

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE UNIAGRARIA

Iván Leonardo Mojica, 201227840

Iván Alejandro Ramírez, 199927693

Luis Eduardo Sánchez, 200825171

Trabajo de Grado

Director: Rodrigo Britto

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, MBATP

Bogotá, 21 de julio de 2014

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	2
2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, CONTEXTO, ANTECEDENTES E HISTORIA	2
3. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	6
4. DECISION TOMADA	10
5. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
6. MARCO TEÓRICO Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA DECISIÓN	10
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA DECISIÓN TOMADA	14
7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO – PESTAL –	14
7.1.1 ANÁLISIS POLÍTICO	14
7.1.2 ANÁLISIS ECONÓMICO	16
7.1.3 ANÁLISIS SOCIAL	17
7.1.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO	18
7.1.5 ANÁLISIS AMBIENTAL	19
7.1.6 ANÁLISIS LEGAL	20
7.1.7 RESULTADO DEL ANÁLISIS PESTAL	21
7.2 ANÁLISIS SECTORIAL - LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER -	22
7.2.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	23
7.3 ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES	29
7.3.1 VALORACIÓN Y EVALUACIÓN	29
7.3.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES	33
7.4 ANÁLISIS DE FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES - AMENAZAS	33
7.4.1 MATRIZ DOFA	33
7.4.2 ANÁLISIS CRUZADO	34
7.4.3 RESULTADOS DE ANÁLISIS DOFA	35
7.5 HALLAZGOS Y RESULTADOS DE LA DECISIÓN	36
8. CONCLUSIONES	38
9. DOCUMENTACIÓN Y FUENTES CONSULTADAS	39

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado se desarrolla como primera aproximación a un estudio de caso para la Fundación Universitaria Agraria de Colombia – Uniagraria – el cual busca analizar la decisión de apertura de la primera sede en una localización geográfica diferente a su sede principal y si ésta obedece a una estrategia adecuada.

Las instituciones de educación superior en Colombia, por ley son entidades sin ánimo de lucro. Sin embargo, esto no significa que no estén expuestas a las fuerzas del mercado y al rigor que exige funcionar en un entorno competitivo; por lo tanto, las decisiones que se toman al interior de las instituciones, deben obedecer a los criterios de eficiencia y efectividad que señalan los modelos de gestión empresarial en el uso de recursos estratégicos. Una institución de educación superior requiere entonces ser gestionada mediante dichos modelos si pretende crecer y asegurar su permanencia en el largo plazo.

Con el fin de cumplir con el estudio señalado, la evaluación de la decisión se realizó mediante el uso de herramientas de análisis estratégico para establecer si ésta fue acertada dando así respuesta a la pregunta de investigación.

Esperamos que el desarrollo de este trabajo sea un aporte importante para el desarrollo de una institución de educación superior que por su vocación misional podría contribuir enormemente con la solución de algunos de los problemas de uno de los sectores más necesitados y más importantes de nuestra sociedad.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, CONTEXTO, ANTECEDENTES E HISTORIA

La FUNDACION UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA - UNIAGRARIA - es una institución de educación superior fundada en 1985, debidamente autorizada por el Ministerio

de Educación Nacional que ofrece programas de formación en el nivel profesional de pregrado y especialización.

El mercado de UNIAGRARIA se encuentra en los segmentos de población pertenecientes a estratos socio-económicos 2, 3 y 4 correspondiente a jóvenes bachilleres recién egresados de la educación media y/o a personas adultas que por razones diversas tuvieron que aplazar su decisión de ingresar al sistema de educación superior colombiano. Su sede principal se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Bogotá (calle 170) y tiene sedes en el barrio Teusaquillo de esta ciudad, en Facatativá y una sede prácticas en el municipio de Tenjo, Cundinamarca.

UNIAGRARIA es una institución que depende en alto porcentaje (más del 90%) de los ingresos por concepto de matrículas y su mayor costo de operación (cerca del 80%) corresponde a gastos de personal, especialmente personal docente.

En los albores de su nacimiento, sus fundadores desde la experiencia y vivencia laboral, vieron la necesidad de crear una institución de educación superior con el propósito de formar profesionales y fomentar el estudio en disciplinas que permitieran elevar el nivel de conocimiento técnico, científico, cultural y económico de las personas. De esta manera, su misión se erigió para contribuir a la tecnificación, industrialización, modernización y desarrollo del sector primario de la economía nacional en sus diferentes regiones geográficas; la conservación del medio ambiente mediante desarrollo sostenible; la incentivación del emprendimiento rural empresarial. Lo anterior, desde las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión hacia el sector social y productivo.

Su oferta de programas académicos inició en el año 1987 con los programas de ingeniería civil e ingeniería de alimentos, los cuales tenían un fuerte énfasis curricular en infraestructura rural y agroindustria respectivamente. Posteriormente, hacia 1990, inició la oferta de los programas de Zootecnia y Administración Financiera y de Sistemas, el primero

orientado a la producción animal y el segundo al emprendimiento empresarial con fuerte énfasis en la formación financiera y conocimiento de tecnologías de la información aplicadas a la gestión empresarial.

Durante la década de los 90's y los primeros años del siglo XXI Uniagraria tuvo que enfrentar los efectos de la agudización de la violencia en el campo colombiano como resultado de la explosión y recrudecimiento de los fenómenos de la guerrilla, paramilitarismo y narcotráfico que desincentivaron notablemente las iniciativas de desarrollo desde el sector rural y generaron un desplazamiento masivo de la población rural hacia las ciudades. Esto generó un desinterés creciente por parte de la sociedad hacia temas y actividades relacionadas con el campo, lo que se empezó a reflejar como un descenso en el crecimiento del número de estudiantes matriculados en aquellos programas académicos con fuerte vocación agropecuaria y agroindustrial.

Frente a esta situación, los fundadores decidieron abrir la oferta académica hacia disciplinas y áreas del conocimiento un poco más alejadas del propósito misional, pero con una fuerte demanda en mercado; así fue como se crearon los programas de Contaduría Pública, Derecho y la primera oferta a nivel de posgrado con la Especialización en Aseguramiento de la Calidad, en jornadas tanto diurnas como nocturnas. Con lo anterior, se buscaba hacer uso más eficiente de la infraestructura física y ampliar la capacidad de generación de ingreso en aras de preservar la sostenibilidad financiera de la institución.

Finalizando la década, y bajo este mismo enfoque, se creó el programa de Ingeniería Industrial y la Especialización en Seguridad Industrial, Higiene y Gestión Ambiental. Manteniendo esta misma línea, pero buscando realinear la oferta académica con el propósito misional, posteriormente se crearían los programas de Ingeniería Mecatrónica por su alta demanda en el mercado; Ingeniería Agroindustrial, la cual se diseñó con un énfasis no alimentario; y la Especialización en Nutrición Animal Tropical Sostenible, la cual tuvo que

ser cerrada por la demanda casi inexistente que enfrentó el programa durante los últimos años y recientemente (2013), el programa de Medicina Veterinaria.

Durante sus primeros años, la base de estudiantes de Uniagraria pertenecía a estratos socio económicos 3, 4 y 5 pero con los años, debido a la política de definición de precios (valores de matrícula) de acuerdo con el comportamiento del mercado referente para Uniagraria, llevó a que la base de estudiantes se fuera desplazando hacia los estratos 2, 3 y 4, generando consecuentemente un deterioro en los márgenes de los programas. Por otra parte, los programas académicos que se comenzaron a ofertar durante los 90's y 00's no lograron generar percepción de diferenciación en el mercado frente a ofertas similares de otras universidades y por lo tanto las tasas de crecimiento y los resultados financieros no se dieron como se esperaba. Actividades como la investigación, que requieren de grandes esfuerzos de inversión en infraestructura de laboratorios, material bibliográfico, contenidos electrónicos y remuneración de investigadores, no se pudieron desarrollar apropiadamente generando un rezago en esta materia.

Entre el año 2005 y 2010 la institución incremento sustancialmente la actividad de extensión por medio de la proyección social. Se suscribieron convenios importantes con entidades públicas y privadas para transferencia de conocimiento, estudios e interventorías; se desarrollaron algunos proyectos importantes de asistencia técnica con el apoyo de dichas entidades. Por otra parte, se ejecutaron proyectos de alto impacto social como Sembrar Paz, un programa mediante el cual se transferían conocimientos en tecnologías básicas de procesamiento de alimentos. En este, se enseñaba a jóvenes campesinos y de provincia que estaban culminando su educación media vocacional, técnicas para la fabricación de lácteos, cárnicos y otros. Este programa se presentó como alternativa para el desarrollo de actividades económicas que sirvan de escape, a las únicas opciones que el conflicto armado

ofrece a los jóvenes bachilleres, los cuales en su gran mayoría no pueden acceder a la educación superior.

Hoy día, UNIAGRARIA cuenta con alrededor de 3.800 estudiantes, ofrece 10 programas de pregrado y dos de posgrado en el nivel de especialización. Además del campus de 22.000 metros cuadrados ubicado en la calle 170, cuenta con una sede en el barrio Teusaquillo, un centro de prácticas, investigación y desarrollo tecnológico en cercanías del municipio de Tenjo, al occidente de Bogotá, y una sede en el municipio de Facatativá, donde se ofrecen los programas de Derecho e Ingeniería Civil.

En el año 2011, Uniagraria, realizó un trabajo de diagnóstico con el propósito de identificar y definir un plan estratégico y los correspondientes planes de acción acordes con el cumplimiento de su misión para el año 2015. El resultado de ese trabajo se plasmó en el documento “Nueva Sinergia Uniagraria 2011 – 2015”, el cual recoge la planeación estratégica para la proyección institucional. Como parte del plan estratégico, se adoptó la Regionalización como eje para el cumplimiento del propósito misional de desarrollo rural.

3. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La Regionalización es el mecanismo definido por Uniagraria para responder a las necesidades nacionales desde la docencia, investigación y extensión, en procesos de trabajo social comunitario, ofertas en educación profesional, educación para el trabajo y el desarrollo humano, consecuentes con los ejes de formación institucional, basados en su misión, mediante articulación con la educación media, transferencias, doble titulación, extensión, ampliación o creación de nuevos programas de educación formal y no formal.

Cada proceso de regionalización parte de un diagnóstico regional que busca determinar potencialidades y oportunidades de crecimiento coherentes al desarrollo regional. También juega un papel importante la identificación de alianzas estratégicas que permitan consolidar

esfuerzos a favor de la implementación de proyectos que respondan a necesidades reales de la sociedad.

Dentro del marco del trabajo de diagnóstico estratégico realizado en el año 2011, se corroboró que la competencia en Bogotá a nivel de formación profesional es muy fuerte. En las demás ciudades, el crecimiento de número de matrículas se da especialmente en los niveles de formación de maestrías y tecnológico. El crecimiento en el nivel de formación técnico es absorbido en su mayor proporción por el SENA, y el crecimiento en el resto del país (sin incluir grandes ciudades), es importante y homogéneo en la mayoría de los niveles.

Igualmente, se realizó un análisis de oportunidad para las grandes ciudades que mediante una correlación entre las Tasas de Crecimiento Anual (TCA), el tamaño relativo de los mercados y el nivel de penetración (número de matrículas en educación superior), se pudiera observar fácilmente aquellos mercados más atractivos desde el punto de vista de menor nivel de penetración y mayor tasa de crecimiento únicamente (Ilustración 1 y 2).

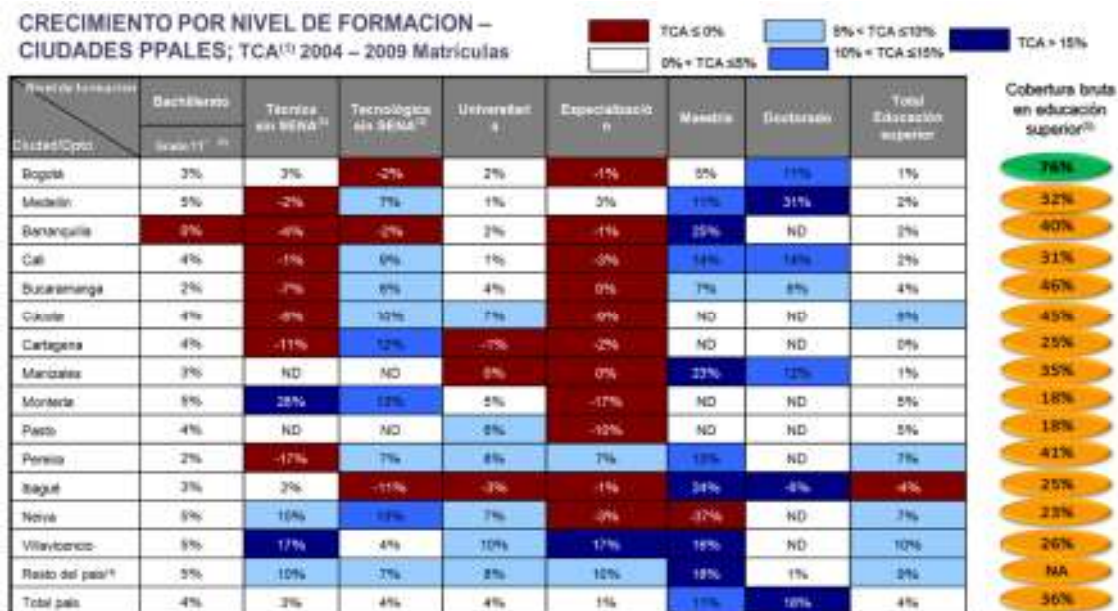


Ilustración 1 TCA- Tendencia de crecimiento anual. (2) Cifras para el departamento, TCA de matrículas para los años 2005-2009. (3) Las matrículas del SENA en formación técnica y tecnológica no están incluidas. (4) Total nacional sin incluir las ciudades principales. (5) Cobertura bruta en educación superior departamental para 2009 con excepción de Bogotá. Fuente: MEN y DANE; análisis B.O.T.

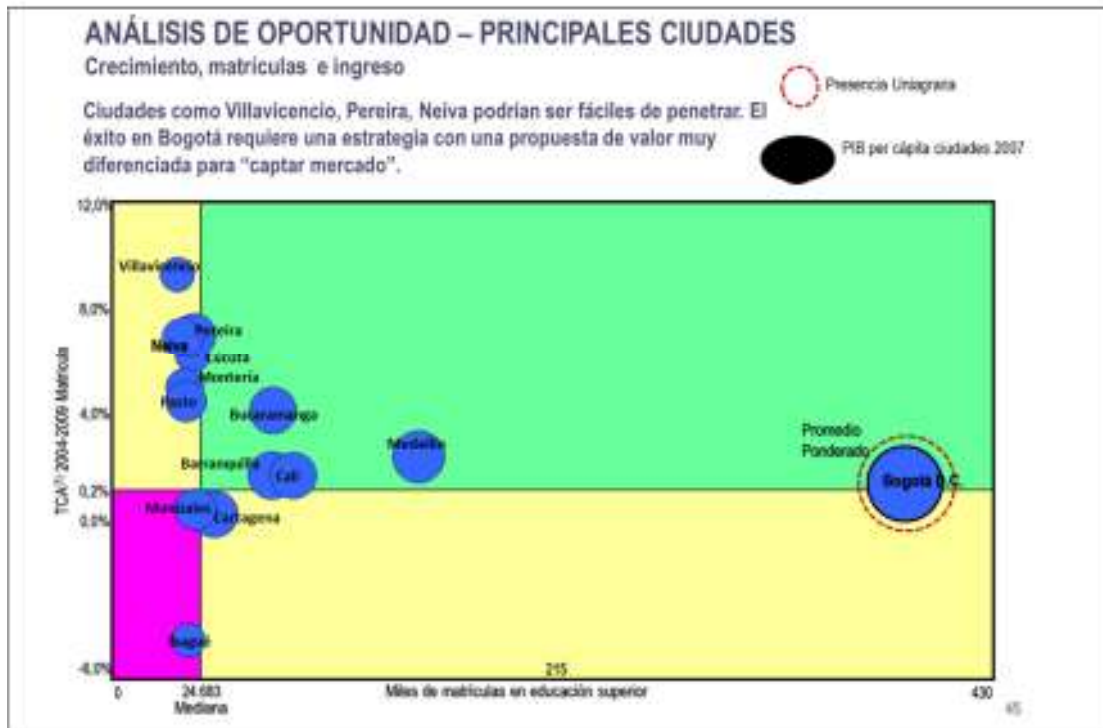


Ilustración 2 TCA: tendencia de crecimiento anual de matrículas de educación superior.

No obstante, el ejercicio de diagnóstico realizado presentó muy claramente los factores clave que deberían ser tenidos en cuenta frente a las diferentes alternativas para llevar a

ALTERNATIVAS PARA LA REGIONALIZACION

La regionalización debe ser gerenciada con muy buena planeación bajo un esquema, como el de alianzas, que asegure la sostenibilidad financiera de la UNIAGRARIA.

Alternativa	Grandes Props	Grandes Contras	Recomendación
1. Con sedes propias	<ul style="list-style-type: none"> •Autonomía •Mayor potencial de impacto integral (formación, extensión comunidad y sector productivo) 	<ul style="list-style-type: none"> •Alta inversión •Altos costos fijos (riesgo) •Baja capacidad de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidadosa selección de aliados que permitan integralidad al proveer: <ul style="list-style-type: none"> • Docencia de calidad • Relaciones con sector productivo • Interés social • Programas híbridos: virtuales y presenciales que permitan: <ul style="list-style-type: none"> • Compensar con densidad los menores giros • Calidad demostrada de herramientas al empezar por mismos programas que permita a la vez mejorar la calidad • Cuidadosa selección de región con: <ul style="list-style-type: none"> • Alto dinamismo en la demanda • Alto potencial de impacto • Apoyo SCS de gobierno (CERES e ICETEX, etc.) o del sector privado.
2. Con alianzas	<ul style="list-style-type: none"> •Baja inversión •Bajos costos fijos (riesgo) 	<ul style="list-style-type: none"> •Pérdida de autonomía •Baja capacidad de pago 	
3. Virtual	<ul style="list-style-type: none"> •Media inversión •Bajos costos fijos (riesgo) 	<ul style="list-style-type: none"> •Calidad difícil de lograr •Baja capacidad de pago •¿Calidad? 	

Fuente: análisis B.O.T. 20

Ilustración 3 Alternativas para la regionalización. Análisis B.O.T

cabo la regionalización las cuales se resumen en la ilustración 3:

En el 2012, UNIAGRARIA inició su proceso de expansión hacia las regiones y tomó la decisión de abrir una sede en el municipio de Facatativá, el cual entró en funcionamiento con la oferta de dos programas académicos de pregrado a partir del año 2013.

