

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA POSTGRADOS FACEA
(INFORME FINAL PASANTIA)**

ANGHIE ALEXANDRA FUERTES MEJIA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA POSTGRADOS FACEA
(INFORME FINAL PASANTIA)**

ANGHIE ALEXANDRA FUERTES MEJIA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:
CARLOS ARTURO RAMIREZ GÓMEZ
Especialista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1 del Acuerdo número 324 de octubre de 1966 emanada por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2.014

RESUMEN

Del buen nivel de conocimiento que tenga toda organización acerca de sus clientes, mercado objetivo, tipología de servicios, servicio post-venta, nivel de satisfacción de los usuarios, entre otros factores relacionados con la organización administrativa; le permitirán generar una planeación prospectiva a futuro, determinando estrategias y tiempo de ejecución, así como la disponibilidad de recursos existentes para su ejecución, desde una perspectiva de análisis de costo-beneficio

Es por ello, que a través de este trabajo, se ha querido desarrollar un Plan Estratégico de Mercadeo para los Postrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño, como una herramienta fundamental para el reconocimiento de las necesidades y oportunidades del mercado nariñense, que le permitan determinar de forma adecuada las estrategias (diferenciación, penetración, expansión, etc.) precisas para obtener un mayor posicionamiento, participación y redireccionamiento en el mercado.

Palabras Claves: Mercadeo, Plataforma Estratégica, Planeación

ABSTRACT

Good level of knowledge that every organization has about its customers , target market, type of services , after-sales service , satisfaction of users, including administrative organization related factors, will allow you to generate a prospective future planning determining strategies and execution time , and the availability of resources for implementation from the perspective of cost-benefit analysis

Therefore , that through this work, has wanted to develop a Strategic Marketing Plan for Prostrate at the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Universidadde Nariño, as a fundamental tool for recognition of the needs and opportunities nariñense market, enabling it to define properly the strategies (differentiation , penetration, expansion , etc.). precise positioning for greater , participation and forwarding market .

Keywords: Marketing, Platform Strategic Planning

CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 SITUACIÓN DE POSTGRADOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. MARCO DE REFERENCIA.....	20
4.1 MARCO CONTEXTUAL.....	20
4.1.1 Demografía	20
4.1.2 Situación y Extensión	21
4.1.3 Economía	21
4.1.4 Educación	21
4.1.5 Antecedentes Postgrados en Colombia	21
4.1.6 Universidad de Nariño y Postgrados FACEA	23
4.2 MARCO CONCEPTUAL	24
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	29
5.1 MÉTODO	29
5.2 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	29
5.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA	30
6. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DE LA EMPRESA.....	32
6.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	32
6.1.1 Portafolio de Servicios de los Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – Postgrados FACEA.....	33
6.1.2 Ventajas competitivas de Postgrado FACEA	34
6.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	35
6.2.1 Situación del Mercado.....	35
6.2.2 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio – POAM	57
6.2.2.1 Definición y Análisis de las Variables relevantes para cada entorno	58
6.2.2.2 Matriz de Oportunidades y Amenazas del medio – POAM	59
6.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo - M.E.F.E.....	59
6.2.4 Matriz del Perfil Competitivo.....	60
6.2.5 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	62
6.2.5.1 Poder de Negociación de los Consumidores	62

6.2.5.2	Amenaza de Posibles Sustitutos	62
6.2.5.3	Poder de Negociación de los Proveedores	63
6.2.5.4	Rivalidad entre Competidores Existentes	63
6.2.5.5	Posibles Entrantes	64
6.3	DIAGNOSTICO INTERNO	64
6.3.1	Perfil de Capacidades Competitivas Internas Postgrados FACEA.....	64
6.3.1.1	Definición de las variables de competitividad y análisis de las variables e impacto en postgrados FACEA	64
6.3.1.2	Matriz Perfil de Capacidad Interna – PCI	67
6.3.2	Matriz de Evaluación del Factor Interno M.E.F.I	68
7.	ANÁLISIS DOFA POSTGRADOS FACEA	70
8.	PROPUESTA DE REDIRECCIONAMIENTO	79
9.	PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	81
9.1	MATRIZ INTERNA - EXTERNA – IE	81
9.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL POSICIONAMIENTO Y ACCIÓN - PEYEA	82
9.3	MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL – MPD	84
9.4	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA – GE	86
9.4.1	Crecimiento del Mercado	86
9.4.2	Fortaleza Competitiva	86
9.4.3	Resultados de la Matriz.....	86
9.5	MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP – BCG.....	87
9.5.1	Matriz BCG para la Especialización en Alta Gerencia.....	88
9.5.2	Matriz BCG para la Especialización en Finanzas.....	90
9.5.3	Matriz BCG para la Especialización en Mercadeo	92
9.5.4	Matriz BCG para la Especialización en Gerencia de Proyectos.....	94
9.5.5	Matriz BCG para la Maestría en Administración	96
9.5.6	Conclusión General.....	98
9.6	MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEACIÓN ESTRATÉGICA – MPCE.....	99
10.	MERCADO OBJETIVO	103
11.	ANÁLISIS COMERCIAL.....	104
11.1	CÁLCULO INGRESOS 2015	104
11.2	CÁLCULO GASTOS 2014	105
11.3	RESULTADO DEL EJERCICIO 2015	106
12.	DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	107
12.1	OBJETIVOS DE MERCADEO	107
12.1.1	Objetivo General	107
12.1.2	Objetivos Específicos.....	107
12.2	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	107
12.3	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING	107
12.3.1	Estrategias para estimular la demanda selectiva	107
12.3.1.1	Confrontación Directa	107

12.3.1.2 Ampliar el Mercado Servido	108
12.3.1.3 Capturar Clientes de los Competidores	108
12.3.1.4 Conservar y Expandir la Demanda dentro de la base de Consumidores Actuales	108
12.3.2 Estrategias para estimular la demanda primaria	109
13. MEZCLA DE MERCADO	110
13.1 PRODUCTO.....	110
13.1.1 Objetivo.....	110
13.1.2 Metas	110
13.1.3 Estrategias	110
13.2 PRECIO	111
13.2.1 Objetivo.....	111
13.1.2 Meta	111
13.2.3 Estrategias	111
13.3 PLAZA.....	112
13.3.1 Objetivo.....	112
13.3.2 Meta	112
13.3.3 Estrategias	112
13.4 PROMOCIÓN.....	112
13.4.1 Objetivo.....	112
13.4.2 Metas	113
13.4.3 Estrategias	113
14. PLAN OPERATIVO DE MERCADEO	114
14.1 PLAN DE ACCIÓN: OBJETIVO UNO	114
14.2 PLAN DE ACCIÓN: OBJETIVO DOS.....	117
14.3 PLAN DE ACCIÓN: OBJETIVO TRES.....	118
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFIA.....	124

LISTA DE ILUSTRACIONES

Pág.

Ilustración 1 -	Ubicación Geográfica de Juan de Pasto	20
Ilustración 2 -	Símbolos Institucionales.....	23
Ilustración 3 -	Grado de Interés Especialización en Finanzas	36
Ilustración 4 -	Grado de Interés Especialización en Alta Gerencia	37
Ilustración 5 -	Grado de Interés Especialización en Gestión de Calidad.....	38
Ilustración 6 -	Grado de Interés Especialización en Gerencia de Mercadeo.....	39
Ilustración 7 -	Grado de Interés Especialización en Gerencia de Proyectos.....	40
Ilustración 8 -	Grado de Interés Especialización en Maestría de Mercadeo	41
Ilustración 9 -	Grado de Interés Especialización en Maestría en Admon.....	42
Ilustración 10 -	Grado de Interés Especialización en Maestría en Finanzas.....	43
Ilustración 11 -	Grado de Interés Especialización en Maestría en Economía	44
Ilustración 12 -	Grado de Interés Especialización en Maestría en Negocios Internacionales	45
Ilustración 13 -	Grado de Interés Maestría en Desarrollo Humano Sostenible ...	46
Ilustración 14 -	Grado de Interés Especialización en Recursos Humanos.....	47
Ilustración 15 -	Grado de Interés Especialización en Recursos Humanos.....	48
Ilustración 16 -	Grado de Interés Especialización Ambiental de Proyectos	49
Ilustración 17 -	Grado de Interés Especialización en Administración Educativa .	50
Ilustración 18 -	Preferencia en la modalidad de postgrados	53
Ilustración 19 –	Fuente de financiamiento para el pago de un postgrado.....	55

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfica 1 - Matriz Interna y Externa de Postgrados.....	81
Gráfica 2 - Matriz PEYEA Postgrados FACEA	83
Gráfica 4 - Matriz MPD de Postgrados FACEA	85
Gráfica 5 - Matriz de la Gran Estrategia Postgrados FACEA	87
Gráfica 6 - Matriz BCG Especialización Alta Gerencia Postgrados FACEA	89
Gráfica 7 - Matriz BCG Especialización Finanzas Postgrados FACEA	91
Gráfica 8 - Matriz BCG Especialización en Mercadeo Postgrados FACEA.....	93
Gráfica 9 - Matriz BCG Especialización en Gerencia de Proyectos Postgrados FACEA.....	95
Gráfica 10 - Matriz BCG Maestría en Administración de Empresas Postgrados FACEA.....	97

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 - Estadísticas Generales de la situación del mercado de Postgrados	35
Tabla 2 - Interpretación grado de interés	36
Tabla 3. Grado de Interés Especialización en Administración Educativa	51
Tabla 4. Universidad de Preferencia para el establecimiento de convenios	54
Tabla 5 - Fuentes alternativas de financiamiento para postgrados	55
Tabla 6 - Tiempo en el que le gustaría cursar un postgrado	56
Tabla 7 - Horarios de clases preferentes para cursar un Postgrado	57
Tabla 8. Matriz POAM Postgrados FACEA	59
Tabla 9. Matriz MEFE Postgrados FACEA	60
Tabla 10. Matriz Perfil Competitivo Postgrados FACEA	61
Tabla 11 - Matriz PCI Postgrados FACEA	67
Tabla 12 - Matriz MEFE Postgrados FACEA	68
Tabla 13. Matriz DOFA Postgrados FACEA	72
Tabla 14. Redireccionamiento Misión - Visión Organizacional	79
Tabla 15. Matriz PEYEA de Postgrados FACEA	82
Tabla 16. Matriz Atractivo del Mercado de Postgrados FACEA en la Industria	85
Tabla 17. Cálculos Matriz BCG Especialización en Alta Gerencia	88
Tabla 18. Cálculos Matriz BCG Especialización en Finanzas	90
Tabla 19. Cálculos Matriz BCG Especialización en Mercadeo	92
Tabla 20. Cálculos Matriz BCG Especialización en Gerencia de Proyectos	94
Tabla 21. Cálculos Matriz BCG Maestría en Administración	96
Tabla 22. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica Postgrados FACEA	99
Tabla 23. Cálculo Mercado Objetivo 2015Postgrados FACEA	103
Tabla 24. Cálculo Ingresos 2015Postgrados FACEA	104
Tabla 25. Cálculo Costos y gastos 2014Postgrados FACEA	105
Tabla 26. Utilidades Postgrados FACEA para el año 2015	106
Tabla 27. Plan de Acción Postgrados FACEA: Objetivo 1	114

Tabla 28 . Plan de Acción Postgrados FACEA: Objetivo 2	117
Tabla 29 . Plan de Acción Postgrados FACEA: Objetivo 3	119

INTRODUCCIÓN

La tendencia a nivel mundial en cuanto a la educación pos gradual en general busca ir de la mano con la coyuntura social, arrastrando consigo mismo la dura articulación y contextualización que la modernización exige, como es la adaptación a la globalización y las nuevas tendencias que consigo trae: apertura económica, competitividad, inserción de nuevas tecnologías, etc., que hoy en día se ven reflejadas en la Educación y de manera más implícita en los postgrados y en los cambios que se han dado en estos. Cambios que atraviesan los límites fronterizos y afectan irremediablemente a todos los países del mundo. Colombia no es la excepción y también la Educación pos gradual ha sido un factor esencial en el desarrollo del País.

Teniendo en cuenta que dicho fenómeno de los programas en postgrados es reciente en Colombia ya que surgen en la década de los 60, y cobra un mayor auge entre los años setenta y comienzos de los ochenta, indica la rápida expansión de la educación en postgrados del país; sin embargo la educación pos gradual no se expande simplemente por dar respuesta a la demanda ocupacional atribuida a los cambios económicos y sociales; sino también se da por la exigencia de los estudiantes que egresan de pregrados quienes buscan aumentar su nivel de educación con la finalidad de mejorar su calidad de vida y a su vez como método preventivo ante el desempleo.

La expansión de los postgrados toma fuerza y se extiende a las diferentes regiones del país y abarca consigo las tendencias que se enfocan al contexto regional con base a las proyecciones nacionales e internacionales para lograr una formación idónea en los diferentes postgrados.

En el departamento de Nariño el primer MBA. se da en el año de 1994 con la Universidad del valle en convenio con la institución siglo XXI, posteriormente La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño incursiona en la región con formación pos gradual desde el año 1998, brindando a la comunidad postgrados propios y en convenio con diferentes universidades del país, formación que hasta la fecha actual ha contribuido a la región con un gran número de egresados que cumplen con las características óptimas para ser parte del desarrollo Nariñense, bajo las expectativas que hoy por hoy exige el contexto de la competitividad.

La Universidad de Nariño en busca de la excelencia académica y para generar avances en el proceso de desarrollo tanto profesional como empresarial en la región, continuamente analiza sus áreas de conocimiento para dar respuesta a las necesidades y exigencias de dicha coyuntura, Este estudio se basa en generar estrategias que le permitan a los programas de postgrados satisfacer las

necesidades de la región de una manera más contextual y a su vez recuperar el liderazgo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN DE POSTGRADOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO

Desde el año 1998 Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA) de la Universidad de Nariño se ha destacado por ser líder en el departamento de Nariño, brindando a la región postgrados acordes al contexto educativo y empresarial. Así mismo al departamento se han ido vinculando diferentes universidades de la misma región como son Universidad Mariana, Cesmag y una universidad a nivel nacional Javeriana. En consecuencia este hecho ha permitido el aumento de la oferta competitiva en postgrados de ciencias económicas y administrativas. Con ello también la disminución de la demanda de algunos postgrados, como son Finanzas y Alta Gerencia. Este aumento sustancial de la competencia nos permite pronosticar una alta pérdida de competitividad y liderazgo a corto plazo en todos los postgrados de la FACEA, donde se hace imprescindible dar solución oportuna a dicho problema y realizar un plan estratégico de mercadeo que le permita recuperar y mantener el liderazgo de los programas de postgrados de la FACEA de la Universidad de Nariño en la región.

Postgrados de la universidad de Nariño ofrece Actualmente los siguientes programas:

✓ **Especialización en Finanza**

Cuenta actualmente con 13 promociones de egresados, dos promociones vigentes. El recuento de inscritos promoción hasta la actualidad ha sido de 413 estudiantes de los cuales se han matriculado 407, y se han graduado 268 estudiantes.

✓ **Especialización en Alta Gerencia**

Es un posgrado pionero de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, es decir lleva 15 años en el mercado lo que ha incurrido en la disminución de la demanda, actualmente Cuenta con 19 promociones, dos en vigencia, El recuento de 730 inscritos por promoción de los cuales se han matriculado 682, y 507 graduados en la totalidad de sus promociones ofrecidas.

✓ **Especialización en Mercadeo**

Posgrado en convenio con la Universidad Jorge Tadeo Lozano Bogotá, 13 promociones, actualmente está en inscripciones para la 14 promoción, 512

inscritos por promoción de los cuales se han matriculado 471 estudiantes y 331 graduados.

✓ **Especialización Gerencia de proyectos**

Posgrado en convenio con la Universidad del Cauca y al ofertarse Es un programa nuevo con alta demanda. Cuenta con 2 promociones y actualmente se inscribieron para la Segunda que empieza en el primer periodo académico. 89 estudiantes inscritos de los cuales se han matriculado 38 aun no tienen graduados, puesto que no culmina la Primera Promoción.

✓ **Maestría en Administración de empresas**

Posgrado en convenio con la Universidad del valle, cuenta actualmente con una promoción, Es un programa nuevo de postgrados y aun no tiene egresados, se han inscrito 45 quienes, y se han matriculado 33 estudiantes.

Históricamente Postgrados ha sacado al mercado 49 promociones de los diferentes postgrados, donde se inscribieron 1789 personas y se han matricularon 1631, los cuales terminaron satisfactoriamente el posgrado 1106 personas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué Características debe tener un plan estratégico de mercadeo para recuperar el liderazgo en los programas de postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en Nariño?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para recuperar el liderazgo en los programas de posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en el departamento de Nariño

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la capacidad competitiva de postgrados FACEA en el mercado.
- Definir Las Estrategias Funcionales para postgrados FACEA.
- Determinar las Estrategias Corporativas para postgrados FACEA.
- Determinar el grado de aceptación de postgrados FACEA en la región.
- Establecer la plataforma estratégica para postgrados FACEA.
- Establecer el portafolio de postgrados a ofrecer en el mercado.
- Definir las estrategias de mercadeo para la captación de clientes
- Determinar la mezcla de mercadeo para los programas de postgrados FACEA.

