado y posicionar su oferta de programas virtuales.

La Universidad tiene un enfoque social y precisamente por eso, quiere ampliar su cobertura mediante la estrategia de ofrecer programas virtuales a precios que se ajusten a su nicho de mercado.

De acuerdo con el análisis de entorno, se puede concluir lo siguiente:

El análisis de entorno determino que la diversificación o diferenciación del servicio a distancia debe ser la estrategia central para impulsar el proyecto del programa a distancia y por ello se debe enfatizar mucho en los beneficios del perfil administrador agropecuario y su importancia con el desarrollo sustentable.

En el proceso de implementación se consideró lo siguiente:

- Teniendo en cuenta que se proyecta ofrecer el PAEA bajo la modalidad virtual, los costos fijos corresponden al mantenimiento y soporte de la plataforma tecnológica, no se destinan recursos de manera directa, para el sostenimiento de planta física.
- Las becas del Ministerio de Agricultura generan un impulso importante para la sostenibilidad financiera del programa durante los primeros años de funcionamiento.
- Las alianzas son un factor clave de éxito para el adecuado posicionamiento del programa, sobre todo aquellas que garantizan cobertura (Colegios, SENA) y las que apoyan el acceso y permanencia (Min Agricultura, ICETEX, Uniminuto).
- La plataforma tecnológica es un recurso clave que garantiza el éxito y el cumplimiento de los objetivos del programa, pero más que eso, la propuesta pedagógica es el principal recurso en términos estratégicos.

Bibliografía

Amaya, G. (1996). La Ciencia y la Tecnología. Retos para la Educación Superior. ICFES. Bogotá.

Dane, (2005). Encuesta Nacional Agropecuaria. Bogotá.

Europea, C. (2007). *Conceptos de competencia del proyecto educativo institucional entendidas como la capacidad demostrada para utilizar conocimientos y destrezas .*

Fundación Universitaria de Popayán (2013). Proyecto Educativo Institucional. Popayán, Cauca.

_____ (2015). Modelo Pedagógico Virtual. Popayán, Cauca.

Garza J; Cortez D. (2011). El uso de la matriz MIC análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing, León, México.

Malaver, F; Cortés S, M. y Romero, L. (1999). Investigaciones en gestión empresarial privada en Colombia 1965-1998. Bogotá

Mayo, E. (1972). Problemas Humanos de una civilización industrial. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires. Pág.172.

Mc Clelland. (1968). David. La sociedad Ambiciosa. Ed. Guadarrama. Madrid.

Mintzberg, H. (1973). La naturaleza del trabajo directivo. Ed. Ariel. Barcelona. 1973.

Osterwalder. (2009). *Modelo Canvas*.

Plan de Desarrollo Departamental 2008 – 2011. (2008) “*Arriba el cauca*” Popayán, Cauca.

Plan de Desarrollo Departamental 2008 – 2011. (2011) “*Cauca, todas las oportunidades*” Popayán, Cauca.

Plan Nacional de Desarrollo 1998 – 2002. “Cambio para construir la paz”. Recuperado de:
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/Pastrana2_Contexto_Cambio.pdf

Plan Nacional de Desarrollo 2002 – 2006. (2002). “Hacia un Estado Comunitario”. Recuperado de:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND.pdf>

Plan Nacional de Desarrollo 2010 -2014. (2010). “*Prosperidad para Todos*”. Bogotá. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx>

Porter. (2002). *Análisis de la situación actual matriz de impacto cruzado y diamante de Porter*

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. Alay ediciones. Madrid.

Ramírez, C. (1986). La Administración como actividad humana y como profesión. En: Revista Escuela de Administración de Negocios No. 1. p.16-20. 1986.

_____ (1993). Fundamentos de Administración. Ecoe ediciones. Bogotá

.Strategyzer. (2016). <https://strategyzer.com/canvas>.

Strategyzer. (2016). *The Business Model Canvas* .

PLAN ESTRATÉGICO PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS POPAYÁN

Anexos

NOTA: Todos los índices se pueden cambiar para obtener una simulación.

INDICES

Inflación Proyectada	3,00%	% Ingre. para Uso Infraestruc.	2,00%	Alumnos mínimo primer semestre	25
Incremento Valor Matrícula	3,00%	% Disminu. Alum. 1º Semes.	0,00%	Costo hora cátedra (2012)	\$ 32.432,28
Incremento Salarial	3,00%	Otros Ingresos (% de matrículas)	12,00%	Salario Profesor Tiempo Completo	\$ 1.858.008
Porcentaje de deserción primer año	13,00%	Estudiantes/profesor de planta	35	Total Horas Clase por semana	16
Porcentaje Inv Mat. Bibliográfico	2%	Capacitación de Docentes	na		
Porcentaje Ayudas Auditivas	1%	Investigación	4%		
Software	na	Bienestar Universitario	2%		
Equipos de computo	na				

FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN

PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS - MODALIDAD VIRTUAL

PRESUPUESTO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

SEMESTRE:	I de 2016	II de 2016	I de 2017	II de 2017	I de 2018	II de 2018	I de 2019	II de 2019	I de 2020
-----------	-----------	------------	-----------	------------	-----------	------------	-----------	------------	-----------

INGRESOS

Alumnos antiguos									
Ingreso de estudiantes a primer semestre	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Total estudiantes matriculados	25	46	65	81	95	107	118	127	135
Valor de la Matrícula	1.497.538	1.497.538	1.542.464	1.542.464	1.588.738	1.588.738	1.636.400	1.636.400	1.685.492
Ingreso por matrícula	37.438.450	68.886.748	100.260.169	124.939.595	150.930.116	169.994.973	193.095.224	207.822.826	227.541.449
Otros Ingresos	4.492.614	8.266.410	12.031.220	14.992.751	18.111.614	20.399.397	23.171.427	24.938.739	27.304.974
TOTAL INGRESOS	41.931.064	77.153.158	112.291.389	139.932.347	169.041.730	190.394.370	216.266.651	232.761.565	254.846.423

COSTOS

Costos de Docencia									
Horas Clase/ semana- semestre	20	20	20	20	20	20	22	22	24
Horas Clase/ semana (acumulado)	20	40	60	80	100	120	142	164	188
Total Horas clase/ semestre (acumulados)	320	640	960	1.280	1.600	1.920	2.272	2.624	3.008
Docentes de Tiempo Completo	1	1	1	2	2	3	3	3	3
Total horas clase Docentes T.C.	256	256	256	512	512	768	768	768	768
Horas Cátedra/ semestre	64	384	704	768	1.088	1.152	1.504	1.856	2.240
Costo/ Hora Cátedra	32.432	33.405	33.405	34.407	34.407	35.440	35.440	36.503	36.503
Total Costo Hora Cátedra	2.075.666	12.827.617	23.517.297	26.424.890	37.435.261	40.826.456	53.301.206	67.749.235	81.766.318
Costo/Prof. T.C. por Semestre	14.027.960	14.448.799	14.448.799	14.882.263	14.882.263	15.328.731	15.328.731	15.788.593	15.788.593
Total Costos Profe. T.C./Semestre	14.027.960	14.448.799	14.448.799	29.764.526	29.764.526	45.986.193	45.986.193	47.365.779	47.365.779
Total Costo de Docencia	16.103.627	27.276.416	37.966.097	56.189.417	67.199.788	86.812.649	99.287.399	115.115.014	129.132.097