La apertura de la sede de Facatativá fue el primer paso que dio la institución hacia el crecimiento en otras regiones y municipios diferentes de la ciudad de Bogotá. Inicialmente estaba previsto abrir únicamente un solo programa, pero sobre la marcha, fue necesario incluir un segundo programa para acercarse al punto de equilibrio planificado. De acuerdo con las proyecciones iniciales, para el inicio del primer semestre el año 2014 debería haber un total de 181 estudiantes matriculados y a abril de este año, apenas se habían alcanzado 139 matrículas lo que representa un rezago de más del 23% respecto de la proyección inicial. Las inversiones inicialmente estimadas para los dos primeros años eran de alrededor de \$ 183 millones bajo un esquema de arrendamiento de infraestructura, pero apenas en el año de implementación, es decir 2013, fue necesario realizar inversiones de infraestructura física por más de \$650 millones, más del triple de lo inicialmente proyectado.¹

El análisis de oportunidad realizado con el ejercicio de diagnóstico estratégico consideró relevantes aquellas ciudades o municipios alrededor de una mediana de 24.683 matrículas anuales y un rango de crecimiento anual entre -6% y 12%, de acuerdo con datos del Ministerio de Educación Nacional, DANE y análisis de BOT, frente a lo cual Facatativá no tiene mayor representatividad. No obstante, la decisión sobre la selección del municipio de Facatativá se tomó bajo la consideración de que esta población constituye un puente interurbano entre Bogotá y más de 30 municipios del occidente del departamento de Cundinamarca que en conjunto podrían representar un mercado de cerca de 1.200

¹ Documento de Condiciones de Calidad para solicitud de ampliación de Registro Calificado para programas de Derecho e ingeniería Civil, presentada por Uniagraria ante el Ministerio de Educación Nacional, agosto 2012. Informe de Resultados Financieros Institucionales a diciembre 31 de 2013.

bachilleres por año que de acuerdo con sondeos preliminares, manifiestan una marcada tendencia a tomar estudios de educación superior en un municipio con la cercanía de Facatativá y no en Bogotá.²

Actualmente se está evaluando la posibilidad de abrir más programas en esta nueva sede con el consecuente aumento de inversión futura y con la expectativa de que se cumpla el número de matrículas que no se cumplió con el programa inicialmente previsto.

La situación problemática se hace explícita en la falta de evidencia de la realización de un análisis estratégico que apoyara el diagnóstico regional para Facatativá.

4. DECISION TOMADA

Luego de realizar un estudio de necesidades alrededor de la región de Facatativá y un sondeo mediante fuentes secundarias que sustentaban consistentemente la afinidad de la misión institucional con la región, Uniagraria tomó la decisión de continuar con la apertura de una nueva sede con infraestructura física en este municipio para atender el mercado de la región de la Sabana Occidente de Bogotá y zonas aledañas con oferta de estudios totalmente presencial, pese a que el diagnóstico para la regionalización había recomendado incursionar en mercados sustancialmente más grandes, mediante alianzas con otras instituciones locales y con ofertas de estudio híbridas (presencial-virtual).

5. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Fue acertada la decisión de abrir la sede de Facatativá?

6. MARCO TEÓRICO Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA DECISIÓN

La decisión de una empresa de abrir un nuevo centro de operaciones en una nueva localización geográfica es una decisión esencialmente estratégica, independientemente de

² Ibídem.

las consideraciones de mercadeo y logística que deben ser tenidas en cuenta en un proceso de selección de mercados. Es por ello que la evaluación de la decisión ha sido realizada y se ha centrado únicamente en el uso de herramientas de análisis de estrategia ya que son éstas las más apropiadas para establecer el atractivo de la industria en el mercado a incursionar, la capacidad competitiva de la empresa en ese mercado y los factores internos y externos que determinan la formulación de la estrategia más adecuada.

Para el cumplimiento de este propósito, y, basados en la información de fuentes primarias y secundarias obtenida que incluye normas, documentos gubernamentales, institucionales, estadísticas sectoriales y entrevistas al personal que directamente estuvo involucrado en la decisión, se realizó un análisis externo e interno de la situación previa de Uniagraria en Facatativá mediante las herramientas PESTAL, las Cinco Fuerzas de Porter, Recursos – Capacidades, y DOFA.

El análisis del entorno empresarial es fundamental para el desempeño organizacional. El entorno se encuentra en continuo movimiento y por lo tanto, las organizaciones que fallan en identificar los cambios del entorno, corren el riesgo de encontrarse con problemas que eventualmente pueden ser responsables de la falla de la organización. En este sentido, el análisis PESTAL (PESTLE, PEST, PESTILED, etc.) es una herramienta sencilla pero ampliamente utilizada y de gran ayuda para comprender el contexto político, ambiental, socioeconómico, tecnológico y legal del ambiente en el cual las organizaciones se encuentran.³

Son múltiples las ventajas que un análisis PESTAL le puede generar a las organizaciones; en primer lugar, el análisis le permite a la compañía alinearse con las más importantes fuerzas de cambio en las que se encuentra el entorno empresarial; en segundo lugar, le

³ https://depts.washington.edu/oei/resources/toolsTemplates/PEST_analysis.pdf

permite a la empresa evitar tomar decisiones que pueden verse afectadas por fuerzas que se encuentran más allá del control de la compañía; en tercer lugar, esta herramienta es fundamental para la apertura de un negocio en un nuevo país o región. El análisis PESTAL es fundamental para no realizar conjeturas y adaptarse rápidamente a la realidad del entorno regional y es un punto de partida para evaluar dentro del listado, cuales posibles fuerzas pueden afectar el desarrollo de la organización, lo que significa comprender el exterior de la esfera de influencia y el impacto que estas tienen sobre la organización⁴. Como consecuencia de este análisis, aparecerán oportunidades y amenazas que serán reflejadas en el análisis DOFA. Con el análisis político/legal se identifican aspectos como tipo de gobierno y estabilidad, tendencia a la regulación, legislación social y/o laboral, políticas de impuestos, libertad de prensa. Con el análisis económico se identifica el efecto de aspectos como tasas de interés e inflación, tasas de desempleo, tasas de crecimiento de la economía, políticas de comercio exterior, costos de empleo, etc. El análisis socio-cultural identifica efectos de variables como tasa de crecimiento de la población, mercado laboral, niveles de ingreso y estilos de vida de la población. El análisis tecnológico identifica el impacto de tecnologías emergentes, niveles de acceso a internet y actividades de investigación y desarrollo. El análisis ambiental considera el efecto de políticas y órganos de control ambiental.

El Modelo de las Cinco Fuerzas desarrollado por Michael Porter (1979), es la herramienta más ampliamente utilizada para determinar el atractivo de una industria a partir de su entorno competitivo, dado que la estructura de un sector condiciona su rentabilidad y el comportamiento competitivo de quienes participan dependiendo del tipo de mercado, el cual puede ir desde el monopolio hasta la competencia perfecta⁵. Las cinco fuerzas básicas son:

⁴ Cadle J, Debra P. Business analysis techniques. The chartered institute of IT. 2010. United Kingdom. First Edition

⁵ Grant, Robert. Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson Civitas. 5ta Ed. 2006, pp 109

Amenaza de nuevos entrantes, Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de productos sustitutos, y Rivalidad entre competidores. En su conjunto, afectan la capacidad de la empresa para competir, determinan barreras que animan o desaniman la entrada al mercado y el nivel de recursos de capital necesario para mantener una posición competitiva.

El análisis de recursos y capacidades es una herramienta que permite abordar y entender internamente la organización en términos de los recursos y competencias con los que dispone para obtener una ventaja competitiva sostenible y la formulación la estrategia que le permita explotar sus fortalezas y protegerse de sus debilidades⁶. Los recursos se categorizan en dos tipos: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar, corresponden generalmente a recursos financieros (deuda, capital, flujo de caja) y físicos (activos fijos, infraestructura). Los recursos intangibles usualmente son más difíciles de identificar, tienen mayor valor dentro de la totalidad de los activos pero también muchas veces son invisibles en los estados financieros⁷. Corresponden generalmente a recursos tecnológicos (patentes, licencias, derechos de propiedad, I&D), reputación (marca, certificaciones, rankings) y recursos humanos (cualificación profesional, nivel de retribución, rotación). Las capacidades se refieren a la facultad que tiene una empresa para emprender una actividad productiva concreta y operar un conjunto de recursos que permitan proporcionar la base para obtener una ventaja competitiva. Usualmente corresponden con la Dirección, Información para la Dirección, Investigación y Desarrollo, Fabricación (Diseño, Producción, Prestación de servicios), Marketing y Ventas. El análisis de recursos y competencias resulta de la ponderación de éstos en términos de su importancia estratégica y la fortaleza relativa.

⁶ Ibidem, pp 180

⁷ Ibidem, pp 191

El análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), es un subconjunto del análisis de situación o entorno más amplio que frecuentemente es usado para evaluar el ajuste entre la estrategia de una organización, sus capacidades internas y sus posibilidades externas.

“El análisis DOFA puede proveer una vista respecto de porqué una organización ha sido exitosa o ha fracasado en la realización de su estrategia. El proceso de levantamiento, interpretación y organización de las fuentes de datos en la malla DOFA también provee una excelente base desde la cual orientar un análisis estratégico más amplio⁸.”

El análisis DOFA tiene la gran ventaja de ser intuitivo por lo que resulta de gran utilidad como herramienta de organización de la información para la realización de un análisis situacional que funciona satisfactoriamente en todo tipo de organizaciones, con ánimo y sin ánimo de lucro. No requiere de esfuerzos importantes que demanden recursos financieros ni computacionales dado su carácter cualitativo lo que facilita de manera efectiva una aproximación al análisis de situación. No obstante que el análisis DOFA también presenta algunas desventajas y limitaciones dada su simplicidad, se ajusta apropiadamente para el análisis realizado y la determinación de la estrategia más apropiada mediante el cruce de factores (matriz DOFA cruzada).

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA DECISIÓN TOMADA

7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO – PESTAL –

7.1.1 ANÁLISIS POLÍTICO

Los lineamientos generales de la educación superior en Colombia se encuentran establecidos en la Ley 30 de 1992⁹, normativa que se constituye en la legislación vigente y referente para las instituciones de educación superior de índole privado. La creación del

⁸ Fleisher y Bensoussan. Strategic and competitive analysis. “SWOT analysis”

⁹ http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85860_archivo_pdf.pdf. Recuperado el: 20 de Junio de 2014

Consejo Nacional Universitario (CESU) define el órgano encargado de establecer normas, políticas, planes y el funcionamiento del Sistema Nacional de Acreditación (SNA), el cual busca garantizar la calidad de la educación que se ofrece en el país. En este contexto, Uniagraria siempre se ha encontrado alineado con el ordenamiento del CNA, buscando mantener su marco de actuación.