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas independientemente que estas sean privadas o públicas se enfrentan a un continuo cambio, lo cual hace indispensable hacer uso de tecnologías que faciliten herramientas que apoyen el trabajo en la organización.

Una de las tareas fundamentales de la gerencia, es la planeación estratégica, que permite involucrar en sus ejercicios multidisciplinarios aspectos propios de la formación gerencial

Con el plan estratégico para postgrados de la facultad de ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño se busca analizar los conceptos Teórico-prácticos que permitan evaluar las variables claves a nivel interno y externo donde su análisis brindara la información idónea para Establecer el Impacto positivo y negativo de Postgrados como organización, Determinar cómo se encuentra ubicado postgrados FACEA con respecto al mercado y posteriormente definir las estrategias convenientes para mejorar y mantener los programas de postgrados en el mercado.

La aplicación de la Planeación estratégica permitirá potencializar las fortalezas en postgradosFACEA y así mismo corregir las debilidades, con el fin de enfrentar de manera óptima las amenazas y aprovechar las oportunidades; así mismo el diseño la planeación de estrategias proactivas, para crear nuevas alternativas de desarrollo pos gradual para el mercado.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

El presente plan estratégico se da a lugar en la ciudad de San Juan de Pasto, capital del Departamento de Nariño y cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso desde la época de la colonia. Es también conocida como Ciudad sorpresa de Colombia.

Ilustración 1 - Ubicación Geográfica de Juan de Pasto



Fuente. Este estudio

4.1.1 Demografía. La ciudad, cuya población censada en 2005 era de 382.618 habitantes, es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali. La población estimada para 2011 según datos de proyección del DANE es de 416.842 habitantes.

4.1.2 Situación y Extensión. El municipio está situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador. El territorio municipal en total tiene 1.181 km² de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km².

4.1.3 Economía. En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

En la zona urbana, para desarrollo de la actividad comercial principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos

4.1.4 Educación. Según el DANE, el 92,1 % de la población del municipio es alfabeta y el 38,6% de la población residente en Pasto, ha alcanzado el nivel básica primaria y el 31,4% secundaria; el 10,8% ha alcanzado el nivel profesional y el 1,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 5,9%.

Para los estudios técnicos profesionales en la ciudad existen sedes de 10 universidades o centros de estudios superiores siendo el principal la Universidad de Nariño con más de 9000 estudiantes.

4.1.5 Antecedentes Postgrados en Colombia. En Colombia la formación en postgrados muestra a lo largo de la historia una tendencia clara hacia las especializaciones profesionales más que a programas de maestría y doctorado “A lo largo de la historia (1991) podemos encontrar elementos importantes que indican la línea de base de la situación colombiana antes de los noventa”¹ dicha referencia histórica muestra la prevalencia de las especializaciones sobre los otros niveles mayores de formación indica los problemas existentes con la calidad y la investigación.

¹(Revista CTS, nº 13, vol. 5, Noviembre de 2009 (pág. 131-155)

Al analizar los últimos periodos se plantea lo siguiente: “Si bien la expansión del sistema de formación avanzada se ha ido diferenciando y tendiendo a exhibir un cubrimiento más armónico, las tendencias anteriores revelan dos rasgos nada halagüeños para el futuro de un sistema moderno de docencia e investigación”. En primera instancia el carácter de la orientación técnico profesional de los programas de postgrados como característica esencial de la formación posgradual en Colombia. Que desde sus inicios a finales de los noventa, 443 programas posgraduales eran a nivel de especialización y 180 a nivel de maestría, lo cual muestra evidentemente el contenido de áreas de profundización y no de investigación. En segunda instancia, el bajo nivel de investigación de las universidades en Colombia lo cual abre la brecha de la baja calidad posgradual.

Al hablar de calidad hay un punto importante a destacar en las maestrías en Colombia ya que existe una gran varianza en su excelencia académica; puesto que el enfoque de profesionalización en muchas de estas carece o tienen poco sustento en la investigación, debido a la baja exigencia e intensidad aplicada a los programas. Lo se confirma cuando el ministerio de educación mediante el decreto 1001, de 2006 establece la diferenciación en las maestrías en cuanto al plan curricular de materias de profundización e investigación donde se señala que en las materias de profundización “ahondan en un área del conocimiento y el desarrollo de competencias que permitan la solución de problemas o el análisis de situaciones particulares de carácter disciplinario, interdisciplinario y profesional”, y en las materias de Investigación “buscan desarrollar por desarrollar competencias que permitan la participación en procesos de investigación, generación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, y en su posibilidad de hacer tránsito hacia un programa doctoral”. Lo cual deja en gran duda el establecimiento y la denotación clara en cuanto a las exigencias de calidad y excelencia académica; debido a que no se establece una diferenciación de titulación sobre el carácter de la maestría realizada.

La formación doctoral la cual es relativamente nueva, debe entrelazar vínculos propios con las capacidades científicas de investigación, que permita generar desarrollo tecnológico e innovación para superar los obstáculos de la educación posgradual específicamente de los doctorados en Colombia.

El mayor crecimiento de programas en doctorados se presentó entre los años 2003 2007, dicho crecimiento responde al proceso de consolidación de grupos, líneas y proyectos de investigación en las Universidades del país.

Actualmente los Doctorados enfrentan en Colombia grandes desafíos, tanto como la investigación y la contextualización (nuevas formas de conocimiento, relación estudiante/tutor); como la calidad y la sostenibilidad.

4.1.6 Universidad de Nariño y Postgrados FACEA

Ilustración 2 - Símbolos Institucionales



Fuente. Este estudio

En el año de 1997 postgrados FACEA, incursiona en el mercado con el primer programa pos gradual en finanzas, el cual obtuvo gran aceptación; puesto que en ese entonces era el único en la región.

Posteriormente postgrados FACEA, decide ampliar su portafolio entre 18 y 20 programas: los cuales eran parte de alianzas estratégicas con otras universidades del resto del país, lo que permitió optimizar en la calidad, entre los convenios están:

- Especialización en Gerencia de Mercadeo convenio con las Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Especialización en gerencia de proyectos convenio con la Universidad de Cauca.
- Maestría en economía convenio con universidad Autónoma de occidente de Cali.
- Especialización en sistemas integrados de gestión de calidad con ICONTEC.

Adicionalmente postgrados FACEA también saca al mercado programas propios como:

- Especialización en Finanzas.
- Especialización en Alta Gerencia.
- Maestría en Administración.

De igual manera postgrados FACEA cuenta actualmente con programas próximos propios a ejecutar como son:

- Especialización en comercio internacional

- Maestría en mercadeo

Programas en convenio próximos a ejecutar con otras universidades

- Estudio interdisciplinarios para el desarrollo regional con la universidad del Cauca.

Actualmente postgrados FACEA se enfrenta a la disminución de la demanda en los programas de Finanzas y Alta Gerencia.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes son términos y conceptos básicos propios en un plan estratégico de mercadeo estratégico, con el fin de definir los diferentes componentes que se manejan en dicha investigación para dar una idea y brindar comprensión para ubicar al lector al tema tratado.

- **Amenazas.** Todos aspectos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.
- **Análisis DOFA.** Análisis de las fortalezas y debilidades de una organización y de las amenazas y oportunidades en su ambiente externo. Es una matriz de evaluación de factores internos que evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.
- **Análisis EFE.** Este es una matriz de evaluación de factores externos, que permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.
- **Análisis Externo.** La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.
- **Análisis Situacional.** Es un detallado informe sobre el medio ambiente de mercadeo de la organización, las actividades específicas y el sistema interno de mercadeo.
- **Análisis interno.** Un análisis interno de la empresa es un término comercial asociado fuertemente al análisis "FODA" (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Un análisis interno de la empresa es una evaluación de la posición actual de la empresa de las perspectivas combinadas del

mercadeo, las operaciones y las finanzas para uso estratégico.

- **Análisis interno. P C I (Perfil de Capacidad Interna).** El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías a saber:
 - La Capacidad Directiva
 - La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
 - La Capacidad Financiera
 - La Capacidad Tecnológica (Producción)
 - La Capacidad del Talento Humano
- El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio - Bajo.
- **Competencia.** Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas.
- **Debilidades.** Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.
- **Estrategia.** Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.
- **Estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas).** Estas se basan en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para

poder sortearla.

Es la situación más deseable, es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades (estrategia SO). Ciertamente, las Empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

La estrategia FA se basa en las Fortalezas de la organización para enfrentar Amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.

- **Estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades).** Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- **Estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades).** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.
- **Estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas).** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia,

fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

- **Fortalezas.** Todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.
- **Matriz de la Gran estrategia.** Instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. Dimensiones evaluativas como: La posición competitiva y El crecimiento del mercado.
- **Marca.** Es el nombre, término, señal, símbolo, diseño o combinación de los mismos, que tiene como fin identificar los productos o servicios de una empresa o negocio y la cual los diferencia de la competencia.
- **Mercadotecnia.** Busca identificar y satisfacer las necesidades de los clientes. Para definir las necesidades de los clientes, instrumentar las estrategias de mercados y los programas encaminados a satisfacer esas necesidades, los directivos de mercadotecnia requieren información acerca de sus clientes, sus competidores y otras fuerzas del mercado.
- **Oportunidades.** todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.
- **Perfil Competitivo.** Esta herramienta analítica permite identificar los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones; por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones.

- **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción Matriz PEYEA.** Es una de las matrices más sencillas y más utilizada en la planificación estratégica de las organizaciones, ya que les ofrece a los analistas las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la organización. Concepto Es una herramienta para definir estrategias. La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.
- **Plan De Mercadeo.** Es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la organización

debe dirigirse.

Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo, describe el producto (diseño y características), el precio del producto; y la promoción y distribución del mismo.

Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo del plan, así como el proceso de evaluación e implantación.

- **Planeación Estratégica.** Proceso de desarrollo y mantenimiento de la adecuación estratégica entre los objetivos y capacidades de la organización y las cambiantes oportunidades demercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una clara 24 misión de la compañía, el apoyo a los objetivos, una firme cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.
- **Segmentación de mercado.** Es el acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de compradores que podrían adquirir productos separados, mezclas de mercadotecnia o ambos. El mercado está integrado por compradores, y estos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, actitudes y prácticas de compra. Cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar un mercado.
- **Táctica.** Es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas,teóricas, psicológicas, estratégicas y demás, para dar una solución inmediata a las diferentes situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de oposición.
- **Ventaja Competitiva.** Es la condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades, de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior; o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 MÉTODO

Inductivo, puesto que se identifican hechos y situaciones de lo particular a lo general y a partir de estos se realiza el plan de acción que debe implementar para postgrados FACEA.

5.2 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El proceso de ejecución del “Plan estratégico de mercadeo para recuperar el liderazgo en los programas de posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en el departamento de Nariño” se vale del método científico; por medio de este estudio, se busca realizar el diagnóstico y evaluación del Plan a partir de la recolección y análisis de toda la información relevante para la organización.

Observación. Para obtener información de las tendencias, preferencias y características del grupo objetivo, así como también de la competencia directa e indirecta de la empresa de postgrados, se establecerá un proceso de observación en las universidades e instituciones públicas y privadas de la región.

Fuentes primarias. Este tipo de fuentes son la base para la recolección de información básica, que para el estudio constituye la información obtenida de forma directa con los siguientes actores:

- Cada uno de los coordinadores y asistentes, de cada posgrado, reunión que se estipula en el cronograma de actividades.
- Egresados, profesionales de los últimos 20 años y estudiantes último semestre de Economía y administración de empresas.
- Egresados especialización en Mercadeo.

Fuentes secundarias. Se indagara la información en fuentes como internet, libros, revistas, entre otros documentos que permitan contextualizar el plan estratégico para postgrados FACEA.

Instrumentos de recolección de información.

Encuestas. Dirigidas a los potenciales usuarios como son Egresados, profesionales de los últimos 20 años y estudiantes último semestre de Economía y

Administración de Empresas. Anexo n° 1 Encuesta dirigida a Estudiantes Universitarios de último semestre de Economía y Administración, Anexo n° 2 Encuesta dirigida a profesionales Universitarios.

Entrevistas, observación directa y revisión documental.

- Dirigida a Cada uno de los coordinadores y asistentes, de cada posgrado, reunión que se estipula en el cronograma de actividades.
- Recolección de información directa a la competencia: Universidad Mariana, Cesmag, Universidad Javeriana, mediante visitas personales.

La información que se obtenga por medio de las diferentes actividades y que pueda ser utilizada para el desarrollo del presente proyecto, será ordenada, clasificada y analizada según el problema formulado y las expectativas de cada objetivo propuesto, tabulado y analizado en Excel.

Según lo propuesto, se desarrollarán muestras, se tabulará la información, y se presentara gráficos, tablas y cuadros representativos de cada ítem; al final se presentará informes detallados con los cuales se formulará planes para eliminar amenazas y debilidades, consolidar fortalezas y aprovechar oportunidades.

5.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

La población que se tomara para esta investigación de mercados es una población infinita, la ecuación utilizada se menciona de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

Z = nivel de confianza que equivale al 95%

e = margen de error que equivale al 5%

p = probabilidad de éxito que equivale a un 0,5

q = probabilidad de fracaso que equivale a un 0,5

Procedemos a realizar los cálculos

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,05^2}$$

$$n = 384$$

La población a encuestar es de 384 Profesionales de los últimos 20 años, estudiantes de administración de empresas y economía últimos semestres, y egresados de la especialización de mercadeo.

6. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DE LA EMPRESA

Como se ha venido exponiendo con este proyecto se quiere desarrollar un plan estratégico que lleve a postgrados FACEA a ser líder en cuanto a postgrados de la área administrativa en el departamento de Nariño y por qué no de Colombia por lo cual se llevará a cabo un análisis interno donde se tendrá en cuenta debilidades y fortalezas de la empresa. Posteriormente se realizara el análisis externo donde se indagara oportunidades y amenazas, de el empalme de dicha información se tendrá como resultado la creación del plan estratégico. Para realizar dicho proceso es de gran importancia conocer a fondo la empresa.

6.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La oficina de los Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, se encuentra ubicada en la sede panamericana de la Universidad de Nariño en la calle 18 N° 33-127, Oficina 301 del Bloque 5.

En el año de 1997, Postgrados FACEA, incursiona en el mercado con el primer programa postgradual en Finanzas, el cual obtuvo gran aceptación, puesto que en ese entonces era el único en la región; esta especialización ya lleva más de XIV Cohortes en el mercado.

Con el tiempo, Postgrados adicionó a su oferta la Especialización en Alta Gerencia, la cual ya lleva XVIII promociones.

Posteriormente Postgrados FACEA, decide ampliar su portafolio los cuales surgen de **alianzas estratégicas con otras universidades** del resto del país, lo que permitió optimizar su oferta educativa.

Actualmente, la oficina de Postgrados FACEA, se encuentra tramitando el registro calificado de los siguientes programas para ofrecer a las comunidad próximamente:

- Maestría en Economía convenio con Universidad Autónoma de Occidente de Cali.
- Especialización en Gerencia Integral en Sistemas de Gestión de Calidad con ICONTEC.
- Maestría en estudios interdisciplinarios para el desarrollo regional, con la universidad del Cauca.
- Especialización en Comercio Internacional, programa propio
- Maestría en mercadeo, programa propio que ya ha obtenido el Registro Calificado por parte del Ministerio Nacional de Educación.

6.1.1 Portafolio de Servicios de los Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – Postgrados FACEA

- **Especialización en Finanzas.** Actualmente hay dos promociones funcionando. (18 y 19), La Especialización se propone brindar a los participantes los nuevos conceptos y técnicas financieras, desarrollando su capacidad para el análisis de situaciones y la toma de decisiones en el ambiente actual.
- **Especialización en Alta Gerencia.** (Dos Promociones actualmente) El programa de Alta Gerencia (PAG) ha sido concebido con el objetivo básico de desarrollar, en los participantes, una visión integral de la gerencia. Esto se logra mediante la ampliación de perspectivas, el refinamiento de habilidades y conocimientos y el robustecimiento de la capacidad para formular políticas de largo alcance.

En este punto, es importante resaltar que actualmente Postgrados FACEA se enfrenta a la disminución de la demanda en los programas de Finanzas y Alta Gerencia.

- **Especialización Gerencia de Proyectos.** (Convenio Universidad del Cauca) El programa de Especialización en Gerencia de Proyectos es la respuesta a la necesidad de preparar profesionales en la dirección y gestión de proyectos de inversión que requiere el ambiente competitivo en la Colombia de hoy, caracterizado por un cambio dramático, la innovación tecnológica cada vez más acelerada y la competencia global.
- **Especialización en Gerencia de Mercadeo.** Tiene como objetivo lograr en los profesionales fortalecimiento de competencias y habilidades para tomar decisiones para tomar decisiones estratégicas de mercadeo. Con proyección en todo tipo de organizaciones públicas y privadas. Con contenidos relacionados con desarrollo de nuevos productos, estrategias de precios, análisis de la competencia, estrategias de comercialización y estrategias de comunicación.
- **Maestría en Administración de empresas. (Universidad del valle).** Los egresados de la Maestría en Administración estarán en capacidad de desempeñarse como directivos y gerentes de empresas, profesionales investigadores, consultores y asesores de las Ciencias Administrativas gracias a la sólida formación teórica, la capacidad de análisis, la reflexión y la investigación logradas en el desarrollo de la Maestría.

6.1.2 Ventajas competitivas de Postgrado FACEA. La Universidad de Nariño cuenta con ventajas competitivas las cuales le han permitido establecerse como una de las mejores a nivel nacional.

- **Participación en el Mercado.** la universidad de Nariño goza de una excelente aceptación por parte del mercado ya que ha sido año tras año líder en la región.
- **Alianzas Estratégicas.** Postgrados FACEA tiene la universidad de cuenta con convenios con universidades del país para un mejor nivel de capacitación en nuestra región.
- **Precios Competitivos** con respecto a la competencia la universidad de Nariño conjuntamente con la FACEA precios relativamente más bajos que los de la competencia, de esta manera se consolida como líder en precios bajo.
- **Posicionamiento Regional.** Postgrados FACEA es líder en especializaciones en el mercado de la educación altamente calificada en la región, hecho que se ha dado en el transcurso de los años.
- **Calidad de Productos y Servicios.** Postgrados FACEA cuenta con un amplio portafolio de servicios educativos ofertados de calidad con los que le brinda a la comunidad integridad y sostenibilidad en el futuro.
- **Imagen Institucional.** la imagen corporativa con la que cuenta la universidad ha permitido que sea reconocida en todo el territorio nacional.
- **Líder.** Postgrados FACEA es líder en especializaciones en el mercado de la educación altamente calificada.
- **Excelente Plataforma Docente.** Cuentan con buena plataforma de docente tanto regional como del resto del país.
- Innovación en programas educativos.
- Experiencia en el mercado educativo de los Postgrados.
- Solides Financiera.
- Excelente servicio al usuario.

6.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

El análisis del ambiente externo de Postgrados FACEA, parte del reconocimiento de la situación de su mercado; del análisis sectorial y competitivo; así como de las variables de tipo Económico, Social, Geográficas, Competitivas y Jurídicas.

6.2.1 Situación del Mercado

Tabla 1. Estadísticas Generales de la situación del mercado de Postgrados

	Finanzas	Alta Gerencia	Gestión de calidad	Gerencia de Mercadeo	Gerencia de Proyectos	Maestría en Mercadeo	Maestría en Administración
N	498	502	502	497	503	494	494
	32	28	28	33	27	36	36
Media	5,95	6,60	6,46	5,56	7,33	5,54	5,84
Mediana	6,50	7,00	7,00	6,00	8,00	6,00	6,00
Moda	10	10	10	1	10	1	10
Desv. típ.	3,265	3,049	2,769	2,908	2,778	3,045	3,179
Varianza	10,663	9,298	7,666	8,457	7,717	9,271	10,109

	Maestría en Finanzas	Economía	Negocios internacionales	Dllo humano sostenible	Recursos humanos	Estudios Interdisciplinarios del Dllo	Esp. Ambiental de proyectos	Esp. Administración educativa.
N	490	492	493	499	503	497	492	491
	40	38	37	31	27	33	38	39
Media	6,16	5,62	6,12	5,88	5,90	5,13	5,46	4,68
Mediana	7,00	6,00	7,00	7,00	6,00	5,00	6,00	4,00
Moda	10	1	10	8	8	1	1	1
Desv. típ.	3,259	3,178	3,100	2,883	2,900	2,783	2,977	3,063
Varianza	10,624	10,098	9,609	8,310	8,409	7,747	8,860	9,385

Fuente. Este estudio

Para el siguiente análisis se debe tener en cuenta que todas las preguntas que indagaron sobre grado de interés, las interpretaciones se hicieron de la siguiente manera:

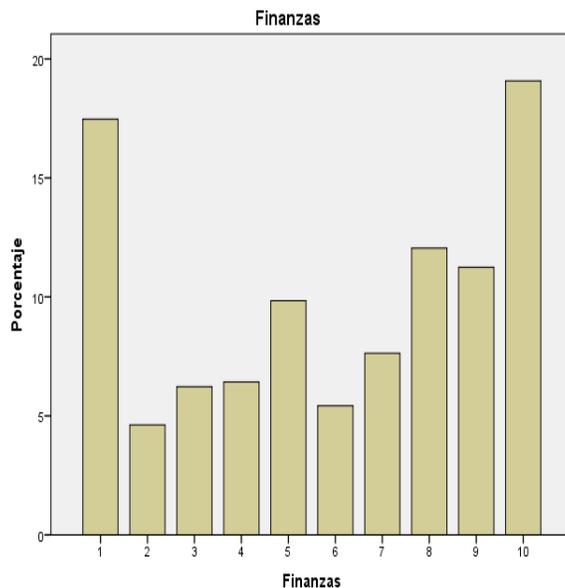
Tabla 2 - Interpretación grado de interés

GRADO DE INTERÉS	NIVEL
1 – 2 – 3	BAJO
4 – 5 – 6 – 7	MEDIO
8 – 9 – 10	ALTO

Fuente. Este estudio

- Grado de Interés hacia la Especialización en Finanzas

Ilustración 3 - Grado de Interés Especialización en Finanzas



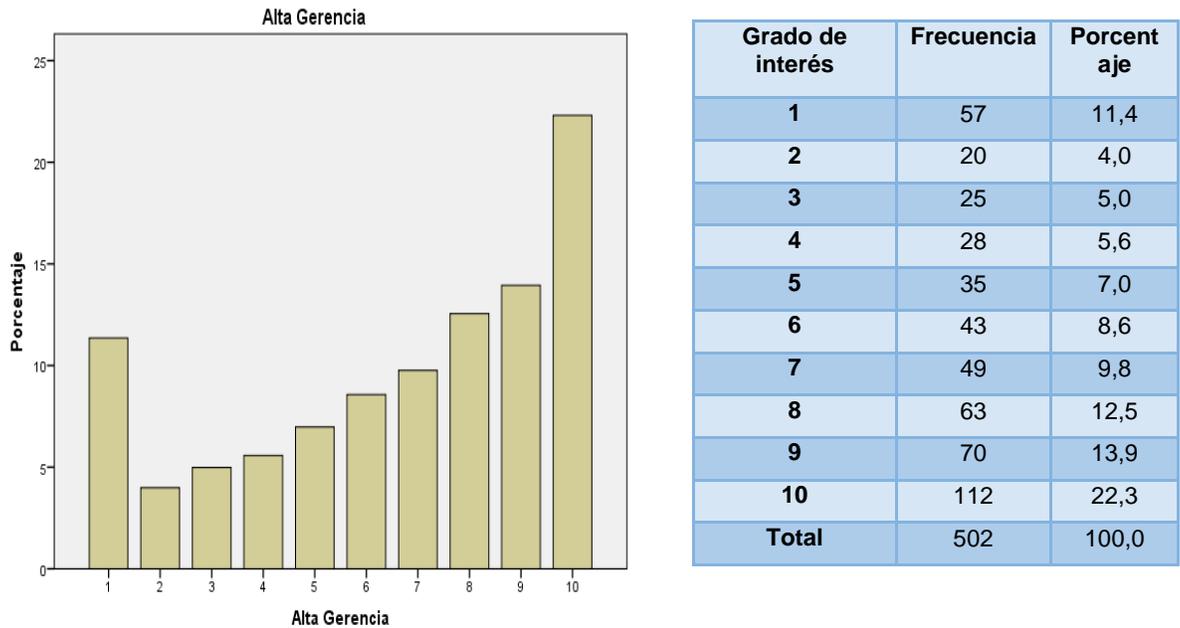
Grado de interés	Frecuencia	Porcentaje
1	87	17,5
2	23	4,6
3	31	6,2
4	32	6,4
5	49	9,8
6	27	5,4
7	38	7,6
8	60	12,0
9	56	11,2
10	95	19,1
Total	498	100,0

Fuente. Este estudio

De los 503 encuestados, 498 respondieron oportunamente a la pregunta de interés por la especialización en finanzas se analiza que el 42.3 % que equivale a la sumatoria porcentual del grado de interés 8,9y10 siendo alto el grado de interés por cursar la especialización en finanzas; el 29.2% tienen un interés medio por cursar la especialización y el 28,3 equivalente a la sumatoria porcentual de los valores 1,2y3 siendo un bajo interés por cursar la especialización en finanzas.

- Grado de Interés hacia la Especialización en Alta Gerencia

Ilustración 4 - Grado de Interés Especialización en Alta Gerencia

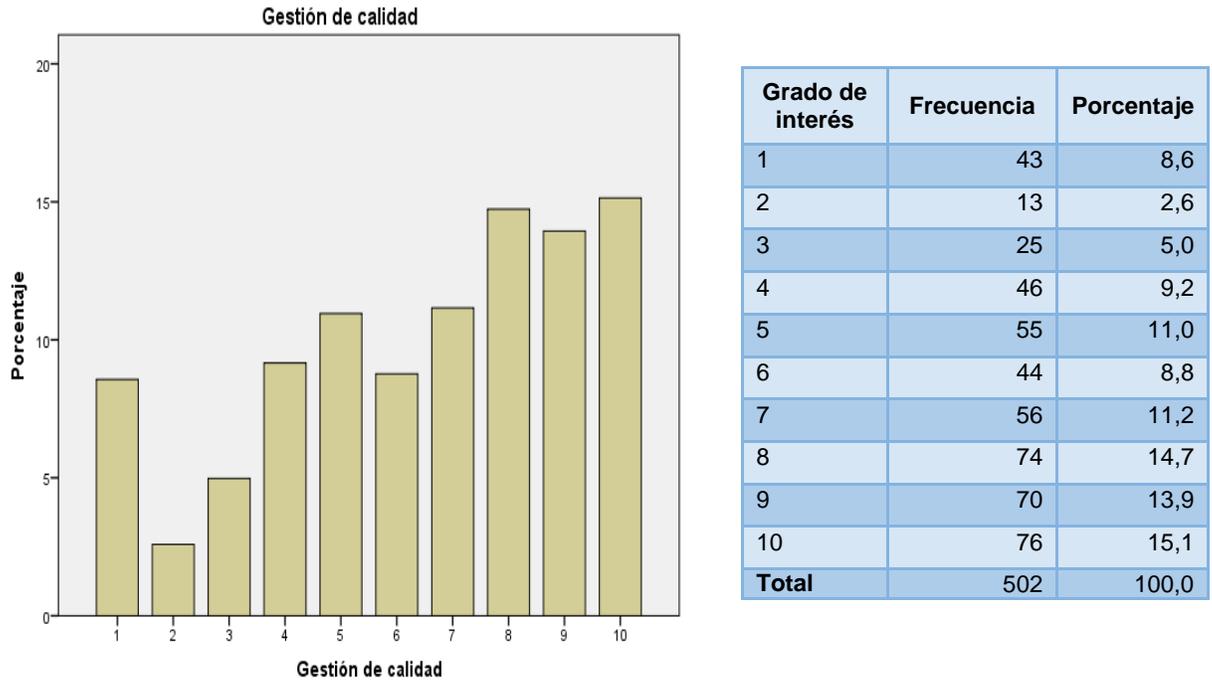


Fuente. Este estudio

De los 503 encuestados que respondieron oportunamente a la pregunta de interés por la especialización en Alta Gerencia se analiza que el 48.7% tienen un interés alto por la especialización en Alta Gerencia; el 31% que equivale a la sumatoria porcentual del grado de interés 4, 5, 6 y 7 tiene un interés medio por la especialización y el 20.4% tienen bajo interés en la especialización de Alta Gerencia.

- Grado de Interés hacia la Especialización en Gestión de Calidad

Ilustración 5 - Grado de Interés Especialización en Gestión de Calidad

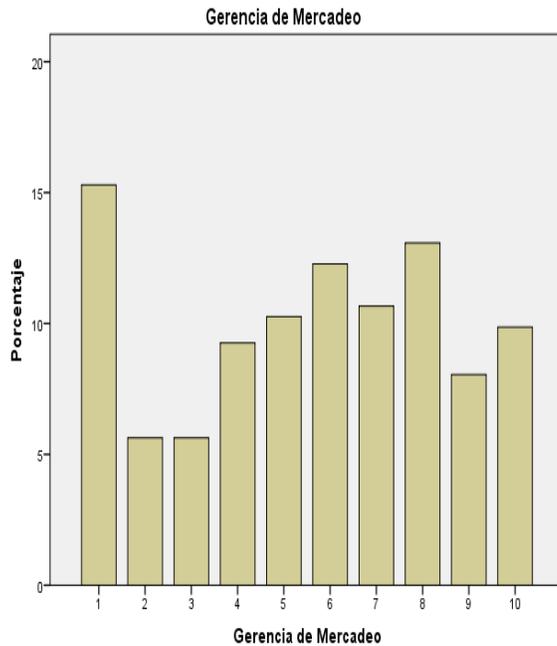


Fuente. Este estudio

De los 503 encuestados que respondieron oportunamente a la pregunta de interés por la especialización en Gestión de Calidad se analiza que el 43.7% presenta un alto nivel de aceptación por la especialización en Gestión de Calidad; el 40.2% de los encuestados tienen interés medio por la especialización y el 16.2 % presentan bajo interés por la especialización en Gestión de Calidad.

- Grado de Interés hacia la Especialización en Gerencia de Mercadeo

Ilustración 6 - Grado de Interés Especialización en Gerencia de Mercadeo



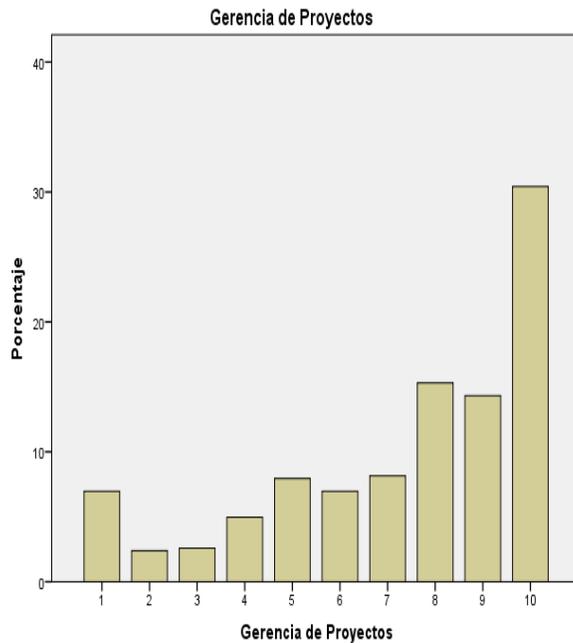
Grado de interés	Frecuencia	Porcentaje
1	76	15,3
2	28	5,6
3	28	5,6
4	46	9,3
5	51	10,3
6	61	12,3
7	53	10,7
8	65	13,1
9	40	8,0
10	49	9,9
Total	497	100,0

Fuente. Este estudio

De los 503 encuestados 497 dieron respuesta oportuna a la pregunta de interés por la especialización en Gerencia de Mercadeo donde el 31% muestran un interés alto en la especialización en gerencia de mercadeo; el 42.6% tienen un interés medio por la especialización; y el 26.5% tienen baja aceptación por la especialización en Gestión de Calidad.