Durante el último periodo presidencial, se ha desarrollado el proyecto de Ley No. 112 de 2011, con el cual se propone reformar la Ley 30 de 1992. El proyecto de Ley aún no ha sido sancionado y por el contrario ha presentado una gran cantidad de barreras en su curso¹⁰. Sin conocer cuál será el desenlace final del proyecto, en el cuerpo de la reforma se incluyen el alcance internacional de la educación superior, la excelencia académica, la inclusión social y la responsabilidad social entre otros; estos principios actuales de la educación superior se encuentran completamente involucrados con la misión de Uniagraria y por lo tanto son claves en la formulación de la política universitaria.

En este contexto y en línea con la misión institucional, la vocación agraria de la universidad readquiere gran importancia en tiempos del proceso de paz¹¹. Después de un periodo de elecciones ausente de propuestas y lleno de ataques y polarización, el país dio un espaldarazo al proceso de paz con la reelección del presidente Santos. Ante la ausencia de propuestas en el sector de la educación superior y el proyecto de reforma estancado, la posibilidad de un acuerdo en el sector agrario con la guerrilla, es una nueva oportunidad para la universidad en su enfoque misional agrario gracias al rol que puede jugar como dinamizador de políticas y proyectos enfocados en el impulso a la competitividad del sector agropecuario del país, el mejoramiento de las condiciones de producción, así como la calificación y especialización de la mano de obra.

¹⁰ <http://www.semana.com/nacion/articulo/reforma-ley-30-que-si-que-no/237727-3>. Recuperado el 21 de Junio de 2014

¹¹ <http://www.elespectador.com/opinion/agro-columna-vertebral-proceso-de-paz-columna-383098>. Recuperado el 21 de Junio de 2014

Por otra parte, el Sistema General de Regalías abrió una nueva fuente de ingresos para las instituciones universitarias con el objetivo de desarrollar investigación e innovación en forma de proyectos que serán generados para el impulso de las regiones. En este sentido, Facatativá durante los últimos seis años ha desarrollado políticas encaminadas a incrementar el conocimiento tecnológico y profesional, por lo cual se ha incrementado la oferta de instituciones universitarias y tecnológicas, al igual que el número de incentivos y recursos para favorecer el ingreso a la educación superior de los mejores bachilleres del municipio.¹²

7.1.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

Durante los últimos seis años, la economía colombiana ha presentado un crecimiento sostenido acompañado de una reducción significativa en la tasa de desempleo y un incremento en el 30 % de bachilleres graduados¹³. Aunque estos datos sugieren que la coyuntura puede favorecer el acceso de los bachilleres a la educación superior, llamativamente en el 2011 se observó una disminución de cerca de 6000 estudiantes matriculados con respecto a los dos años previos¹⁴.

Facatativá es un municipio cuya economía es esencialmente de origen agrícola; Por su localización geográfica, es uno de los más importantes centros de producción y suministro de alimentos para la capital del país y demás municipios del occidente y norte de la sabana de Bogotá. Tanto la producción de papa, arveja, flores y zanahoria entre otras, como la producción pecuaria, son los principales motores de la economía del municipio; en cuanto al sector empresarial, predominan micro unidades y pequeñas unidades productivas con

¹²http://facatativa-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/62326438316666616633643934623735/1_GESTI_N_EDUCACI_N___2008_2011.pdf
Recuperado el 21 de Junio de 2014

¹³ Ministerio de Educación Nacional. 2013. Perfil académico y Condiciones de Empleabilidad: graduados de educación superior (2001-2012) y certificados de educación para el trabajo y el desarrollo humano (2010-2012). Viceministerio de Educación Superior. Observatorio Laboral para la Educación. Noviembre. Bogotá

¹⁴ http://facatativa-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/62326438316666616633643934623735/1_GESTI_N_EDUCACI_N___2008_2011.pdf
Recuperado el 21 de Junio de 2014

una baja tasa de ocupación de personal local. La actividad industrial se encuentra representada principalmente por empresas que producen alimentos, cosméticos, joyas, jabones y concentrados para animales. El producto interno bruto del municipio en el 2010 fue de 459.016.000 millones de pesos.¹⁵

Con lo anterior, sumado a la vocación agrícola de Uniagraria, se encuentra un gran mercado potencial en este sector de la sabana de Bogotá, en un municipio con grandes necesidades de tecnificación y profesionalización en áreas agroindustriales, utilizando herramientas de financiamiento para facilitar el acceso. Esta creciente necesidad de profesionales, se acompaña de la necesidad de investigación y consultorías universitarias, las cuales se pueden generar recursos económicos y conocimiento.

7.1.3 ANÁLISIS SOCIAL

Facatativá es un municipio ubicado a 42 Km al occidente de Bogotá. Cuenta con una extensión de 159,6 Km de los cuales el 60% corresponde a área rural. En la actualidad cuenta con 119.849 habitantes, siendo la mayoría mujeres. El 95% de la población sabe leer y escribir; el 93,7% de la población de 6 a 10 años, asisten al colegio, mientras que en la población de 11 a 17 años, se observa una deserción escolar cercana al 15%⁸.

A nivel urbano, más del 60% de los predios son estratos 2 y 3, mientras que de los predios rurales, el 80% se encuentran en estrato 1 al 3¹⁶. El 45% de las personas viven en casas y el 31% en apartamentos. La población de estudiantes potenciales encontrada en esta

¹⁵ Caracterización socio económica de los 37 municipios pertenecientes a la jurisdicción de la cámara de comercio de Facatativá. Cámara de Comercio de Facatativá. Diciembre de 2010

¹⁶ Secretaria Municipal de Planeación. Indicadores demográficos de Facatativa. Boletín 1, Año 1. 2010. Alcaldía municipal de Facatativa.

población objetivo, tendría una capacidad de pagar entre 2 y 4 SMMLV utilizando medios de financiación como el ICETEX¹⁷.

En este escenario, se encuentra la necesidad de contar con una oferta educativa adaptada a las necesidades de sectores medio y bajo que responda a las tendencias crecientes de demanda educativa para los próximos años. De igual forma requiere, la reorientación o recuperación de la oferta hacia dichos sectores, en la medida en que en la actualidad Uniagraria se ha venido enfocando en demanda urbana, especialmente en ciudades como Bogotá y sus alrededores. La innovación y el fomento al emprendimiento, son respuestas que puede requerir este segmento de la población.

7.1.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Desde dos perspectivas es posible analizar el entorno al cual se enfrenta Uniagraria en términos de investigación, tecnología e innovación. De un lado, la necesidad de contar con infraestructura tecnológica para dar respuesta a la demanda estudiantil y a los desafíos que en términos de tecnología tienen las universidades y de otro, las inversiones en actividades de investigación y desarrollo tecnológico para mejorar su posicionamiento en términos académicos y de investigación.

En la primera, aspectos como el aprovechamiento y uso de las Tecnologías de Información y comunicaciones (TICs), así como la administración de información estadística, científica y académica, cobran relevancia en el contexto competitivo de Uniagraria. Las iniciativas del gobierno nacional impulsadas a través del ministerio de TICs con programas como Vive Digital, constituyen un punto de referencia de la necesidad de crear desde la universidad estrategias de mejoramiento de la infraestructura en TICs que le permita acceder a segmentos del sector rural que hoy en día cuentan con acceso a TICs. De la misma forma,

¹⁷ Encuesta interna Uniagraria.2012

estrategias de regionalización o incluso internacionalización de la educación, deben contar con el respaldo tecnológico necesario para que generen valor para la universidad y el estudiante¹⁸.

Desde la otra perspectiva, el crecimiento histórico de la inversión nacional en actividades de ciencia, tecnología e innovación (CTI), sumado a la coyuntura actual de política promotora de dichas actividades a través de iniciativas como la locomotora de innovación del gobierno de turno, la reforma al Sistema General de Regalías, Innpulsa Colombia, Apps.co, entre otras, plantean desafíos importantes para las universidades en términos de inversión en actividades de CTI, calificación de la planta docente y aumento en el número de grupos de investigación.

La sabana de Bogotá cuenta con un enorme potencial teniendo en cuenta las características de las diferentes empresas que se encuentran en esta zona. La implementación de herramientas tecnológicas es fundamental para poder generar mejoramiento en los procesos de producción, aumento en los niveles de competitividad y ante todo, desarrollo de habilidades y competencias personales que les permitirá a los estudiantes y empleados egresados de la región, ser técnicos y profesionales íntegros y apetecidos en el mercado laboral.

Para el 2012, la inversión a nivel nacional en tecnología en las instituciones de educación superior, representaron el 9,94% de las inversiones a nivel nacional¹⁹; este nivel de inversión es un desafío a Uniagraria para invertir y desarrollar ventajas competitivas para los profesionales que se gestan en sus aulas.

7.1.5 ANÁLISIS AMBIENTAL

¹⁸ UNIAGRARIA; Bases de datos B.O.T; análisis B.O.T.

¹⁹ Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. 2012. Indicadores de Ciencia y Tecnología. 1ª. Edición. Bogotá. P. 35

Se define en Colombia el desarrollo sostenible como *“aquel desarrollo que conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades”* (Ley 99 de 1993, artículo 3). En este sentido, desde que el medio ambiente se ha convertido en una prioridad social, las políticas de sostenibilidad han emergido en la agenda pública de las sociedades avanzadas. Sin embargo, hoy en día este concepto de sostenibilidad se encuentra más allá de lo económico y se enmarca a la particularidad de las características biofísicas de las regiones, así como de las características culturales de la población que las habita²⁰.