- Grado de Interés hacia la Especialización en Gerencia de Proyectos

Ilustración 7 - Grado de Interés Especialización en Gerencia de Proyectos



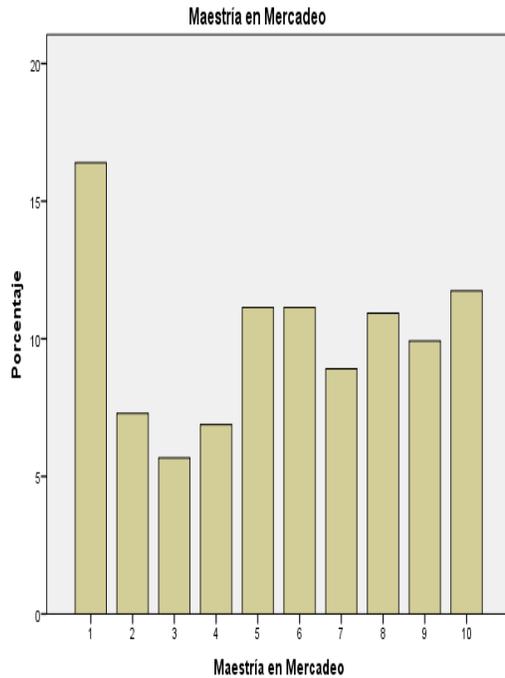
Grado de interés	Frecuencia	Porcentaje
1	35	7,0
2	12	2,4
3	13	2,6
4	25	5,0
5	40	8,0
6	35	7,0
7	41	8,2
8	77	15,3
9	72	14,3
10	153	30,4
Total	503	100,0

Fuente. Este estudio

503 encuestados dieron respuesta oportuna a la pregunta de interés por la especialización en Gerencia de proyectos donde se analiza que la tendencia es una gran aceptación por la especialización con un 60% de interés alto; el 28.2% tienen un nivel medio de aceptación y el 12% reporta un nivel bajo de interés por la especialización en Gerencia de proyectos.

- Grado de Interés hacia la Especialización en Maestría de Mercadeo

Ilustración 8 - Grado de Interés Especialización en Maestría de Mercadeo



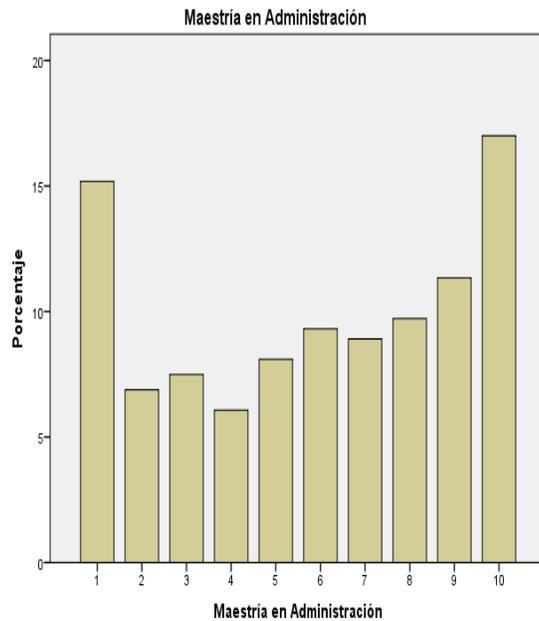
Grado de interés	Frecuencia	Porcentaje
1	81	16,4
2	36	7,3
3	28	5,7
4	34	6,9
5	55	11,1
6	55	11,1
7	44	8,9
8	54	10,9
9	49	9,9
10	58	11,7
Total	494	100,0

Fuente. Este estudio

De los 503 encuestados, 494 respondieron oportunamente a la pregunta de interés por la Maestría en Mercadeo donde se analiza que el 32.5% presentan un alto nivel de interés por la Maestría; el 38% de los encuestados tienen interés medio y el 29.4% presentan bajo interés por la Maestría en mercadeo.

- Grado de Interés hacia la Especialización en Maestría en Administración

Ilustración 9. Grado de Interés Especialización en Maestría en Administración



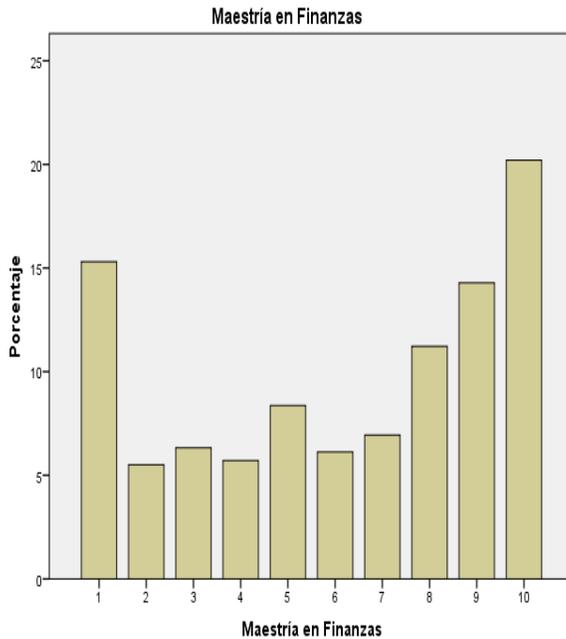
Grado de interés	Frecuencia	Porcentaje
1	75	15,2
2	34	6,9
3	37	7,5
4	30	6,1
5	40	8,1
6	46	9,3
7	44	8,9
8	48	9,7
9	56	11,3
10	84	17,0
Total	494	100,0

Fuente. Este estudio

De los 503 encuestados, 494 respondieron oportunamente a la pregunta de interés por la Maestría en Administración donde se analiza que el 38 % presentan un alto nivel de aceptación por la Maestría; el 32.4% de los encuestados tienen un interés medio y el 29.6% presentan bajo interés por la Maestría en Administración.

- Grado de Interés hacia la Especialización en Maestría en Finanzas

Ilustración 10 - Grado de Interés Especialización en Maestría en Finanzas



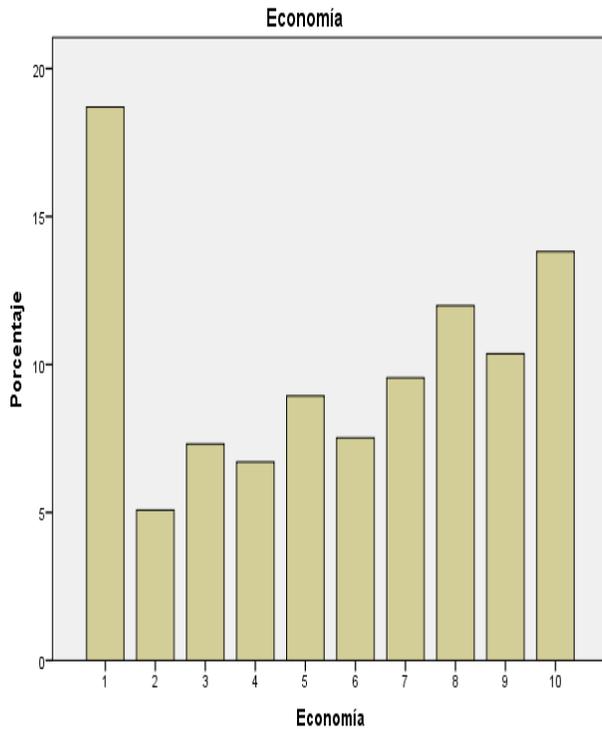
Grado de interés	Frecuencia	Porcentaje
1	75	15,3
2	27	5,5
3	31	6,3
4	28	5,7
5	41	8,4
6	30	6,1
7	34	6,9
8	55	11,2
9	70	14,3
10	99	20,2
Total	490	100,0

Fuente. Este estudio

De los 503 encuestados 494 respondieron oportunamente a la pregunta de interés por la Maestría en Finanzas donde se analiza que el 45% presentan un alto nivel de aceptación por la Maestría; el 27.1% de los encuestados tienen un interés medio y el 27.1% presentan bajo interés por la Maestría en finanzas.

- Grado de Interés hacia la Especialización en Maestría en Economía

Ilustración 11 - Grado de Interés Especialización en Maestría en Economía



Grado de interés	Frecuencia	Porcentaje
1	92	18,7
2	25	5,1
3	36	7,3
4	33	6,7
5	44	8,9
6	37	7,5
7	47	9,6
8	59	12,0
9	51	10,4
10	68	13,8
Total	492	100,0

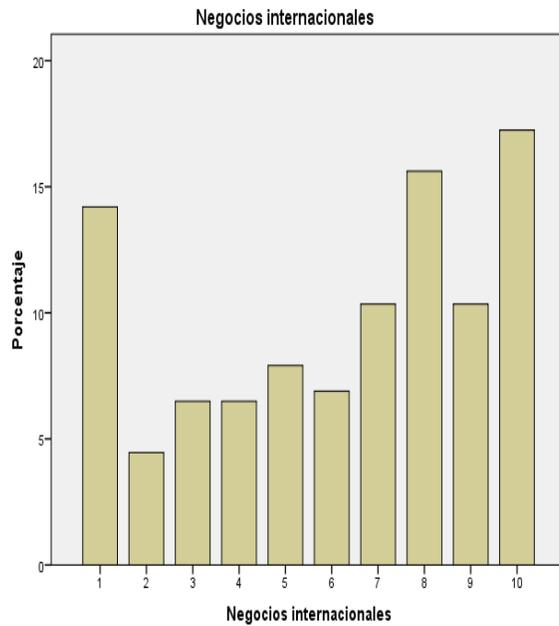
Fuente. Este estudio

De los 503 encuestados, 494 respondieron oportunamente a la pregunta de interés por la Maestría en Economía donde se analiza que el 36.2% presentan un alto nivel de aceptación por la Maestría; el 32.7% de los encuestados tienen un interés medio y 31.1% presentan bajo interés por la Maestría en Economía.

- Grado de Interés hacia la Especialización en Maestría en Negocios

Internacionales

Ilustración 12 - Grado de Interés Especialización en Maestría en Negocios Internacionales



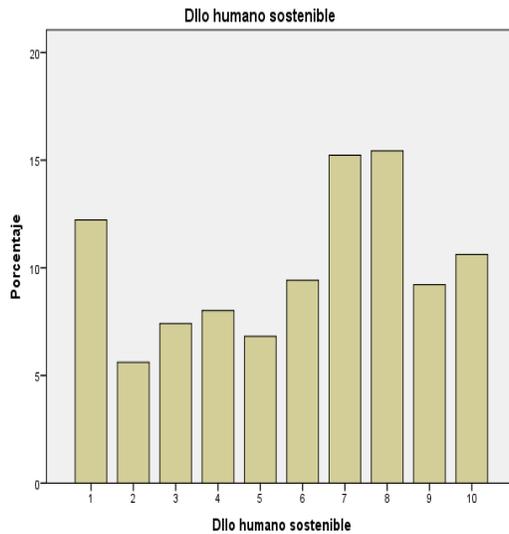
Grado de interés	Frecuencia	Porcentaje
1	70	14,2
2	22	4,5
3	32	6,5
4	32	6,5
5	39	7,9
6	34	6,9
7	51	10,3
8	77	15,6
9	51	10,3
10	85	17,2
Total	493	100,0

Fuente. Este estudio

De los 503 encuestados, 493 respondieron oportunamente a la pregunta de interés por la Maestría en Negocios Internacionales donde se analiza que el 43.1 % presentan un alto nivel de aceptación por la Maestría; el 31.6% de los encuestados tienen un interés medio y el 25.2% presentan bajo interés por la Maestría en Negocios Internacionales.

- Grado de Interés hacia la Maestría en Desarrollo Humano Sostenible

Ilustración 13 - Grado de Interés Maestría en Desarrollo Humano Sostenible



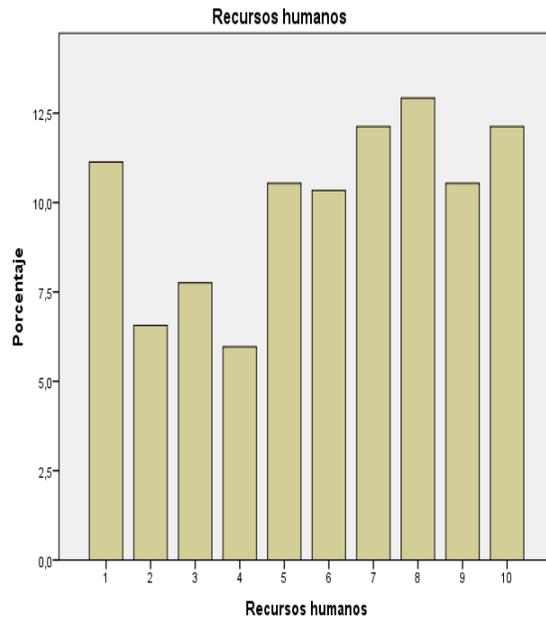
Grado de interés	Frecuencia	Porcentaje
1	61	12,2
2	28	5,6
3	37	7,4
4	40	8,0
5	34	6,8
6	47	9,4
7	76	15,2
8	77	15,4
9	46	9,2
10	53	10,6
Total	499	100,0

Fuente. Este estudio

De los 503 encuestados 499 respondieron oportunamente a la pregunta de interés por la Maestría en Desarrollo Humano Sostenible donde se analiza que el 35.2 % presentan un alto nivel de aceptación por la Maestría; el 39.4% de los encuestados tienen un interés medio y el 25.2% presentan bajo interés por la Maestría en Desarrollo Humano Sostenible.

- Grado de Interés hacia la Especialización en Recursos Humanos

Ilustración 14 - Grado de Interés Especialización en Recursos Humanos



Grado de interés	Frecuencia	Porcentaje
1	56	11,1
2	33	6,6
3	39	7,8
4	30	6,0
5	53	10,5
6	52	10,3
7	61	12,1
8	65	12,9
9	53	10,5
10	61	12,1
Total	503	100,0

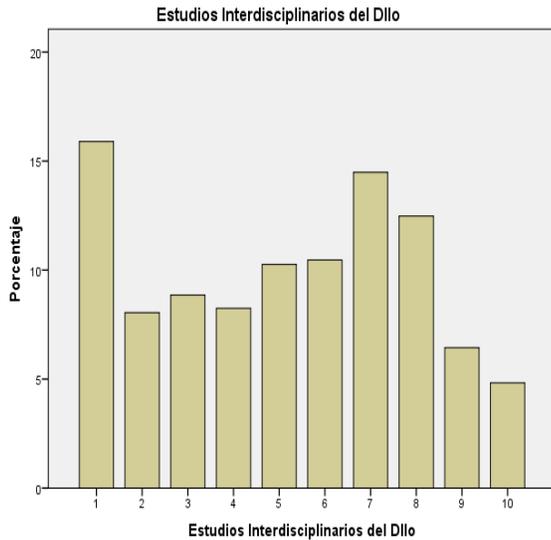
Fuente. Este estudio

503 encuestados respondieron oportunamente a la pregunta de interés por la Especialización en Recursos Humanos donde se analiza que el 35.5 % presentan un alto nivel de aceptación por la Especialización; el 38.9% de los encuestados tienen un interés medio y el 25.5% presentan bajo interés por la Especialización en Recursos Humanos.

- Grado de Interés hacia la Maestría en Estudios Interdisciplinarios del

Desarrollo

Ilustración 15 - Grado de Interés Especialización en Recursos Humanos



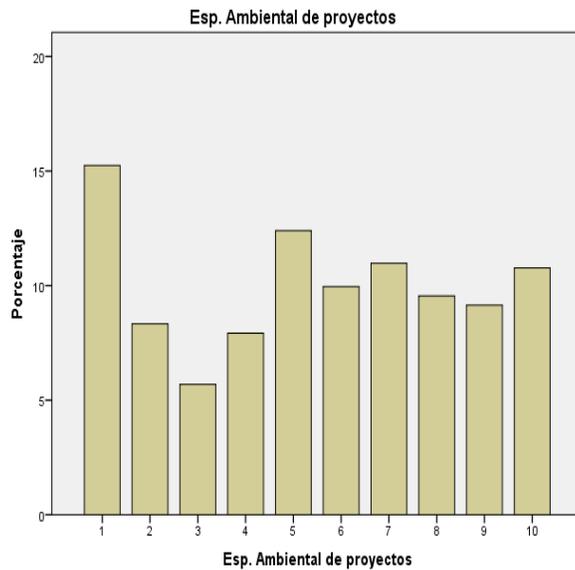
Grado de interés	Frecuencia	Porcentaje
1	79	15,9
2	40	8,0
3	44	8,9
4	41	8,2
5	51	10,3
6	52	10,5
7	72	14,5
8	62	12,5
9	32	6,4
10	24	4,8
Total	497	100,0

Fuente. Este estudio

503 encuestados respondieron oportunamente a la pregunta de interés por la Maestría en Estudios Interdisciplinarios del desarrollo donde se analiza que el 23.7 % presentan un alto nivel de aceptación por la Maestría; el 23.5% presentan un medio nivel de aceptación y el 32.8% presentan bajo interés por la Maestría en Estudios Interdisciplinarios del Desarrollo.

- Grado de Interés hacia la Especialización Ambiental de Proyectos

Ilustración 16 - Grado de Interés Especialización Ambiental de Proyectos



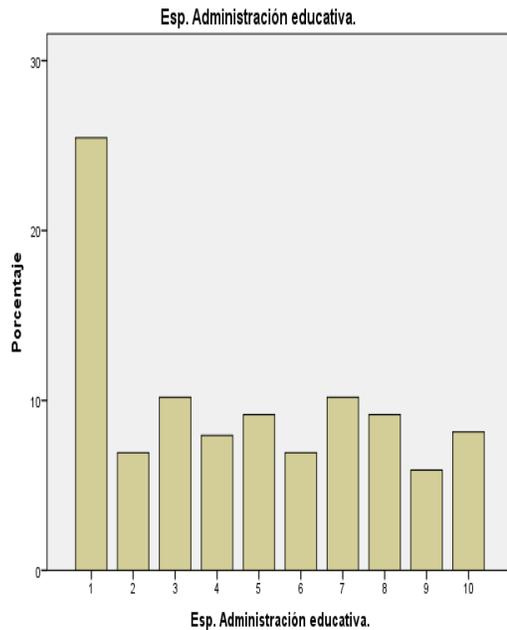
Grado de interés	Frecuencia	Porcentaje
1	75	15,2
2	41	8,3
3	28	5,7
4	39	7,9
5	61	12,4
6	49	10,0
7	54	11,0
8	47	9,6
9	45	9,1
10	53	10,8
Total	492	100,0

Fuente. Este estudio

De los 503 encuestados, 492 respondieron oportunamente a la pregunta de interés por Especialización Ambiental de Proyectos donde se analiza que el 29.5% presentan un alto nivel de aceptación; el 41.3% tiene un medio nivel de aceptación y el 29.2% presentan bajo interés por la Especialización Ambiental de Proyectos.

- Grado de Interés hacia la Especialización en Administración Educativa

Ilustración 17 - Grado de Interés Especialización en Administración Educativa



Grado de interés	Frecuencia	Porcentaje
1	125	25,5
2	34	6,9
3	50	10,2
4	39	7,9
5	45	9,2
6	34	6,9
7	50	10,2
8	45	9,2
9	29	5,9
10	40	8,1
Total	491	100,0

Fuente. Este estudio

De los 503 encuestados 491 respondieron oportunamente a la pregunta de interés por Especialización en Administración Educativa donde se analiza que el 23.2% presentan un alto nivel de aceptación por la especialización; el 34.2 % tiene un medio nivel de aceptación y el 42.6% presentan bajo interés por la Especialización en Administración educativa.

- Otras especialización por las cuales se vería interesado

Tabla 3. Grado de Interés Especialización en Administración Educativa

Especializaciones	Frecuencia
Administración hospitalaria	1
Administración Pública	12
Contratación estatal	4
Control interno	1
Derecho aduanero	1
Derecho laboral	1
Derecho penal	2
Diplomacia	2
Diseño	1
Doctorado en administración estratégica de empresas	1
Doctorado en derecho	2
Doctorado en economía	1
Esp. en creación e innovación de empresas	1
Esp. en política pública	4
Esp. en gestión ambiental	1
Esp. finanzas públicas	3
Esp. Ingeniería	3
Esp. lúdica educativa	1
Esp. Medicina	2
Estadística	2
Esp. o Mae. en logística	5
Esp. o Mae. en producción	1
Esp. Telecomunicaciones	1
Esp. en auditoria	4
Maestría en derecho publico	1
Esp. en creación de software	1
Esp. en derecho administrativo	1
Esp. en desarrollo sostenible	1
Esp. en diseño estructural y vias	1
Esp. en Diseño Sostenible	1
Esp. en Docencia Universitaria	1
Esp. en gerencia hospitalaria	1
Esp. en Gerencia Tributaria	3
Esp. en gestión publica	1

Esp. en legislación tributaria	1
Esp. en liderazgo y gestión	1
Esp. en neuromarketing	2
Esp. gerencia de la salud	2
ESP. ISO 9000-1	1
Esp. en gerencia por competencias	1
Gerencia de transporte	1
gerencia social	1
innovación y desarrollo tecnológico	1
Legislación económica, desarrollo regional	1
Mae. en economía ecológica, Mae. desarrollo territorial	1
Mae. en riesgos financieros	1
Mae. política publica	13
Maestría admon énfasis industrial	1
Maestría en alta gerencia	1
Maestría en ciencias agrarias	1
Esp. en podología bovina Esp. en docencia universitaria	
Maestría en ciencias políticas	1
Maestría en control de inventarios	1
Maestría en derecho	1
Maestría en desarrollo local y territorial; Maestría en ciencias políticas	1
Maestría en desarrollo rural	1
Maestría en Dirección de Proyectos	4
Maestría en economía	1
Maestría en Educación.	2
Maestría en gestión de calidad	2
Maestría en gestión de proyectos	1
Maestría en ingeniería y tecnología	2
Maestría en pedagogía creativa social	1
Maestría en riesgos profesionales	1
Maestría revisoría fiscal	1
Maestría en estudios sociales	1
Mea. En gerencia de salud publica	1
normas internacionales	1

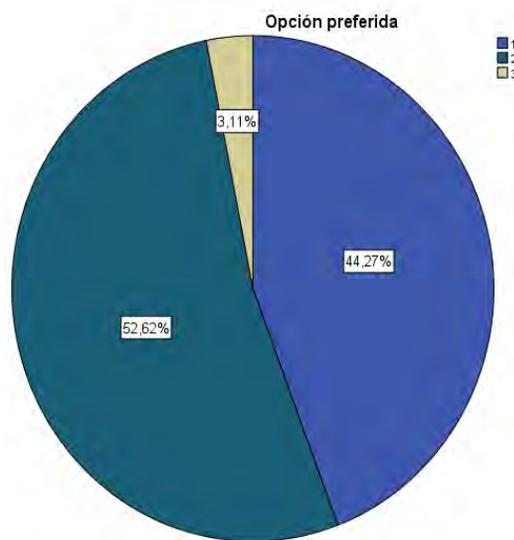
Politología	1
psicología clínica	1
relaciones internacionales	1
salud ocupacional	4
Operación Aduanera	1
terapia de familia	1

Fuente. Este estudio

En esta pregunta, los encuestados participaron activamente considerando implementar otras maestrías y especializaciones, siendo las más destacadas: Maestría en política pública y Maestría en administración pública.

- Preferencia hacia la modalidad de postgrados

Ilustración 18 - Preferencia en la modalidad de postgrados



Fuente. Este estudio

El 52.6% que corresponde a 271 encuestados prefieren cursar un posgrado en la Universidad de Nariño en convenio con otra universidad, mientras que el 44.3% que equivale a 228 encuestados, prefieren un posgrado propio de la Universidad de Nariño y solo el 3.1%, es decir 16 personas optan por realizar estudios con otra universidad.

- Universidad de preferencia con la que le gustaría la Universidad de

Nariño realizara Convenios para el ofrecimiento de Postgrados

Tabla 4. Universidad de Preferencia para el establecimiento de convenios

Universidad	Frecuencia
Eafit	9
Universidad de los Andes	19
Externado	13
Javeriana	33
Externado	2
Universidad Nacional	118
Universidad del Valle	34
Mariana	6
Universidad de Antioquia	8
Universidad del Cauca	7
Universidades del exterior	4
Colegio mayor de Cundinamarca	1
Escuela nacional del deporte	1
ICESI	6
Universidad de la Sabana	1
Jorge Tadeo Lozano	6
La Salle	1
Rosario	3
ESAP	2
U Área Andina	2
U Santiago de Cali	2
U. de Madrid España	1
Universidad EAN	2
Universidad Inca de Colombia	1
Universidad pedagógica nacional	1
Universidad Libre	1

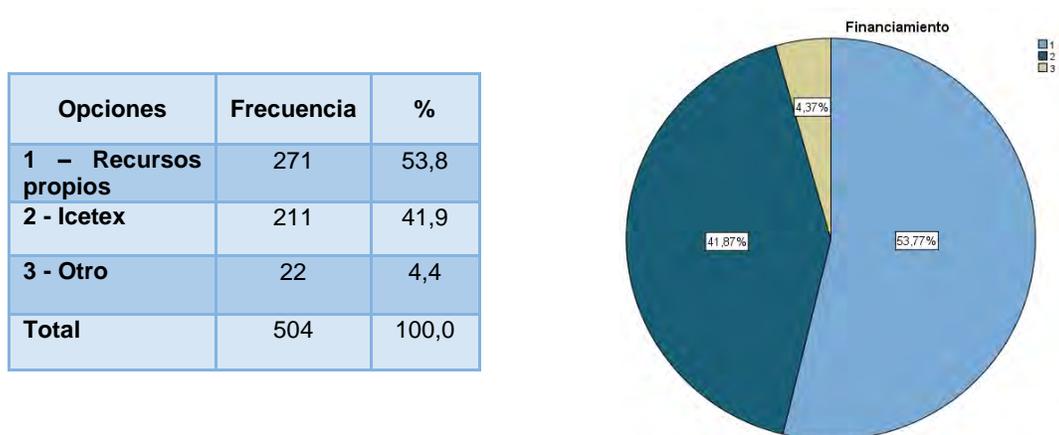
Fuente. Este estudio

Los encuestados que prefieren convenios de la Universidad de Nariño con otras Universidades respondieron satisfactoriamente de la siguiente manera: Siendo la tendencia donde prefieren cursar postgrados en convenio con la Universidad Nacional (118 frecuencia) en primera instancia, Posteriormente prefieren convenios con la Universidad del Valle (34) y en un número de frecuencia menor (33) con la Universidad Javeriana.

En este punto es necesario recordar que el nivel de aceptación de la Universidad de Nariño, es bastante alto teniendo un reconocimiento del 44.27% para cursar postgrados propios; lo que indica un alto nivel de confiabilidad.

- Tipo de financiamiento en la que se incurriría para el pago de un postgrado

Ilustración 19–Fuente de financiamiento para el pago de un postgrado



Fuente. Este estudio

El 53,8% de los encuestados prefieren financiar sus estudios pos graduales con recursos propios; el 41.9% optan por préstamos al ICETEX y el 4,4% recurriría a otra clase de financiamiento.

- Fuentes alternativas de financiamiento a las tradicionales

Tabla 5 - Fuentes alternativas de financiamiento para postgrados

Otro	Frecuencia
Beca	8
Combinación de las anteriores	1
Coodesa	1
crédito independiente	17
crédito pichincha	2
fondo del ahorro	1
Trabajo	1
universidad y empresa privada	1

Fuente. Este estudio

Los encuestados que prefirieron otra clase de financiamiento manifestaron su interés por un crédito independiente con una frecuencia de 17 de preferencia y otra opción seguida de Beca con una frecuencia de 8.

- Tiempo en el que probablemente le gustaría cursar un postgrado

Tabla 6 - Tiempo en el que le gustaría cursar un postgrado

EXPRESIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Cursaría el postgrado de inmediato	60	17
Cursaría el postgrado en el mediano plazo	190	53,8
Cursaría el postgrado en el largo plazo	74	21
Me gustaría cursar un postgrado pero no puedo	22	6,2
Definitivamente no cursaría un postgrado	4	1,1
Otro	3	0,8
Total	353	100

Fuente. Este estudio

El 53.8% de los encuestados que equivale a 190 personas afirman que cursarían el posgrado en el mediano plazo; el 21% cursaría el posgrado en el largo plazo; el 17% Cursaría el posgrado de Inmediato; el 6,2% le gustaría cursar el posgrado pero no pueden y el 1.1% definitivamente no cursarían ningún posgrado que equivalen a 4 persona.

- **Apreciación de los encuestados sobre el costo de una Especialización en Postgrados FACEA, estimado en \$ 8.253.000.** El 44.44% considera adecuado el valor de la inversión en una especialización; el 37,04% de los encuestados consideran alta la inversión; El 14,57% considera muy alto el valor de la inversión; el 2.2% no sabe el valor de una especialización y el 1.73% considera económico.

- **Apreciación de los encuestados sobre el costo de una Maestría en Postgrados FACEA, estimado en \$20.043.000.** El 41.37% considera un valor de inversión Alto; el 28,57% considera un valor Muy Alto de inversión; el 24.81% considera una inversión adecuada en la maestría; el 3.76% no sabe qué inversión es la adecuada a realizar para una maestría y el 1.50% considera que es una inversión económica.

- Grado de preferencia en cuanto al horario de clases de los Postgrados

Tabla 7 - Horarios de clases preferentes para cursar un Postgrado

Horario	Frecuencia	Porcentaje
1 - Viernes 6:00 - 10:00 p.m. y Sábados de 8 am - 12 m y 2:00 pm - 6:00 pm	77	18,9
2 - Viernes 6:00 - 10:00 p.m. y Sábados de 7:00 a.m -1:00 p.m	144	35,4
3 - Viernes 6:00 - 10:00 p.m. y Sábados de 8:00 a.m -2:00 p.m.	139	34,2
4 - Lunes a Viernes 6:00 p.m. - 9:00 p.m	38	9,3
5 Otro	9	2,2
Total	407	100,0

Fuente. Este estudio

Los horarios de clase preferentes a la hora de tomar clases en Postgrados, por el público encuestado con casi el 70 %, son los días viernes de 6 a 10 pm y sábados, únicamente en la jornada de la mañana, bien sea de 8 am a 2 pm, o de 7 am a 1 pm.

Mientras que apenas el 2,21% indicaron otro horario, en las siguientes jornadas de clases:

- Jornadas cada 15 días miércoles, jueves, viernes y sábado
- Lunes a viernes de 7:00am - 12pm
- Lunes a viernes de 7:00pm - 10:00pm
- Sábado 7am - 4pm
- Sábado de 7am a 12 m y 2 pm a 6 pm
- Sábados y domingos de 8:00 am - 12:00 pm y 2:00 pm - 6:00 pm
- Viernes y sábados de 6: a 10 pm

6.2.2 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio – POAM².

Esta matriz permite la identificación de oportunidades y amenazas latentes en el entorno externo de Postgrados FACEA, a partir del análisis de tres escenarios en los que se encontraron variables de significativa relevancia para el crecimiento organizacional:

²Es importante señalar que para la elaboración y calificación de esta matriz, como de la subsiguiente a esta – la MEFE- fueron importantes las colaboraciones de los Directivos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas -el DR. Jesús Matrín, Decano de la FACEA; el Dr. Jose Luis Benavides, Coordinador General Postgrados FACEA; y el Dr. Carlos Arturo Ramírez, Coordinador Postgrados Propios FACEA.

6.2.2.1 Definición y Análisis de las Variables relevantes para cada entorno:

- **Entorno Económico**

- **Nivel de ingresos.** De acuerdo a las características de la industria educativa en el campo de institutos para el Trabajo y el Desarrollo Humano en el municipio de Pasto, se puede considerar una **Oportunidad Menor**, dado que la población laboralmente activa busca profesional, buscan otras opciones posibilidad de seguir sus estudios.
- **Demanda.** Es una variable que identifica a las personas que desean acceder a la educación pos-gradual, asimismo permite conocer el número potencial de posibles estudiantes que impacten positivamente a Postgrados FACEA, debido a esto es posible darnos cuenta que en el sector se cuenta con un mercado potencial amplio. **Oportunidad Mayor.**

- **Entorno Social**

- **Nivel de educación.** Los habitantes de la región, a pesar de contar con instituciones públicas y privadas de enseñanza profesional y pos-gradual, la gran mayoría pertenecen a los estratos 2 y 3 lo cual afecta sus determinaciones de nivel educativo **Amenaza Menor.**
- **Oferta de programas nuevos.** Postgrados FACEA ofrece programas, innovadores de calidad y para el desarrollo garantizando que al conocimiento idóneo para desempeñarse en las diferentes áreas de la Administración y la Economía, lo cual hace que Postgrados FACEA sea reconocido. **Oportunidad Mayor.**

- **Entorno Político**

- **Relaciones Internacionales.** En la actualidad es una oportunidad latente para el sector educativo en lo referente a las relaciones internacionales; puesto que abre las puertas para alianzas educativas, las cuales pueden ser de gran provecho para Postgrados FACEA. **Oportunidad Menor**
- **Gestión política local.** Postgrados FACEA a pesar de ser de la Universidad de Nariño (pública) no cuenta con Gestión política local. **Amenaza baja.**

6.2.2.2 Matriz de Oportunidades y Amenazas del medio – POAM

Tabla 8. Matriz POAM Postgrados FACEA

	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO		
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel de Ingresos		X			X		
Demanda	X				X		
Nivel de Educación			X		X		
Oferta de Programas Nuevos	X				X		
Vías de Comunicación		X				X	
Competencia			X		X		
Incremento de la Competencia			X		X		
Relaciones Internacionales	X					X	
Gestión Política Local			X				X
Convenios	X				X		

Fuente. Este estudio

6.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo - M.E.F.E. De acuerdo al análisis de las variables del entorno, es posible observar la importancia e incidencia en la empresa se calificaron como oportunidades y amenazas. Para la clasificación de las variables se dispone la siguiente escala de evaluación:

Oportunidad mayor = 4

Oportunidad menor = 3

Amenaza menor = 2

Amenaza mayor = 1

Tabla 9. Matriz MEFE Postgrados FACEA

Factores Externos Claves	Peso	Valor	P.P
Nivel de Ingresos	0,13	3	0,39
Demanda	0,12	4	0,48
Nivel de Educación	0,11	1	0,11
Oferta de Programas Nuevos	0,016	4	0,064
Vías de Comunicación	0,04	3	0,12
Competencia	0,15	1	0,15
Incremento de la Competencia	0,15	1	0,15
Relaciones Internacionales	0,08	4	0,32
Gestión Política Local	0,12	2	0,24
Convenios	0,09	4	0,36
TOTAL	1		2,38

Fuente. Este estudio

El resultado total ponderado de la MEFE, de 2.38 demuestra que Postgrados FACEA compite en una industria que esta apenas por debajo del promedio 2,5 en cuanto a atractivo general. Lo cual quiere decir que los factores externos, especialmente en cuanto a competencia se refiere, son de gran importancia y deben irse evaluando y pronosticando de tal manera que se pueda ser proactivos ante eventualidades del medio.