La universidad desempeña un rol fundamental en el éxito de las políticas de desarrollo sostenible, ya que ejerce un rol neutral entre actores políticos, económicos y sociales. En este aspecto, las sociedades requieren de capital humano que comprenda el reto de ser sostenible²¹. En la actualidad, Uniagraria cuenta con un centro de Pensamiento Ambiental con el cuál se han dado pasos fundamentales en línea con el desafío. Sin embargo, se requieren de mayores esfuerzos para fortalecer las áreas agrícolas e integrarlas con el ámbito de las ciencias ambientales. Uniagraria tiene una gran oportunidad de integrar el enfoque agrícola al entorno ambiental.

7.1.6 ANÁLISIS LEGAL

El marco regulatorio de las instituciones privadas de educación superior se encuentra bajo la Ley General de Educación 115 de 1994 y en particular el Decreto 1478 de 1994 por el cual se establecen los requisitos y procedimientos para el reconocimiento de personería

²⁰ Sanchez Pérez G. Desarrollo y medio ambiente: una mirada a Colombia. Economía y Desarrollo - Marzo 2002, vol. 1, N° 1.

²¹ Red colombiana de Formación Ambiental. 2007. Las ciencias ambientales: una nueva área del conocimiento. RCFA. Primera Edición. Bogotá. P. 89

jurídica de instituciones privadas de educación superior, la creación de seccionales y otras disposiciones; este decreto ha sido modificado parcialmente por el decreto 2230 de 2003, que además modifica la estructura del Ministerio de Educación Nacional.

Adicional a estos decretos y como se mencionó en el análisis político, la Ley 30 de 1992 y el proyecto de ley 112 de 2011, sirven como referentes de la labor de las universidades privadas de educación superior y orientan la visión futura de sus proyectos. A través de instituciones adscritas al Ministerio de Educación Nacional, como el Sistema Nacional de Acreditación, el gobierno nacional se encarga de regular la calificación de los programas técnicos, tecnológicos, profesionales y de posgrado, garantizando el cumplimiento de los requisitos mínimos de calidad y de procesos, así como la consistencia de los programas con la misión y visión de las universidades. De igual forma, promueve el autodiagnóstico y la autocalificación de propuestas académicas para los estudiantes del país.

Teniendo en cuenta que estas instituciones se crean como sociedades sin ánimo de lucro, son entidades regidas por los artículos 633-652 del Código Civil, el decreto 1529 de 1990, el decreto 2150 de 1995, el decreto 0427 de 1996 y el Código del Comercio.

Bajo este marco legal, algunos aspectos a considerar, se refieren a procesos de potenciales expansiones regionales, legalización de seccionales, acreditación de programas, fortalecimiento de grupos de investigación y actividades de financiación, entre otros.

7.1.7 RESULTADO DEL ANÁLISIS PESTAL

El análisis PESTAL revela que Facatativá es un municipio con vocación agrícola y un crecimiento de su economía sostenido durante los últimos años. A nivel educativo, se ha visto beneficiado de políticas nacionales y dineros obtenidos por el Sistema General de regalías, con lo cual se han diseñado programas municipales para favorecer el acceso de los bachilleres de la región a la educación superior en el municipio.

En los contextos social, ambiental y económico de la población de Facatativá, Uniagraria se encuentra alineada, teniendo en cuenta que el 60% de la población urbana y el 80% de la rural, son de estratos 2 y 3. Análisis previos han evidenciado la urgente necesidad de educación técnica para cubrir la población de egresados con el objetivo de brindar formación que les permita buscar nuevas oportunidades laborales²². Sin embargo, la evaluación del número de egresados de colegios y escuelas, sumado a la alta tasa de deserción escolar, evidencian un mercado pequeño que se espera crezca con las políticas implementadas; en este sentido, llama la atención el bajo número de instituciones de educación superior, principalmente la escasas instituciones universitarias.

Por lo anterior, en concordancia con Muñoz, (2007), las prioridades con respecto a las oportunidades laborales están orientadas hacia la educación técnica, lo cual significaría una barrera para el mercado de instituciones universitarias. En este sentido, el entorno externo no favorece la apertura de la sede en Facatativá.

7.2 ANÁLISIS SECTORIAL - LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER -

A continuación presentamos el análisis realizado con base en el marco conceptual de las Cinco Fuerzas de Porter (1979). Gran parte de la información relevante se tomó de las fuentes primarias y secundarias provistas por el estudio “Identificación de necesidades de formación, investigación y extensión en el municipio de Facatativá”, llevado a cabo por el “Instituto De Regionalización y Responsabilidad Social Universitaria INURSURE”, de la Fundación Universitaria Agraria de Colombia UNIAGRARIA. El mismo esta contextualizado para el segundo semestre del año 2011.

²² Muñoz O. Estudio de la dinámica de los factores del desarrollo local en el municipio de Facatativá (Cundinamarca). Revista OIDLES. 2007 Vol1. No2.

7.2.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Con el fin de definir y concretar al cliente objetivo real, como parte del estudio se ejecutó el programa de “identificación de necesidades de formación, investigación y extensión en el municipio de Facatativá”, el mismo se efectuó en el segundo semestre del 2011 por medio de un estudio diagnóstico aplicado a 200 estudiantes de grado 11° de cinco instituciones educativas públicas y privadas (Anexo 1/ Encuesta).

Algunos de los resultados más relevantes fueron²³:

-Los **programas que prefieren los estudiantes** encuestados, en su mayoría son **Medicina, Derecho y otros del Área de la Salud** (Gráfica 1). No obstante, basado en la relación de universidades y carreras ofertadas en Facatativá, se puede concluir que hay ausencia de oferta educativa de los principales programas de interés, lo que llama la atención sobre la necesidad de diversificar la oferta.



Gráfico 1 Preferencias de Programas para la Población de Facatativá

²³ Estudio “Identificación de necesidades de formación, investigación y extensión en el municipio de Facatativá”, desarrollado por el “Instituto De Regionalización y Responsabilidad Social Universitaria”, de la Fundación Universitaria Agraria De Colombia. (Q3 y Q4 de 2011)

-La **mayoría de los estudiantes quieren** continuar su educación en programas a **nivel Universitario** (Gráfica 2).



Gráfico 2 Preferencias de la población de Facatativá para la educación superior

-La **mayoría de los estudiantes** pertenecen a los **estratos 2 y 3** (Gráfica 3). Lo que implica que la oferta educativa para Facatativá debe ser consecuente con los niveles de ingresos presentes.



Gráfico 3 Estratificación de la población objetivo

De la información obtenida, que al ser cruzada con los objetivos de la Fundación Universitaria Agraria De Colombia **podemos concluir que al final el poder de negociación de estos clientes** en una escala de tres niveles (Bajo/Medio/Alto) **es Bajo-Medio** porque los estudiantes, en su mayoría, podrían **pagar por sus estudios entre 2 y 4 SMMLV**, y

preferentemente con la financiación de ICETEX, lo que en términos reales se puede ajustar a las condiciones ofrecidas por UNIAGRARIA para el ingreso a la educación superior.

7.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Para este proyecto básicamente los proveedores los podemos segmentar en dos grupos:

- La planta de profesores o docentes.
- Las entidades o instituciones educativas en para establecer alianzas.

Podemos indicar que en lo que se refiere a la planta de profesores o docentes, el poder de negociación de estos es bajo, debido a que la nueva sede básicamente se convierte en una extensión en sus labores sobre la sede principal. Adicionalmente, está contemplado un rubro dentro del presupuesto para el transporte, gasto o costo que pasaría a ocupar, además de una preocupación adicional, un porcentaje importante dentro de los costos para el trabajador.

En **cambio las entidades o instituciones de educación (Colegios)** con los cuales se podría establecer alianza (*rentar las instalaciones físicas a la U. Agraria en horarios libres o diferentes al desarrollo de sus actividades core, o articulación de currículos para oferta de plan de estudios compartidos*) si tienen un **poder de negociación Alto**, dado que en primer lugar son pocas (oferta limitada) y adicionalmente saben que pueden imponer sus condiciones porque para las mismas instituciones la alianza en principio solo aporta unos ingresos adicionales que no representan a nivel financiero un rubro relevante, y por otro lado su objetivo es mas de imagen o extensión de marca para poder apalancar los servicios principales que presta bajo su nombre ²⁴.

7.2.3 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

²⁴ Consolidación y Proyecciones, Sireg: Sistema de Regionalización 2013

Dado el tamaño del mercado frente al número de instituciones de educación superior presentes en el municipio de Facatativá al momento de tomar la decisión, no se observa una amenaza alta de nuevos entrantes para los programas académicos ya establecidos en el nivel profesional. No obstante, el mayor número de instituciones y programas en el nivel técnico y tecnológico indican una intensidad competitiva mayor en este nivel de formación y que de acuerdo con el perfil de la oferta laboral de la región vs perfil de formación de egresados, podría desviar la demanda de estudiantes del nivel profesional hacia el nivel técnico y tecnológico donde Uniagraria no tiene oferta. Las IES que hacen presencia en Facatativá, lo hacen también bajo la modalidad a distancia y con programas diferentes. **La Corporación IDEAS desarrolló un Programa de Derecho, pero lo abandonó.**

7.2.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El cliente objetivo de Uniagraria con sede en Facatativá tendría dos opciones:

- Instituciones de Educación Superior
- Otras entidades de educación no formal

Instituciones de Educación superior

En el Municipio de Facatativá se encontraban a la fecha de 2.011 registradas ocho Instituciones educativas de Educación superior, las cuales se presentan en la Tabla 1:

Tabla 1 Instituciones de Educación Superior en Facatativá durante el 2011

PROGRAMAS OFRECIDOS	ÍES	NIVEL
Electrónica y Comunicaciones	Esc. Comunicaciones	Tecnológico
Admón. de Emp. de Telecomunic.		Univ.
Gerencia Integral de las Telecom.		Esp.
Seguridad Física y de Informática		Esp.
Administración de Empresas	U. de Cundinam.- U. San Martín	Univ.