6.2.4 Matriz del Perfil Competitivo. Los principales competidores en el departamento de Nariño se encuentran ubicados en la ciudad de San Juan de Pasto, el cual es el principal mercado de Postgrados FACEA al se quiere atender, estas empresas están posicionadas debido a su recorrido y compromiso con dicho mercado, las cuales son:

- **Universidad Mariana**
Maestría en Administración y Competitividad
Maestría en Gerencia y Asesoría Financiera
Maestría en Gerencia y Auditoría Tributaria
Especialización en Alta Gerencia
Especialización en Gerencia Tributaria
- **Institución Universitaria CESMAG**
Maestría en Mercadeo (virtual)
Maestría en Tributación y Política Fiscal

- Pontificia Universidad Javeriana Cali – Cámara de Comercio de Pasto
Maestría en Administración de empresas.

Tabla 10. Matriz Perfil Competitivo Postgrados FACEA

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO – MPC									
FACTOR CLAVE DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA EDUCATIVA DE POSTGRADOS	PONDERACIÓN	POSTGRADOS FACEA UNIVERSIDAD DE NARIÑO		POSTGRADOS DE LA FACAC DE LA UNIVERSIDAD MARIANA		POSTGRADOS DE LA INSTITUCION UNIVERSITARIA CESMAG		POSTGRADOS DE LA UNIVERSIDAD JAVERIANA	
		Clas.	R	Clas.	R	Clas.	R	Clas.	R
SOLIDEZ FINANCIERA	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	2	0,28
PRECIOS ACCEQUIBLES	0,17	4	0,68	3	0,51	3	0,51	3	0,51
IMAGEN CORPORATIVA	0,21	4	0,84	3	0,63	2	0,42	4	0,84
POLÍTICAS PUBLICITARIAS	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30	2	0,3
CALIDAD DEL SERVICIO	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
ALTO NIVEL DE CAPACITACION DE LOS DOCENTES	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33	3	0,33
INSTALACIONES	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,2
	1,00	22	3,23	21	2,96	18	2,54	19	2,82

Fuente. Este estudio

La matriz de perfil competitivo permite identificar el competidor más fuerte del mercado y el menos fuerte. Por ende se ha determinado a la universidad **MARIANA** como el competidor más fuerte debido a los factores importantes que ha establecido dentro del mercado, dicha universidad es catalogada dentro de las privadas como uno de las mejores en la región, por su trayectoria e infraestructura. Así mismo es importante destacar que ésta Universidad cuenta con un planta profesoral muy buena, contando con docentes invitados de alta cualificación y que en algunos casos –sobre todo en el área financiera- se comparten con lo de Postgrados FACEA.

En cuanto al competidor más débil, según la matriz dio lugar a la Institución Universitaria **CESMAG**, esto debido a que no ha logrado consolidarse como una universidad de alto nivel competitivo en el ofrecimiento de carreras en la rama de la economía o administración.

En general, se puede comentar que el diferencial entre precios, instalaciones, publicidad, precios y solidez financiera son casi indeferenciabiles entre la competencia de Postgrados FACEA. En este punto, la parte neurálgica y diferencial es el prestigio e imagen de marca que logren avalar la calidad académica de la Especialización o Maestría a cursar con la Universidad de Nariño. Por tanto, el establecimiento de convenios con Universidades o Entidades de gran prestigio para el ofrecimiento de Postgrados, es un paso importante hacia este camino; así mismo, la capacitación de los docente es indispensable para el aseguramiento de la calidad educativa; como el incremento de catedráticos con nivel de maestría y doctorado que cuenten con una larga experiencia profesional y laboral, en el campo que desarrollarán en sus módulos.

6.2.5 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

6.2.5.1 Poder de Negociación de los Consumidores. En general, dentro del sector educativo al cual pertenece la empresa, se encuentra que los usuarios tienen la posibilidad de elegir entre las múltiples opciones que ofrecen las Universidades a lo largo del país y del exterior; sin embargo, no todos los consumidores tienen la posibilidad de acceder a estas ofertas, debido a que en su mayoría, existen limitantes económicos que se reflejan no solo en el costo de los postgrados, sino también, en cuestiones de desplazamiento por fuera del departamento, estabilidad laboral, costos de vida de vivir en una nueva ciudad, etc. Debido a esto, las opciones regionales, se convierten en posibilidades sesgadas a la hora de elegir, por lo que el poder de los consumidores se ve diezmado ante dicho panorama. Únicamente, los consumidores

6.2.5.2 Amenaza de Posibles Sustitutos. Se puede decir con bastante atrevimiento, que en este tipo de mercado, no hay un producto sustituto destacado o con mucha fuerza competitiva que pueda robar buena parte de los clientes potenciales de Postgrados **en el momento**; sin embargo, en un tiempo no muy lejano, la educación virtual se convertirá en todo un fenómeno resurgente que tomará gran impulso en la demanda de esta clase de programas -como ya se está dando en España³-; esto porque los cursos a distancia a través de la incorporación

³ *“El efecto “modernizador” al que nos referíamos anteriormente ha generado un hecho curioso: la aparición de nuevas ofertas de educación a distancia. Sin embargo, esto ha ido acompañado de un aumento también en la demanda, de tal suerte que se ha observado un incremento general en el número de estudiantes de nivel universitario que se incorporan a este tipo de educación. Así, en España, la aparición de la UOC ha ido acompañada de un aumento en la matrícula de estudiantes en la UNED, por poner un ejemplo bien sencillo.”* Tomado de: SANGRÀ, Albert. Educación a distancia, educación presencial y usos de la tecnología: una tríada para el progreso educativo (en línea). Universitat Oberta de Catalunya. 2002. Disponible en: <http://edutec.rediris.es/Revelec2/revelec15/sangra.pdf>

de las TIC's, como medio fundamental de desarrollo académico, permiten romper las barreras geográficas, mejorando el acceso a las mejores bases bibliográficas del mundo, consultas a expertos, mayor interacción y colaboración entre estudiantes y docentes, y la facilidad de no tener que desplazarse, ni cumplir horarios inflexibles de clase; por todo esto, en tiempo cercano, esta modalidad de educación representa un peligro medio, si se tiene en cuenta además, que las titulaciones que se ofrecen en muchas ocasiones son de universidades del extranjero que a nivel regional ya tiene un peso importante. Por todo lo anterior, la forma innegable de contrarrestar en parte este fenómeno, es incorporando el uso de las TIC's en el desarrollo de clases como un elemento de valor agregado que incentive la innovación y una mayor calidad académica de los Postgrados presenciales; implementando plataformas virtuales que promuevan el trabajo colaborativo e interactivo entre docentes y estudiantes, al mismo tiempo que refuercen el conocimiento aprendido en clases desde múltiples escenarios.

6.2.5.3 Poder de Negociación de los Proveedores. En relación a este concepto, el sector educativo posee una gran ventaja, como consecuencia de que sus proveedores no ejercen un poder significativo, ni esencial para el desarrollo de esta actividad. Aquí, es importante aclarar que la academia es un proceso que se gesta desde el aula de clases pero que continúa con tiempo adicional de estudio extraclase, elaboración de trabajos prácticos, participación en foros, etc. Con todo esto, para llevar a cabo esta misión de brindar un servicio educativo de calidad, es imprescindible contar con una infraestructura adecuada: como aulas de clases, sillas, mesas, tableros, equipos tecnológicos (video bean, portátiles, parlantes, apuntadores, fotocopiadoras, pc de escritorio, etc.), mobiliarios, libros, internet, plataformas virtuales, etc. Lo que requiere de proveedores que distribuyan estos productos o servicios, con los que se establecerán relaciones que no serán permanentes ni indispensables, dado que existen muchas ofertas en el mercado y las compras a los mismos se harán de forma esporádica. Por tanto, el poder de negociación de estas empresas es demasiado bajo.

6.2.5.4 Rivalidad entre Competidores Existentes. Si bien en el momento existen muchas universidades pequeñas en la ciudad, muy pocas se especializan en la oferta educativa de programas postgraduales. De manera general, es preciso decir que el costo de estas no varía mucho entre una y otra; además, en las otras universidades como la Mariana o el Cesmag, la variedad o diversificación en la oferta no es muy destacada y se da únicamente el ofrecimiento de programas propios; por el contrario, la Universidad de Nariño se está esforzando en ofrecer Especializaciones y Maestrías en convenio con importantes universidades del país, en áreas del conocimiento como Talento Humano, Calidad, Gobernabilidad y Economía que actualmente no existen en el mercado regional y que se encuentran en trámite para la obtención de Registro Calificado ante el Ministerio Nacional de Educación. Por tanto, la fortaleza competitiva respecto a las

universidades en el departamento es media; no obstante, se espera que para el próximo año, Postgrados FACEA de apertura a un sin número de postgrados en convenio, en temáticas de la administración y economía que capturarán intereses y necesidades que aún no habían sido atendidos en la región; frente a este nuevo panorama, la Universidad de Nariño mejorará su posición considerablemente.

6.2.5.5 Posibles Entrantes. En la ciudad, durante los últimos años el sector de educación superior se ha ido expandiendo rápidamente, muchas universidades por fuera del departamento, las cuales son de carácter privado, están instalando sus extensiones aquí. Y por supuesto se espera que en no poco tiempo, oferten programas postgraduales; sin embargo, se considera que lo importante para este mercado, no solo redonda en la variedad de oferta, o el otorgamiento de un simple título, sino, el peso o respaldo que la institución pueda conceder a un diplomado, como garantía de calidad educativa. Por tanto se analiza, que si bien la entrada de nuevos competidores, es factible, la amenaza que estos representan no es significativa para el mercado que llega Postgrados FACEA.

6.3 DIAGNOSTICO INTERNO

El análisis interno es una evaluación del desempeño de la organización en aspectos tan importantes como la capacidad gerencial, la estructura organizacional, de servicios, financiera, así como también en los procesos de innovación; en los cuales se podrán identificar con exactitud las fortalezas y las debilidades que posee la empresa en el desarrollo de sus actividades.

6.3.1 Perfil de Capacidades Competitivas Internas PostgradosFACEA. Para el diagnóstico interno es necesario tomar en cuenta variables de cada una de las capacidades que posee postgrados FACEA como empresa, su Capacidad directiva, Capacidad tecnológica, Capacidad de talento humano, Capacidad competitiva y Capacidad financiera, esto con el objetivo de calificar, analizar y evaluar estos aspectos para así tener una imagen más detallada de cómo se encuentra internamente la empresa en cuanto a fortalezas y debilidades y aprovechar de ello las capacidades que otros competidores no tienen esto con el fin de fortalecer ventajas competitivas distintivas que puedan atraer a los usuarios por encima de los competidores que existan.

6.3.1.1 Definición de las variables de competitividad y análisis de las variables e impacto en postgrados FACEA. Las variables a analizar dentro del Perfil de Capacidad Interna (PCI) de la Postgrados FACEA son:

- **Capacidad Directiva**

- **Experiencia en el negocio.** Formación en el negocio, fruto de experiencias en el sector educativo. Esta variable se encuentra determinada como una **Fortaleza Alta**, debido a que Postgrados FACEA cuenta con un excelente historial de vida en el sector, esto es un punto favorable ya que permite ser reconocido y a su vez posee credibilidad.
- **Formación académica.** Nivel académico alcanzado por la parte directiva de acuerdo al negocio. En cuanto a esta variable podemos destacar que Postgrados FACEA posee una formación académica adecuada para el manejo de la empresa tanto en la parte gerencial y administrativa como en el conocimiento en el campo de la educación, factores que contribuyen de manera positiva al direccionamiento de la empresa y a la consecución de sus objetivos, por esta razón es considerada como una **Fortaleza Alta**.
- **Imagen corporativa.** Respaldo ante el mercado con buen nombre y reconocimiento. Esta variable está calificada como una **Fortaleza Alta** ya que existe un sin número de variables como buen servicio, una imagen atractiva credibilidad, y prestigio para los usuarios.

- **Capacidad Tecnológica**

- **Nivel de tecnología utilizada en el servicio.** Conjunto de saberes, habilidades, destrezas y medios utilizados para el normal funcionamiento de la actividad educativa. A pesar de que Postgrados FACEA cuenta con un nivel de tecnología acorde a las necesidades de sus usuarios actuales, este no es suficiente; si se quiere conquistar potenciales usuarios se requiere programas innovadores que utilicen tecnología más avanzada, dado esto se califica como una **Debilidad Baja** que hacia futuro puede afectar la competitividad de Postgrados FACEA.
- **Inversión en tecnología.** Capacidad y disposición para invertir en tecnología adecuada para los programas técnicos. Postgrados FACEA ha realizado la inversión aceptable para su actividad, sin embargo la exigencia del usuario (estudiante) y la expectativa de calidad que se pretende brindar es alta y para esto es necesario buscar recursos adicionales para invertir aún más en tecnología avanzada para poder complementar el buen servicio que se quiere ofrecer, por esta razón se ha calificado esta variable como una **Debilidad Baja**.

- **Capacidad Talento Humano**

- **Calidad de docentes.** Formación personal y profesional adecuada para la prestación de servicios educativos en postgrados FACEA. El proceso de reclutamiento y selección de hojas de vida del cuerpo docente se maneja al detalle, ya que es muy importante para Postgrados FACEA y sus aliados estratégicos contar con selecto grupo de profesionales. Dicha elección depende

en gran medida el excelente servicio que se quiere brindar al estudiante, por esta razón las personas que trabajan como docentes tienen un perfil adecuado tanto personal como profesional para contribuir a la formación académica de los estudiantes, este es un motivo de peso para considerar esta variable como una **Fortaleza Alta**.

- **Nivel de remuneración.** Cantidad de recompensa en dinero por el trabajo realizado. En Postgrados FACEA se maneja un promedio de remuneración y de tiempos de pago adecuados para el personal docente, esto lo realiza con el fin de mantener docentes de calidad, por consiguiente esta variable es determinada como **Fortaleza Baja**.
- **Capacidad Competitiva**
 - **Ubicación en la ciudad.** posición geográfica estratégica dentro de la ciudad. Al estar ubicada en la panamericana de la ciudad Postgrados FACEA goza de una buena posición que se puede considerar como estratégica ya que promueve la publicidad y conocimiento de la empresa en el sector, es considerada por este motivo como una **Fortaleza Baja**.
 - **Instalaciones.** Oportunidad, modernidad y condiciones aptas para la prestación del servicio educativo. El espacio donde se desarrollan las actividades académicas como administrativas es apropiado para el tipo de servicio de calidad que se ofrece, porque cuenta con instalaciones seguras, cómodas, iluminadas y aseadas, por este motivo se califica como una **Fortaleza Alta**.
 - **Servicio.** Hábito de buen servicio en funciones educativas y administrativas. Desde un principio Postgrados FACEA tiene instaurado en su filosofía ofrecer un servicio de calidad, esto se aplica tanto en el desarrollo de actividades académicas como en las diferentes solicitudes administrativas, siendo esta variable una **Fortaleza Alta** que debe potencializar y mantener constantemente.
 - **Lealtad del cliente.** Es el cumplimiento de aquello que se promete al usuario. Esta variable se considera una **Fortaleza Alta**, ya que la lealtad del se reflejada en los años de trayectoria de la Universidad de Nariño.
 - **Posicionamiento.** Se llama Posicionamiento al 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia. Con relación a la lealtad del cliente esta variable también se encuentra determinada como una **Fortaleza Alta** ya que el grado de recordación y prestigio en la región son bastante altos, forjando su preferencia en el mercado y demostrando con servicio, buena imagen .