Ingeniería de Sistemas	U. de Cundinam.- U. San Martín	Univ.
Contaduría Pública	U. Pamplona -U. San Martín – u. Cooperativa	Univ.
Licenciaturas (Varias)	U. Pamplona- UFPS- Uni Minuto	Univ.
Salud Ocupacional	UniMinuto	Univ.
Administración Financiera	UniMinuto	Univ.
Educación Ambiental	UniMinuto	Univ.
Derecho	Corp. Universitaria IDEAS	Univ.

Educación para el trabajo y desarrollo humano no formal

En Facatativá se encuentran registradas 14 Instituciones para el Trabajo y Desarrollo Humano, que se discriminan en la Tabla 2:

Tabla 2 Instituciones para el trabajo y el desarrollo Humano en Facatativá para el 2011

NOMBRE	DIRECCIÓN
1. Academia Nacional De Aprendizaje	Calle 6 no. 3-83
2. Centro de Estudios Tecnológicos De Cundinamarca	Carrera 5 no. 7-25
3. Corciencia	Calle 1 no. 3-60
4. Corporación Educativa Arkos	Calle 6 no. 2-43
5. Escuela Colombiana De Belleza	Calle 8 no. 4ª-21
6. Escuela De Dirección Académica Ediac	Carrera 3 no. 4-89
7. Escuela de Salud de Cundinamarca Ecsacun	Calle 10 a no. 4-76
8. Fundación Educativa Comercial Fundec	Carrera 3 no. 6-91
9. Instituto de Capacitación Técnica Incatec	Carrera 3 no. 6-91
10. Instituto de Educación Systems E.U.	Carrera 2 no. 7-15
11. Instituto Raul Zambrano Camader	Calle 5 no. 7-30
12. La Gran Dox	Calle 8 no. 5-99
13. politécnico De Occidente Ltda.	Calle 17 no. 99-60
14. Z.E.G. Bilingual Institute	Carrera 2 no. 9-46

De lo anterior podemos concluir que Uniagraria con sede en Facatativá debe considerar con suma importancia que ante la **situación económica de los aspirantes, la disponibilidad de tiempo, y la disposición para abordar un proceso de formación de nivel universitario, los jóvenes opten por alternativas de educación no formal**, cuya promesa u oferta de valor se sustenta en preparar individuos en un plazo más corto para que de igual manera se puedan enrolar muy rápidamente en el sector productivo o laboral.

7.2.4 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

En referencia a **la intensidad de la competencia, ésta es baja** para los programas que abrió Uniagraria en su sede de Facatativá, por tres razones:

1. *Las IES que brindan sus programas en Facatativá lo hacen bajo la modalidad a distancia y con programas diferentes.*
2. *Como ya se había indicado, la Corporación IDEAS desarrolló un programa de Derecho que posteriormente por razones que no se conocen abandonó.*
3. *No existe oferta de Ingeniería Civil en Facatativá.*

Para la época de la decisión, existía cierta garantía, **al menos temporalmente, de no competencia entre programas.**

7.2.5 RESULTADO DE ANALISIS SECTORIAL DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Con el objetivo de resumir el análisis a la luz de la teoría del entorno competitivo de Porter, se puede decir que la decisión de abrir la sede en Facatativá se apoya y guarda coherencia con los resultados obtenidos, comenzando por las ventajas encontradas del bajo poder de negociación tanto de los proveedores como de los clientes, donde estos últimos, de acuerdo con el sondeo primario realizado, encajan dentro de los objetivos económicos que la entidad esperaba percibir desde el punto de vista de la voluntad y capacidad de pago por matrículas.

De igual manera, se perfiló como baja la amenaza de nuevos entrantes, y en lo referente a los productos sustitutos la intensidad competitiva para Uniagraria en Facatativá es baja en el nivel profesional aunque el mercado se mueva también en el nivel técnico y tecnológico donde la institución por ahora no tiene oferta.

7.3 ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

7.3.1 VALORACIÓN Y EVALUACIÓN

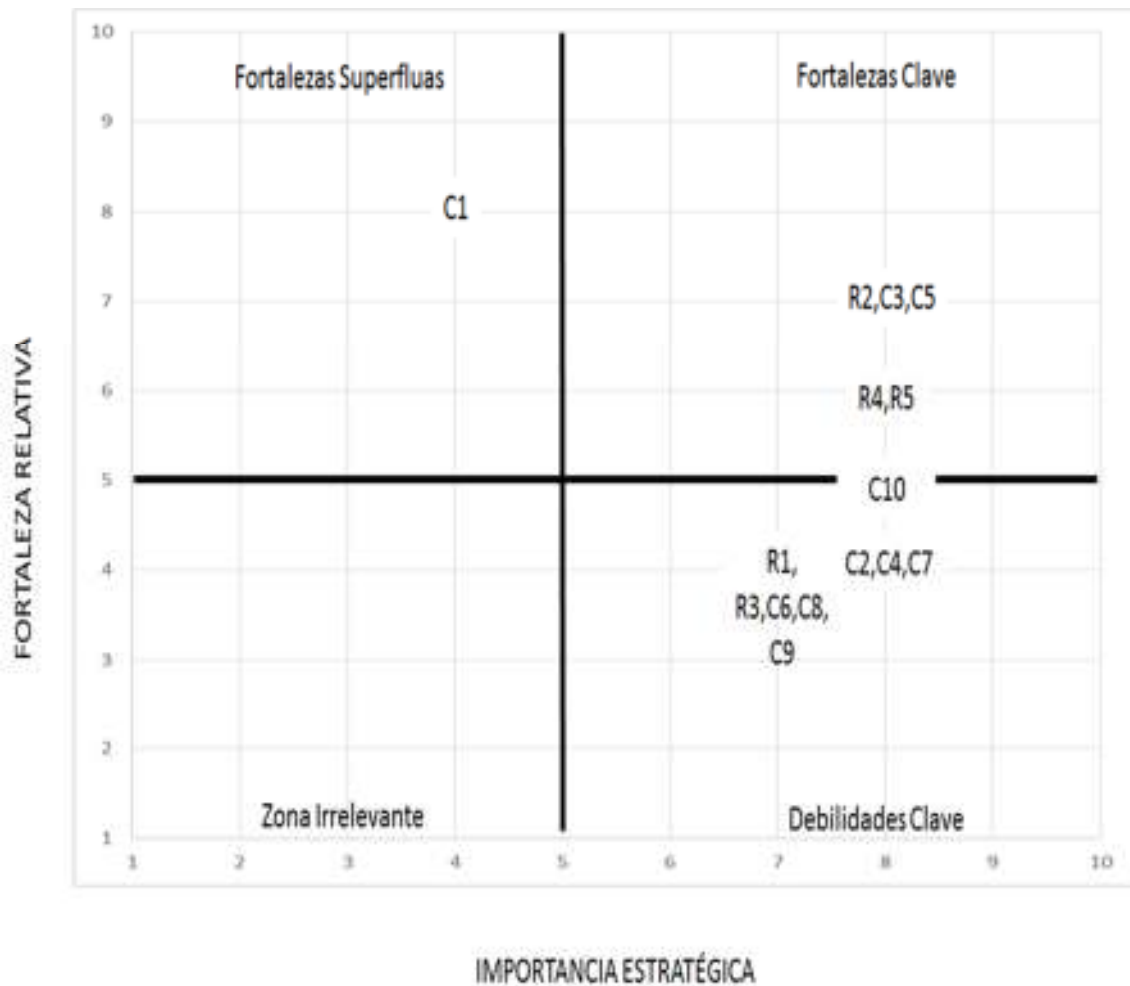
El análisis de recursos y capacidades, de acuerdo con el marco teórico, se realizó mediante una calificación de 1 a 10 de cada recurso y capacidad identificado, permitiendo ser valorados tanto en su importancia estratégica como en su fortaleza relativa. Dicha calificación se asignó a partir de la información documental obtenida y de la entrevista realizada al funcionario responsable del estudio previo realizado por Uniagraria. Una vez obtenida la valoración, ésta se proyectó en una matriz de evaluación para efectos de identificar y visualizar los recursos y capacidades como fortalezas o debilidades clave (Tabla 3 y Gráfico 4).

Tabla 3 Valoración de los Recursos y Capacidades de Uniagraria Facatativá

RECURSO / CAPACIDAD	R/C	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA	FORTALEZA RELATIVA	COMENTARIO
RECURSOS TANGIBLES				
Financieros	R1	7	4	La inversión en Facatativá superó los flujos de caja operativos y la proyección inicialmente planeada. Tuvo que ser atendida con deuda disminuyendo la capacidad de endeudamiento institucional. Los resultados financieros se encuentran por debajo de las proyecciones.
Físicos	R2	8	7	La sede fue remodelada llegando a ser estéticamente muy atractiva. Se ha dotado de espacios y de recursos para la actividad académica, bienestar universitario, biblioteca y centros de computo itinerantes, aunque no cuenta con laboratorios para investigación y prácticas de ingeniería. Se habilitó centro de conciliaciones para el municipio y la región. Está muy bien localizada, en un sitio céntrico del municio, con facilidad de acceso y transporte público municipal e intermunicipal y cercano a zonas de alta actividad económica.
CAPACIDADES	R/C	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA	FORTALEZA RELATIVA	COMENTARIO
RECURSOS INTANGIBLES				
Tecnológicos	R3	7	4	La institución ha realizado fuertes inversiones en plataforma tecnológica para soportar la gestión académica, administrativa, financiera y del recurso humano mediante la implementación de Oracle PeopleSoft (Campus, ERP, HCM, BI) de lo cual se beneficia la sede de Facatativá. Solo se encuentra operativo Campus pero no al 100%. La educación virtual se encuentra en proceso de desarrollo.
Reputación	R4	8	6	El nombre de Uniagraria es reconocido y es bien percibido entre algunos gremios afines como el ganadero y agropecuario. Sinmembargo, este reconocimiento no se comporta igual entre la comunidad en general.
Humanos	R5	8	6	Algunos componentes del nivel básico del currículo se atienden con personal docente de la región con algunas limitaciones de calidad. Los cursos y componentes disciplinares especializados se atienden con docentes de Bogotá y con notable mejor calidad académica. El personal directivo de la sede tiene una importante curva de experiencia institucional y el personal administrativo y operativo son oriundos y conocedores de la región.

RECURSO / CAPACIDAD	R/C	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA	FORTALEZA RELATIVA	COMENTARIO
CAPACIDADES				
Funciones Directivas	C1	4	8	Hay un fuerte liderazgo desde la dirección de la institución pero con algunas falencias en la capacidad de gestión. No se ha consolidado un modelo de gestión basado en la planeación y los resultados.
Información para la dirección	C2	8	4	Hay todavía dificultades en la generación de información relevante para seguimiento al desempeño y toma de decisiones.
Docencia - Formación de estudiantes	C3	8	7	El modelo pedagógico constructivista permite optimizar el proceso enseñanza-aprendizaje facilitando la mejora en la calidad académica. Los docentes tienen nivel de formación de posgrado en su totalidad, aunque es necesario todavía fortalecer algunas competencias pedagógicas, uso de TICs y dominio de segunda lengua.
Investigación e Innovación	C4	8	4	La investigación es incipiente por medio de semilleros, de carácter aplicado. No tener programas acreditados no ha permitido el desarrollo de programas de maestría o superiores lo que dificulta el desarrollo de la investigación y la creación de nuevo conocimiento.
Extensión - Relación Sector Externo	C5	8	7	La actividad de extensión de Uniagraria, los programas como Sembrar Paz y Uniagraria al Campo han fortalecido el relacionamiento en otras regiones, superando incluso a competidores referentes directos, lo que apalanca su desarrollo en Facatativá.
Diseño de Programas	C6	7	4	Los procesos de identificación, desarrollo y aprobación de nuevos programas son lentos.
Integración y flexibilidad curricular	C7	8	4	Aunque a nivel institucional se ha avanzado en un redimensionamiento curricular que mejora la integración y la flexibilidad de las mallas curriculares, este beneficio se pierde con la apertura en Facatativá de programas disímiles en sus áreas de conocimiento como Derecho e Ingeniería Civil.
Gestión Financiera	C8	7	4	Tradicionalmente y a nivel institucional no hay una vocación fuerte hacia el seguimiento del desempeño financiero.
Marketing	C9	7	4	La actividad de marketing se limita a la ejecución de campañas publicitarias, pero no se aborda desde una perspectiva estratégica del mercadeo.
Ventas (Inscripción-Admisión-Matriculas)	C10	8	5	La tasa de absorción es baja por lo que menos de la tercera parte de los inscritos para primer curso terminan efectivamente matriculados.

Gráfico 4 Matriz de Evaluación de Recursos y Capacidades de Uniagraria Facatativá.



FORTALEZAS CLAVE	
R2	Físicos
C3	Docencia - Formación de estudiantes
C5	Extensión - Relación Sector Externo
R4	Reputación
R5	Humanos

DEBILIDADES CLAVE	
R1	Financieros
R3	Tecnológicos
C6	Diseño de Programas
C8	Gestión Financiera
C9	Marketing
C2	Información para la dirección
C4	Investigación e Innovación
C7	Integración y flexibilidad curricular

C10	Ventas (Inscripción-Admisión-Matrículas)
-----	--

7.3.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Del análisis realizado se puede observar que las fortalezas clave de Uniagraria en Facatativá están concentradas en sus recursos y las debilidades clave están concentradas en sus capacidades. De igual forma, es mayor el número de debilidades clave que el número de fortalezas.

No obstante que la totalidad de las debilidades son subsanables y se pueden convertir en fortalezas en el futuro, Uniagraria debió primero fortalecer sus debilidades clave antes de incursionar en el mercado de Facatativá para poder sostener de mejor manera su posición competitiva al momento de entrar.

Bajo esta perspectiva, la decisión de abrir una sede en Facatativá no fue acertada.

7.4 ANÁLISIS DE FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES - AMENAZAS

A partir del documento “Nueva Sinergia Uniagraria” el cual recoge la orientación estratégica para la planeación institucional, se identificaron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a nivel institucional, extractando aquellas que tienen efecto a nivel regional y que son aplicables en la decisión de apertura de una sede en una nueva localización geográfica y en específico el caso de Facatativá. Dentro de la información proporcionada por Uniagraria no se encontró de manera específica la realización de un análisis DOFA en la decisión de apertura de la sede de Facatativá, el cual en nuestro concepto, es fundamental para clarificar la visión estratégica que requiere la decisión objeto de estudio. A continuación se presentan los aspectos del análisis DOFA con incidencia en la situación de Facatativá.

7.4.1 MATRIZ DOFA

Tabla 4 Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> . Recurso humano y directivo comprometido, con experiencia institucional y sentido misional. . Nombre de Uniagraria y origen alineado con misión, actividad económica de la región y reconocido dentro del segmento económico. . Campus de la sede y localización muy atractivos. . Programas institucionales de extensión y trabajo con jóvenes alineados con misión - región. 	<ul style="list-style-type: none"> . Poca disponibilidad local de docentes en áreas especializadas del conocimiento. . Baja articulación de actividades, con procesos y sistema de gestión de calidad en formación con existencia todavía de procedimientos y operaciones densas y pesadas y modernización tecnológica en proceso de formación, con procesos de planeación sin consolidar. . Recursos económicos escasos que limitan mejoramiento de infraestructura para investigación, programas no acreditados. . Bajo posicionamiento de concepto U Verde y escaso mercadeo estratégico.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de componente medio-ambiental - Investigación aplicada y participativa así como extensión apalanca soluciones factibles a problemas básicos locales, acercando relación con sector productivo, gobierno local y alianzas con otras instituciones de educación. - Ampliación de infraestructura en áreas colindantes sin mayor desarrollo económico y de infraestructura civil. - Articulación de diferentes niveles de formación. - Postconflicto y repunte de la actividad económica regional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de universidades nacionales con amplia experiencia regional, internacionales con amplia experiencia virtual, apertura de mercado y crecimiento de oferta de programas, - Exigencia creciente de calidad para registros calificados y acreditación, dificultades en fuentes de financiación de oferta y demanda. - Continuidad de violencia y desempleo en el sector rural regional, con desincentivos para la actividad económica empresarial. - Reforma a Ley 30 con apertura a jugadores más poderosos.

7.4.2 ANÁLISIS CRUZADO

A partir de la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la matriz cruzada DOFA permitió establecer los tipos de estrategias a tener en cuenta según la combinación de factores internos y externos (Tabla 5):

Tabla 5 Análisis DOFA cruzado

FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES	Estrategia F+O (Ofensiva)	Estrategia D+O (Reorientación)	
	<ul style="list-style-type: none"> - Suscribir alianzas con colegios, institutos - Implementar programas como Sembrar Paz par - Definir líneas de investigación aplicada y extensión que permitan solución rápida a problemas de baja complejidad pero alto impacto social. - Incentivar recurso humano existente con curva de experiencia para trabajar en desarrollo de la sede. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rediseñar estructura modular de currículos en ciclos - Fortalecer uso de TICs y desarrollar ofertas híbridas - Limitar el desarrollo de infraestructura física que requiera alta inversión y reorientarla hacia el mejoramiento de tecnología. - Desarrollar la articulación de diferentes niveles de formación sobre contenidos virtuales. 	
AMENAZAS	Estrategia F+A (Defensiva)	Estrategia D+A (Supervivencia)	
	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar sinergias curriculares y establecer alianzas con otras Universidades para minimizar efectos de competencia directa. - Extender o ampliar programas que obtengan acreditación de alta calidad y que estén alineados con la misión-región. - Desarrollar programas de extensión de impacto social y productivo con efecto neutro entre actores del conflicto. - Desarrollar alianzas con otras instituciones pequeñas de la región para contrarrestar entrada de grandes jugadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambiar toda la oferta presencial por oferta virtual. - No ejecutar más desarrollos de infraestructura física. - Cerrar la sede de Facatativá. 	

7.4.3 RESULTADOS DE ANÁLISIS DOFA

A partir del análisis cruzado de factores internos y externos realizado con base en la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la apertura de la sede de Uniagraria en Facatativá, se observa que la estrategia general debió estar orientada a la suscripción de alianzas con otras instituciones educativas para efectos de aprovechar las sinergias resultantes, la reducción de costos de operación y la disminución de la intensidad competitiva donde realmente está el mercado, derivado de virar de un esquema de competición a uno de cooperación entre instituciones similares. Bajo este esquema, la inversión en infraestructura física pudo haber sido direccionada a inversión en plataforma tecnológica para mejoramiento de TICs, capacidad investigación y ampliación de las

modalidades de oferta educativa más allá de la presencial exclusivamente, apalancadas en la fortaleza que Uniagraria tiene en sus procesos de extensión.

El análisis realizado corrobora el diagnóstico realizado por Uniagraria para la regionalización y en consecuencia, desde la perspectiva DOFA se concluye que la decisión de abrir la sede de Facatativá no fue acertada.