- **Capacidad Financiera**

- **Respaldo financiero.** Buena disposición de recursos por parte de entidades bancarias para inversión. Cuenta con un excelente brazo financiero puesto que se inyecta capital de parte y parte con los aliados estratégicos. **Fortaleza Alta.**
- **Liquidez.** Disponibilidad inmediata de efectivo, cartera sin pérdidas. El nivel de esta variable es Alto debido a que los programas pos-graduales se han venido abriendo con excelentes puntos de equilibrio financiero lo que ha permitido mantenerse con liquidez **Fortaleza Baja.**

6.3.1.2 Matriz Perfil de Capacidad Interna – PCI:

Tabla 11 - Matriz PCI Postgrados FACEA

	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
CAPACIDAD DIRECTIVA				
Experiencia en el negocio	X			
Formación Académica	X			
Imagen Corporativa	X			
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Nivel de tecnología utilizada en el servicio				X
Inversión en la tecnología				X
CAPACIDAD TALENTO HUMANO				
Calidad de los docentes	X			
Nivel de remuneración		X		
CAPACIDAD COMPETITIVA				
Ubicación en la ciudad		X		
Instalaciones	X			
Servicio	X			
Lealtad del cliente	X			
Posicionamiento	X			
CAPACIDAD FINANCIERA				
Respaldo Financiero	X			
Liquidez		X		

Fuente. Este estudio

6.3.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno M.E.F.I. En esta matriz se encuentran ponderadas las diferentes variables internas más importantes que afectan las capacidades: financiera, directiva, competitiva, talento humano y tecnológica, sobre los cuales se analiza la relación con respecto a sus debilidades y fortalezas. Para esta evaluación se utilizan los siguientes niveles codificados.

Fortaleza mayor = 4

Fortaleza menor = 3

Debilidad menor = 2

Debilidad mayor = 1

Tabla 12 - Matriz MEFE Postgrados FACEA

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Experiencia en el negocio	0,11	4	0,44
Formación Académica	0,06	3	0,18
Imagen Corporativa	0,12	4	0,48
Calidad de los docentes	0,06	4	0,24
Instalaciones	0,12	4	0,48
Servicio	0,12	3	0,36
Lealtad del cliente	0,11	3	0,33
Posicionamiento	0,11	4	0,44
Respaldo Financiero	0,09	3	0,27
DEBILIDADES			
Nivel de tecnología utilizada en el servicio	0,04	2	0,08
Inversión en la tecnología	0,06	2	0,12
TOTAL	1		3,42

Fuente. Este estudio

De acuerdo a la calificación de los factores internos de postgrados FACEA, se puede observar que las fortalezas más representativas son Imagen corporativa, instalaciones, y experiencia en el negocio los cuales marcan la razón de ser de Postgrados y que potencializándolos puedes llegar a ser en el tiempo ventajas competitivas muy importantes; por otro lado las debilidades más representativas de la empresa se enmarcan en la experiencia en el negocio, los cuales se enfocan en tecnología, factores que son de importancia en una empresa de larga

trayectoria como lo es postgrados FACEA, estos indican la necesidad de replantear en inversión tecnológica.

Se puede concluir que el dato que arroja la matriz MEFI es de 3,42 lo cual indican una organización poseedora de una fuerte posición interna. Lo que indica que es una empresa con grandes fortalezas que debe implementar estrategias que la mantengan en su posición así mismo potencializar la fidelización de los usuarios.

7. ANÁLISIS DOFA POSTGRADOS FACEA

La flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, se define como la capacidad que tiene una empresa, para hacer frente al avance y desarrollo de sus entornos. En este sentido, Postgrados FACEA, se desea consolidar como una organización estratégica, preparada para asumir y aprovechar los diversos cambios que se presentan en el entorno.

A continuación se presenta el recuento de las variables fruto del diagnóstico de la empresa:

• Fortalezas

- Solidez financiera.
- Imagen corporativa.
- Organización administrativa.
- Alianzas estratégicas con universidades nacionales.
- Talento humano administrativo.
- Capacidad directiva.
- Planta docente nacional.
- Infraestructura propia

• Debilidades

- Docentes regionales.
- Tramitología administrativa y académica.
- Remuneración docentes nacionales.
- Poca orientación al mercado.
- Deficientes TICs para la formación académica.
- Ausencia de planes estratégicos.
- Ausencia de autoevaluación permanente.

• Oportunidades

- Alianzas estratégicas con otras universidades del país.
- Proceso de acreditación de los postgrados en estándares de calidad.
- Expectativas y deseos en el mercado para el desarrollo de nuevos postgrados.
- Mayor número de egresados de pregrado en las universidades del departamento de Nariño.
- Facilidades de financiación para estudiar un postgrado en el país.
- Incremento del salario mínimo en Colombia con respecto a otros años.
- Estabilidad económica del país.

- Mayor exigencia académica en las empresas.
- Las Tics
- Aislamiento geográfico lo cual hace que seamos la única universidad pública en el mercado de la región.

- **Amenazas**

- Incursión de Universidades nacionales y extranjeras.
- Situación económica del departamento y del país que influye negativamente en las oportunidades de iniciar o continuar con la educación superior.
- El TLC
- El reconocimiento de la competencia
- La formación intelectual de los docentes de la competencia en otros países.
- El fortalecimiento de la educación superior en el vecino país (Ecuador)
- La falta de industria en la región influye en la baja oportunidad laboral.

A continuación se expone la matriz DOFA con las estrategias propuestas en base a la identificación de variables del entorno interno y externo de la compañía:

Tabla 13. Matriz DOFA Postgrados FACEA

DOFA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	1. Incursión de Universidades nacionales y extranjeras en el mercado.	1. fortalecimiento de alianzas estratégicas con otras universidades del país.
	2. Dificil situación económica del departamento y del país lo cual influye negativamente en las oportunidades de iniciar o continuar con la educación superior	2. Procesos de acreditación de los postgrados en estándares de calidad.
	3. El reconocimiento de la competencia	3. Expectativas y deseos en el mercado para el desarrollo de nuevos postgrados.
	4. La formación intelectual de los docente de la competencia en otros países	4. Mayor número de egresados de pregrado en las universidades del departamento de Nariño.
	5. El fortalecimiento de la educación superior en el vecino país (ecuador)	5. Facilidades de financiación para estudiar un postgrado en el país.
	6. La falta de industrialización en la región influye en la falta de oportunidad laboral.	6. El mayor incremento del salario mínimo en Colombia con respecto a otros años.

	7. El TLC (incursión de nuevas Universidades al mercado)	7. Estabilidad económica del país.
		8. Mayor exigencia académica en las empresas.
		9. Las Tics
		10. El aislamiento geográfico permite que sea la única universidad pública en la región
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
1. Solidez financiera.	<p>F1; A1. - Realizar capacitaciones al personal en cuanto al manejo de información homogéneo y oportuno. -Invertir en Tics (crear una página web propia de postgrados y actualizarla continuamente) -Establecer convenios con universidades nacionales e internacionales que gocen de buen prestigio</p> <p>F1; A2. Intensificar las campañas publicitarias. F1; A4. Establecer políticas de crédito para el ingreso a postgrados.</p>	<p>F1; O1 Invertir en adecuaciones locativas para la comodidad de los estudiantes. F1;O3 publicitar los servicios de los postgrados en los diferentes medios de comunicación F1, O5. Fortalecer la investigación de nuevos mercados. F1; O6. Incrementar el presupuesto para política de estudios de mercado.</p>
2. Imagen corporativa.	F2;A1 publicitar los servicios de los postgrados en los diferentes medios	F2; O1. Mejorar las relaciones con otras universidades.

	<p>de comunicación -patrocinar eventos académicos, científicos e investigativos</p> <p>F2; A2. Fortalecer la calidad de los postgrados contratando docentes con doctorado.</p> <p>F2; A3. Establecer un plan de marketing periódico.</p>	<p>F2:O9 diseñar una página web donde el estudiante encuentra información detallada de los postgrados.</p> <p>-establecer convenios con instituciones universitarias altamente tecnificadas y acreditadas.</p> <p>-asesoría virtual</p> <p>F2; O8 fundamentar el plan de estudios para el mejor aprovechamiento de la oferta laboral.</p>
3. Organización administrativa.	<p>F3-A1 adoptar modelos de planeación estratégica.</p> <p>-realizar autoevaluación para medir las competencias.</p> <p>F3; A2. Reestructurar los modelos de plan de trabajos.</p>	<p>F3; O1 establecer convenios con universidades nacionales y extranjeras para que los estudiantes de postgrados realicen sus estudios de doctorado.</p> <p>-Copiar modelos admón. de empresas exitosas para adaptarlos.</p> <p>F3; O5. Mantener el buen nombre de la universidad</p> <p>-establecer un plan de financiación a estudiantes</p> <p>- motivar a los mejores estudiantes mediante subsidios económicos.</p>
4. Alianzas estratégicas con universidades nacionales.	<p>F4;A1 desarrollar eventos de cooperación académica y transferencia de tecnología (conocimiento)</p> <p>F4; A2.Mantener constante los procesos de convenios y buscar nuevos acuerdos.</p>	<p>F4;O1 desarrollar acuerdos académicos</p> <p>- establecer convenios con universidades nacionales y extranjeras para que los estudiantes de postgrados realicen sus estudios de doctorado</p> <p>F4; O2. Realizar estudios de mercado para nuevos postgrados.</p>
5. Talento humano administrativo.	<p>F5; A1. Mantener los buenos lazos de trabajo con el personal.</p> <p>-realizar autoevaluación para medir</p>	<p>F5; O4. Implementar programas de reconocimiento e incentivación al personal.</p> <p>F6:E8 capacitación constante de acuerdo a las</p>

	<p>las competencias. -capacitación constante de acuerdo a las tendencias del mercado.</p>	nuevas tendencias
6. Capacidad directiva.	<p>F6; A1. Fortalecer los procesos de acreditación para postgrados. -crear página web propia de postgrados FACEA. F6; A2. Fortalecer la capacidad de gestión.</p>	<p>F6:O1 fortalecimiento del conocimiento científico F6; O5. Identificar las expectativas de los nuevos mercados. -establecer centros de investigación F6; O6. Liderar los procesos de incursión en el mercado.</p>
7. Planta docente nacional.	<p>F7;A1 vincular a docentes con alto nivel académico (doctor) - Capacitación constante de acuerdo a nuevas tendencias F7; A2. Dar a conocer la calidad de los docentes.</p>	<p>F7; A3. Mantener estándares de calidad en procesos de evaluación docente. F7;O5 realizar descuentos especiales a los docentes de la universidad de Nariño para que puedan seguir sus estudios en los postgrados de la misma.</p>
8. Infraestructura propia	<p>F8; A1 invertir en adecuaciones locativas para la comodidad de los estudiantes. -fortalecer convenios con universidades nacionales y extranjeras.</p>	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
1. Docentes regionales.	<p>D1; A1. Contratación de docentes con experiencia internacional. -vinculación de docentes con alto nivel académico (doctores)</p>	<p>D1; O1. Realización de alianzas estratégica para fortalecer la calidad de prestación de servicios. -realizar convenios para que los docentes de la</p>

		<p>D1;A2.desarrollar investigación en el mercado</p> <p>D1;A4.establecer sistemas de becas para docentes que deseen profundizar en sus estudios</p> <p>-establecer convenios con universidades extranjeras para que docentes de postgrados puedan desarrollar estudios de doctorado</p> <p>D;A6 desarrollar investigación para analizar causas de la desaparición de industrias en la región</p>	<p>universidad de Nariño puedan realizar intercambios con universidades extranjeras para ampliar su conocimiento</p> <p>-realizar reconocimiento público incentivando así a los docentes de nuestra universidad a desarrollar proyectos de investigación</p>
2. Trámites y administración académica.	D2; A1. Mejorar los procesos de acreditación de los postgrados.		<p>D2; O6. El requerimiento de expansión de mercados exige la mejora de los procesos de trámites.</p> <p>D2;O3 Se debe contar con todas las acreditaciones de calidad en los postgrados, manteniendo así el buen nombre de la universidad de Nariño.</p>
3. Remuneración docentes nacionales.	<p>D3; A2. Establecer políticas de pagos mejorando la estabilidad con el personal.</p> <p>-establecer sistemas de incentivos económicos teniendo en cuenta competencias laborales y académicas</p> <p>D3;A4 incentivar a los docentes capacitándolos en diferentes áreas del conocimiento</p>		<p>D3; O6. La expansión del mercado, nos proporciona bases para desarrollar de mejor forma las actividades.</p> <p>D3;O3 vincular a docentes con formación académica de alta calidad</p>
4. Poca orientación al mercado.	<p>D4;A1 desarrollar investigación para saber los gustos y preferencias</p> <p>-estar a la vanguardia de las</p>		<p>D4; O2, O3. O6. Desarrollar eventualmente investigación de mercado para conocer los gustos y expectativas de los clientes.</p>

	tendencias del mercado educativo D4; A2. Determinar políticas para la realización de investigación en el mercado. -implementar actividades de publicidad agresiva, dando a conocer los servicios que ofrece postgrados.	-realizar estudios encaminados al análisis de las nuevas tendencias del mercado
5. Deficientes TICs para la formación académica.	D5;A1 establecer convenios con universidades extranjeras con el fin de compartir experiencia conocimiento y tecnología D5; A2. Fortalecer la implementación de recursos tecnológicos vitales para mantener un nivel competitivo.	D5; O2, O3, O4, O6. Los nuevos mercados, requieren mayor exigencia por parte de las entidades y desarrollo de sus herramientas para un mejor funcionamiento.
6. Ausencia de planes estratégicos.	D6; A1. Incentivar los procesos de planeación para la determinación de mercados en el departamento. D6;A5 establecer alianzas estratégicas con universidades del Ecuador D6;A3 desarrollar investigación de mercado para conocer gustos y expectativas de los clientes	D6; O2, O3, O4, O6. Todas las opciones de incursión del mercado requieren la realización de planes que determinen un normal crecimiento de participación del mercado.
7. Ausencia de autoevaluación permanente.	D7; A2, A3. Implementar planes de evaluación constante para determinar factores de cambio ante la competencia. D7;A4 establecer sistemas de evaluación por competencias para docentes y administrativos	D7; O1-O6. El aprovechamiento del mercado permite la exigencia de calidad en la entidad. -realizar benchmarking de modelos de planeación estratégica de universidades nacionales y extranjeras reconocidas

	D7; A2 establecer sistemas de estímulos económicos y educativos para fomentar el estímulo de pertenencia.	
--	--	--

Fuente. Este estudio

8. PROPUESTA DE REDIRECCIONAMIENTO

Tabla 14. Redireccionamiento Misión - Visión Organizacional

	ACTUAL	REDIRECCIONADA
MISIÓN	<p>Los postgrados de la universidad de Nariño, son espacios académicos para la construcción del conocimiento, la socialización del mismo y la formación del talento humano, capaz de enriquecer el desarrollo cultural y material de la sociedad</p>	<p>Postgrados FACEA de la universidad de Nariño, es un espacio académico que continúa con la formación de seres humanos, ciudadanos y profesionales en las áreas económicas, administrativas, y financieras, con el fin de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad mediante la aplicación del conocimiento y la investigación</p>