7.5 HALLAZGOS Y RESULTADOS DE LA DECISIÓN

En entrevista con la directora actual de UNEM (Unidad de relacionamiento con el medio externo), en su momento INURSURE, órgano responsable de la regionalización en Uniagraria, se evidenció ausencia de análisis estratégico, debilidades en el estudio de mercados y desarticulaciones entre el nivel directivo y el nivel ejecutivo institucional. A la pregunta “**¿Que protocolos de selección de mercados y localización geográfica utiliza Uniagraria en su proceso de regionalización? Como se realiza la investigación de mercado?**” la funcionaria respondió:

“Uniagraria no realiza investigación de mercado. Uniagraria realiza estudios de necesidad de la oferta académica que ofrece donde va abrir nuevas propuestas de formación como el caso de Facatativá y responde en los temas de investigación y extensión a las necesidades de las empresas y comunidades”

A la pregunta “**¿Dentro de los estudios previos para definición de alternativas posibles para presencia física de Uniagraria, quién o quiénes desarrollaron las encuestas que se realizaron en Facatativá? Hay un grupo o departamento de mercadeo dentro de la Universidad que gestione esta actividad?**”, entre otros respondió:

“...Si hay un grupo de mercadeo pero no es quien realiza esta actividad.”

La pregunta “**Cómo Uniagraria realiza los análisis de competencia cuando decide competir en una nueva región?**” fue respondida así:

“No entiendo muy bien la pregunta y no estoy segura de que sea esta unidad quien deba contestarla, la tarea de regionalización es identificar posibilidades regionales de intervención, el concepto tema de la competencia en educación superior es un tema que la universidad no ha discutido suficientemente y que en regionalización hay concepto

diferentes, por ejemplo cuando regionalización formuló la metodología de diagnóstico la actividad que se sugería frente a identificar otras IES, señalaba las alternativas de cooperación, este concepto está muy arraigado en la política de educación superior que el país desarrolla tanto en la perspectiva de articulación como en la de cooperación con los CERES, las universidades gana prestigio por aliarse entre si y construyen alternativas de desarrollo”.

La sede de Facatativá inició operaciones iniciando el segundo semestre de 2013, es decir cerca de dos años después de haber tomado la decisión de su apertura. Los resultados financieros y operacionales obtenidos en el 2014 y el forecast 2014 a mayo señalan desviaciones importantes en el número de alumnos matriculados, ingresos, costos e inversiones (Tabla 6). Las debilidades en competencias encontradas en el análisis explican el bajo desempeño en la ejecución respecto de las proyecciones iniciales del plan de desarrollo de la sede. En entrevista con la Directora de la Unidad de Extensión y relación con el Medio UNEM, que al momento de la decisión se denominaba INURSURE y fuera el área responsable de realizar el estudio previo, se evidencio que Uniagraria no utiliza técnicas

Tabla 6 Estados de Resultados Sede Facatativá a mayo de 2014 – Fundación Universitaria Agraria de Colombia - Uniagraria

Fundación Universitaria Agraria de Colombia – Uniagraria – Estado de Resultados Sede Facatativá a Mayo de 2014

Ejecución Vs. Proyecciones Financieras 2013 – 2019 (\$)

	EJECUTADO FACATATIVA 2013	PROYECCION 2013	% EJEC	FORECAST 2014 (MAYO)	PROYECCION 2014	% EJEC
PARAMETROS						
No. estudiantes matriculados	59	96	62.1%	372	439	84.7%
Valor inscripción	\$ 60,000	\$ 83,000	72.3%	\$ 30,000	\$ 86,070	34.9%
Valor Matricula	\$ 2,995,000	\$ 2,917,500	102.7%	\$ 3,222,500	\$ 3,034,200	106.2%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 222,531,250	\$ 296,545,900	75.0%	\$ 1,189,294,583	\$ 1,349,102,297	88.2%
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$ 405,021,540	\$ 356,745,200	113.5%	\$ 770,033,685	\$ 1,121,189,528	68.7%
	\$ 0	\$ 0		\$ 0	\$ 0	
RESULTADO OPERACIONAL	-\$ 182,490,290	-\$ 60,199,300	303.1%	\$ 419,260,898	\$ 227,912,768	184.0%
SUBTOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 490,852	\$ 1,482,730	33.1%	\$ 1,356,058	\$ 6,745,511	20.1%
SUBTOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 11,998,421	\$ 3,210,707	373.7%	\$ 16,726,372	\$ 10,090,706	165.8%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-\$ 193,997,859	-\$ 61,927,277	313.3%	\$ 403,890,584	\$ 224,567,574	179.9%
TOTAL INVERSIONES	\$ 809,100,260	\$ 71,749,372	1127.7%	\$ 113,750,217	\$ 111,232,706	102.3%

Fuente: Departamento de Contabilidad. Uniagraria, mayo 2014

de investigación ni selección de mercados, pero los aspectos de mercadeo escapan al alcance del presente trabajo. No obstante, esta falta de rigor puede estar determinando los resultados que se están obteniendo. Las debilidades en planeación y ejecución también se hacen evidentes en los resultados.

8. CONCLUSIONES

Como resultado de la evaluación realizada con base en herramientas de análisis de estrategia utilizadas para determinar si la decisión de apertura de la sede de Uniagraria en Facatativá fue acertada, se identifican las siguientes conclusiones:

- El análisis estratégico de incursionar en Facatativá indica que la decisión es coherente con la misión pero no está totalmente alineada con la estrategia institucional.
- El análisis PESTAL indica que el entorno social, político y económico abre importantes oportunidades de desarrollo pero no en gran escala por lo reducido del mercado y las bajas tasas de crecimiento en Facatativá.
- El modelo de competitividad sectorial de las Cinco Fuerzas de Porter indicó que la intensidad competitiva para Uniagraria en Facatativá es baja en el nivel profesional pero el mercado se mueve también en el nivel técnico y tecnológico donde no tiene oferta. Bajo esta perspectiva la decisión fue acertada porque la intensidad competitiva es baja.
- El análisis de recursos y capacidades reveló que las fortalezas de Uniagraria en Facatativá están concentradas en sus recursos mientras que las debilidades en sus competencias. Son mayores las debilidades que las fortalezas para Uniagraria lo que indica que la decisión no fue acertada. Dada la situación actual después de la decisión, el análisis sugiere que Uniagraria debería propender entonces hacia una estrategia de reorientación.
- El análisis DOFA evidencia una desalineación estratégica, razón por la cual la decisión resulta no ser acertada.

- Las debilidades en las competencias limitan la capacidad de ejecución lo cual se está evidenciando en la desviación de los resultados financieros y operacionales.

Con base en los puntos anteriormente presentados, y como respuesta a la pregunta de investigación, se concluye finalmente que la apertura de una sede de Uniagraria en el municipio de Facatativá no fue una decisión acertada.

9. DOCUMENTACIÓN Y FUENTES CONSULTADAS

- Dess G, L. G. (2003). *"Creando entajas competitivas"* in *Creando entajas competitivas*. Mc Graw Hill.
- Fleisher C, B. B. (2007). *"Competitor Analysis"* in *Strategic and competitive analysis*. FT Press.
- ME, P. (1980). *"Generic Competitive Strategies"* in *Competitive Strategie*. New York: Free Pess.
- P, G. (2009). *"Sustaininng Superior Performance"* in *Strategy and the Business Landscape*. New Jersey: Prentice Hall.
- Porter, M. (2008). The five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

OTRAS FUENTES:

- Alcaldía Municipal de Facatativá. (2010). *Secretaria Municipal de Planeación. Indicadores Demográficos de Facatativá Boletín 1. Año 1.* . Facatativá.
- Cadle J, D. P. (2010). *Business analysis techniques*. London: The chartered institute.
- Congreso de Colombia. (20 de Junio de 2014). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Ley 30 de Diciembre 28 de 1992: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85860_archivo_pdf.pdf
- G, S.-P. (2002). Desarrollo y Medio Ambiente: Una mirada a Colombia. *Economía y Desarrollo*.
- Instituto de Regionalización y Responsabilidad Social Universitaria - Uniagraria. (2011). *Identificación de necesidades de formación, investigación y extensión en el municipio de Factativá*. Bogotá.
- O., M. (2007). Estudio de la dinámica de los factores del desarrollo local en el municipio de Facatativá (Cundinamarca). *Revista ODILES*, 1-7.
- Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. (2012). *Indicadores de Ciencia y Tecnología 1 Edición*. Bogotá.

- P, G. (2009). *"Sustaining Superior Performance" in Strategy and the Business Landscape*. New Jersey: Prentice Hall.
- R, G. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: SL Civitas.
- Red Colombiana de Formación Ambiental. (2007). *Las ciencias ambientales: una nueva área del conocimiento*. Bogotá: RCFA.
- Secretaria de Educación de Facatativa. (2011). <http://facatativa-cundinamarca.gov.co/>. Obtenido de Informe de Gestion 2008-2010: http://facatativa-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/62326438316666616633643934623735/1_GESTI_N_EDUCACI_N__2008_2011.pdf
- Semana. (01 de 04 de 2011). *Revista Semana*. Obtenido de Reforma a la Ley 30: por qué sí, por qué no: <http://www.semana.com/nacion/articulo/reforma-ley-30-que-si-que-no/237727-3>.
- SIREG - Uniagraria. (2013). *Consolidación y Proyecciones Sistema de Regionalización*. Bogotá.
- Toro, D. C. (12 de Julio de 2014). Directora de la Unidad de Extensión y relacionamiento con el medio UNEM (anterior INURSURE). (I. A. Ramírez, Entrevistador)
- Uniagraria. (2012). Plan de Expansión Uniagraria. *Encuesta Interna*. Bogotá.
- Uniagraria. (2014). Base de datos B.O.T: Análisis B.O.T. Bogotá.
- Universidad Agraria de Colombia. (2012). *Documento de Condiciones de Calidad para solicitud de ampliación de Registro Calificado para programas de Derecho e Ingeniería Civil ante el Ministerio de Educación Nacional*. Bogotá.
- Universidad Agraria de Colombia. (2013). *Informe de Resultados Financieros*. Bogotá.
- Viceministerio de Educación Superior- Observatorio Laboral para la Educación. (2013). *Perfil Académico y condiciones de empleabilidad: graduados de educación superior (2001-2012) y certificados para el trabajo y el desarrollo humano (2010-2012)*. Bogotá.