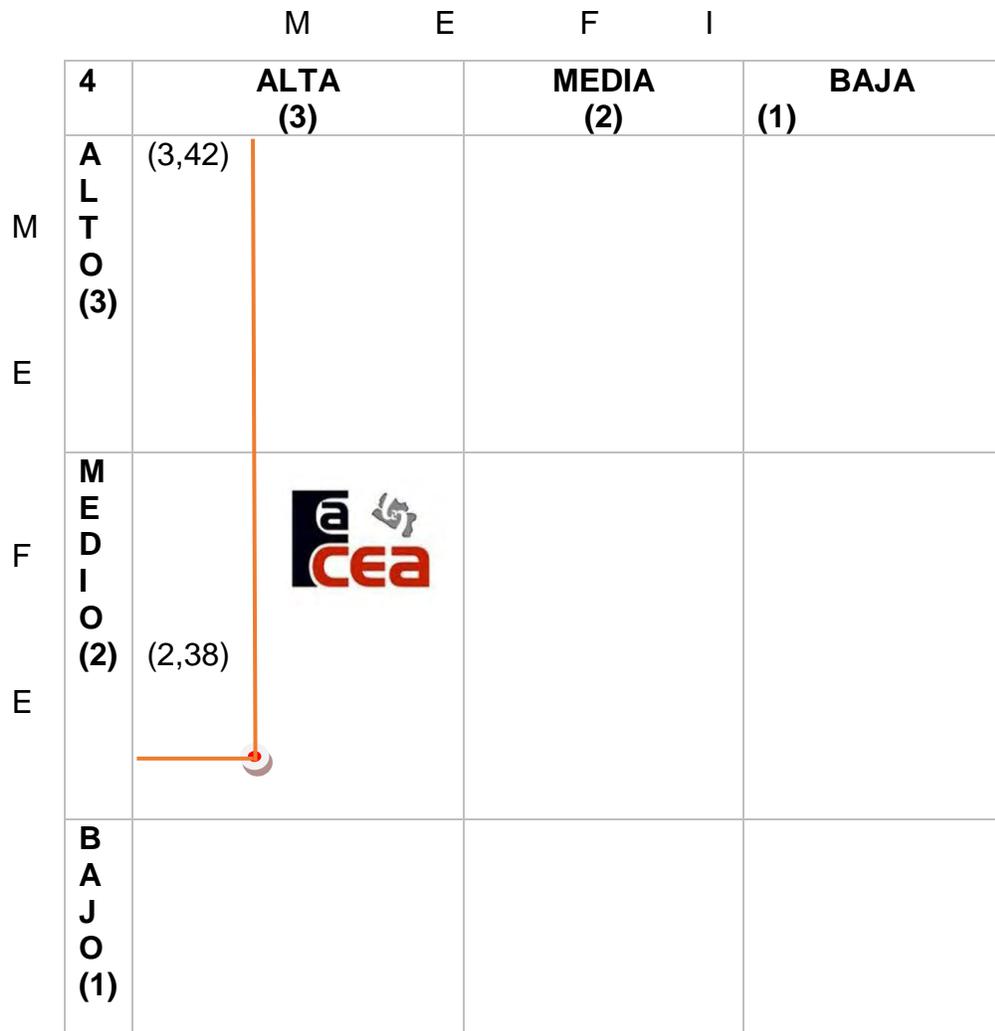
<p>VISIÓN</p>	<p>En concordancia con la visión de la universidad, centrada en su quehacer cotidiano de formar actitudes y valores humanos, en la práctica social del conocimiento y en la dinámica relación universidad – región; los postgrados, a través de la docencia, la investigación y la proyección social, contribuirán a que el Alma Mater se convierta en la impulsora y/o facilitadora del desarrollo regional sin perder de vista los requerimientos y retos del mundo contemporáneo</p>	<p>Ser líder entre los postgrados en las áreas económicas, administrativas, y financieras, con programas que forjen la excelencia profesional e investigación continua, de la mano con la proyección social facilitadora del desarrollo, forjadores de egresados que se distingan por sus valores, visión, y actitud emprendedor.</p>
<p>VALORES</p>		<ul style="list-style-type: none"> • En postgrados FACEA profesamos libremente, con convicción y compromiso, los siguientes valores fundamentales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelencia ✓ Responsabilidad ✓ Honestidad ✓ Respeto ✓ Solidaridad
<p>PÚBLICO OBJETIVO</p>		<p>El público objetivo a los cuales Postgrados FACEA se dirige a toda clase de profesionales, de las diferentes disciplinas con título, egresados de últimos semestres de las diferentes universidades, con capacidad económica y con alto grado de interés por ampliar sus conocimientos, por medio de las diferentes alternativas de especialización y maestrías que actualmente ofrece Postgrados FACEA.</p>

9. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

9.1 MATRIZ INTERNA - EXTERNA – IE

Con el resultado de las matrices de evaluación de factores internos (3,42) y la de factores externos (2,38) podemos ubicar a Postgrados FACEA en la siguiente gráfica.

Gráfica 1. Matriz Interna y Externa de Postgrados



Fuente. Este estudio

Con la elaboración de esta matriz se observa que la empresa se encuentra actualmente en el cuadrante de Mantener y proteger I-E, por lo tanto debe aplicar una serie de estrategias para “Retener y Mantener” estrategias que le ayudaran a potencializar su desarrollo, esto demuestra que tiene una posición interna promedio, porque la mayoría de los factores internos de la empresa son favorables para la prestación del servicio pos-gradual.

Entre las estrategias para “Retener y Mantener” que recomienda la teoría están: penetración en el mercado, desarrollo del producto, integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal.

De acuerdo a la situación de Postgrados FACEA, las estrategias más favorables son: **penetración en el mercado y desarrollo del producto**, las cuales son más indicadas para la empresa por sus condiciones financieras y de talento humano.

9.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL POSICIONAMIENTO Y ACCIÓN - PEYEA

Indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]).

Tabla 15. Matriz PEYEA de Postgrados FACEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACION	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	CALIFICACION
RESPALDO FINANCIERO	1	GESTION POLITICA LOCAL	-3
RENTABILIDAD	3	COMPETIDORES	-4
FLUJO DE EFECTIVO	3	VARIABILIDAD DEMANDA	-3
PROMEDIO	2,3	PROMEDIO	-3,3
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACION	FUERZA INDUSTRIAL (FI)	CALIFICACION
CALIDAD DEL SERVICIO	-2	AVANCE TECNOLÓGICO	2
INNOVACION	-2	AUMENTO DE COMPETIDORES	5
POSICIONAMIENTO	-4	CRECIMIENTO EN EL MERCADO	4
PROMEDIO	-2,7	PROMEDIO	3,7

Fuente. Este estudio

Entonces:

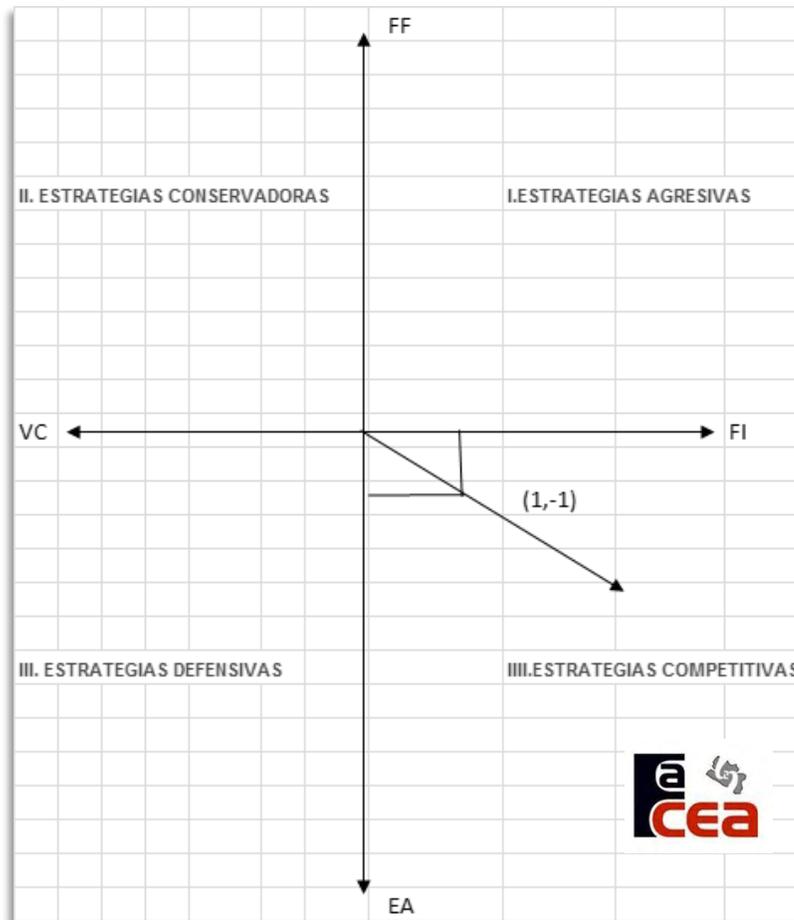
- Promedio de la EA es $10/3 = -3.3$
- Promedio de la VC es $-8.0/3 = -2.7$
- Promedio de la FF es $7.0/3 = 2.3$
- Promedio de la FI es $11/3 = 3.7$

El vector direccional coordina:

- Eje x (VC+FI) $-2.7+3.7 = 1$
- Eje y (EA+FF) $-3.3+2.3 = -1$

Punto de intersección (1,-1)

Gráfica 2 - Matriz PEYEA Postgrados FACEA



Fuente. Este estudio

Postgrados FACEA se encuentra ubicada en el cuadrante IV (inferior derecho), por lo tanto debe aplicar **Estrategias Competitivas**, debe utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, y de esta manera también superar sus debilidades y afrontar con estrategia las amenazas del entorno.

Dentro de las estrategias competitivas que se recomiendan están: **penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal.**

- Penetración en el mercado: que consiste en buscar mayor participación en el mercado para el servicio actual en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercado y siendo más eficiente.
- Desarrollo del mercado: que es la introducción de productos en este caso el servicio de educación pos-gradual con programas nuevos y ampliando el portafolio de servicios.
- Desarrollo del producto (servicio): buscar mayores ventas, mejorando o modificando (desarrollando) el servicio actual.

9.3 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL – MPD

Para la elaboración de esta matriz se dispone del valor de la empresa en su Capacidad Competitiva en el mercado, los cuales serán ubicados en el eje Y; en el eje X se dispondrá el resultado de la evaluación de los factores que hacen atractiva a la industria donde compite la organización. Para ello se escogieron las siguientes variables de análisis:

- Crecimiento en la demanda
- Desempleo
- Cultura Educativa
- Competencia
- Nivel de Ingresos
- Innovación
- Convenios Interinstitucionales

Examinando y valorando estos y otros factores, se procedió a realizar una tabla, La Tabla de Valoración la cual se creó escogiendo los factores más relevantes Postgrados FACEA, en cada uno de las dimensiones, se asignó un peso a cada uno de estos factores, llamado también importancia relativa, junto a una puntuación correspondiente a cada peso "De 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable) para reflejar cómo se comporta el negocio en relación a cada factor"

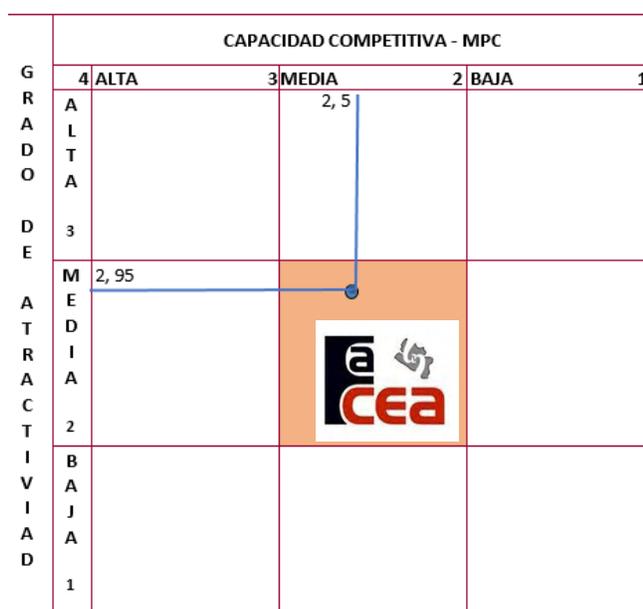
Tabla 16. Matriz Atractivo del Mercado de Postgrados FACEA en la Industria

VARIABLES ATRACTIVAS DE MERCADEO	IMPORTANCIA RELATIVA	PUNTACION (1-4)	PESO
Crecimiento en la demanda	0,15	3	0,45
Desempleo	0,06	3	0,18
Cultura Educativa	0,12	3	0,36
Competencia	0,18	1	0,18
Nivel de Ingresos	0,18	4	0,72
Innovación	0,22	4	0,88
Convenios Interinstitucionales	0,09	2	0,18
TOTAL	1		2,95

Fuente. Este estudio

El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión en este caso fue de 2,95 y para el eje horizontal se toma como referencia el valor de la matriz MPC que es 2,5.

Gráfica 3 - Matriz MPD de Postgrados FACEA



Fuente. Este estudio

Postgrados FACEA se encuentra en el cuadrante de "**Conservar y Mantener**", en donde estrategias para penetrar en mercado y desarrollo de producto son las más fuertes, por lo tanto se hace necesario incrementar el nivel de esfuerzo en marketing a través del aumento de la publicidad, sobre todo con el desarrollo del producto que se está lanzando en nuevos segmentos del mercado.

9.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA – GE

9.4.1 Crecimiento del Mercado.De acuerdo a la información suministrada por la secretaria municipal de Pasto, el crecimiento del mercado del sector de estudios superiores pos-graduales es de 19.5% en el 2013 con respecto al año 2012, sin embargo para efectos de esta investigación el crecimiento del sector se estima en 10.5% ya que el aplica también para diplomados y seminarios los cuales tiene una alta demanda en la región, debido a lo anterior se cataloga como un crecimiento rápido esto se ve evidenciado en el rápido incursión de diferentes universidades a la región

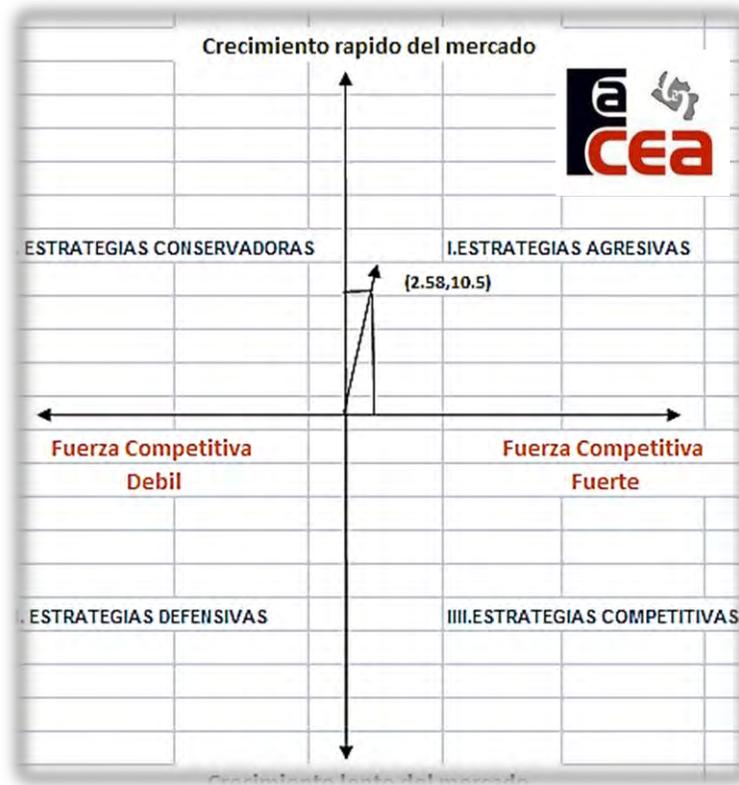
9.4.2 Fortaleza Competitiva.De acuerdo con el resultado de la MPC con un valor 2,5 para Postgrados FACEA ubicándose en el lado derecho del eje x, demostrando una fortaleza competitiva fuerte.

9.4.3 Resultados de la Matriz. Tomando estos datos, se ubica a Postgrados FACEA en el cuadrante I de la matriz, lo que indica que debe aplicar estrategias de tipo agresivas aprovechando su fortaleza competitiva fuerte y respondiendo con esto al rápido crecimiento del mercado. Entre las estrategias agresivas se pueden escoger algunas que son de mayor aplicación: Penetración en el mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de productos y/o servicios y la integración hacia adelante y hacia atrás.

Postgrados FACEA se enfrenta a un crecimiento rápido del mercado, por lo que se encuentran en el sector muchos competidores que representan una amenaza para la empresa, lo importante es emprender rápidamente con estrategias innovadoras que impacten al usuario tanto al cliente potencial como al estudiante actual de la postgrados, para esto se puede gestionar exclusividad de convenios con empresas y otras entidades que proporcionen clientes potenciales para incrementar la demanda del servicio y crear ventaja competitiva frente a las demás universidades.

Con la realización de esta matriz se puede ubicar a Postgrados FACEA en un cuadrante estratégico de la misma, tomando como base el resultado de la MPC (Fortaleza Competitiva) en el eje X y el crecimiento del mercado (lento o rápido) en el eje Y.

Gráfica 4. Matriz de la Gran Estrategia Postgrados FACEA



Fuente. Este estudio

9.5 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP – BCG

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria.

En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x lo hemos fijado en 1, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de 0 a +20% donde 10 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

A continuación se realizará el análisis para cada uno de los programas ofrecidos en Postgrados FACEA, como no se cuenta con los datos del mercado de las otras universidades; el análisis subsiguiente se hará con base en cálculos estimativos y apreciaciones extraídas del estudio de mercado realizado sobre los postgrados en Pasto.

9.5.1 Matriz BCG para la Especialización en Alta Gerencia:

Tabla 17. Cálculos Matriz BCG Especialización en Alta Gerencia

EMPRESAS	VENTAS 2012	VENTAS 2013	PARTICIPACIÓN MERCADO ÚLTIMO AÑO
UNIVERSIDAD DE NARIÑO	198.345.000	181.566.000	56,74%
UNIVERSIDAD MARIANA	188.850.000	138.456.000	43,26%
I.U. CESMAG			
UNIVERSIDAD JAVERIANA			
TOTAL	387.197.012	320.024.013	100%

Fuente. Este estudio

- Tasa de crecimiento del mercado

$$TC = \frac{\text{VENTAS AÑO ACTUAL} - \text{VENTAS AÑO ANTERIOR}}{\text{VENTAS AÑO ANTERIOR}} * 100$$

CRECIMIENTO DEL MERCADO	-17%
--------------------------------	-------------

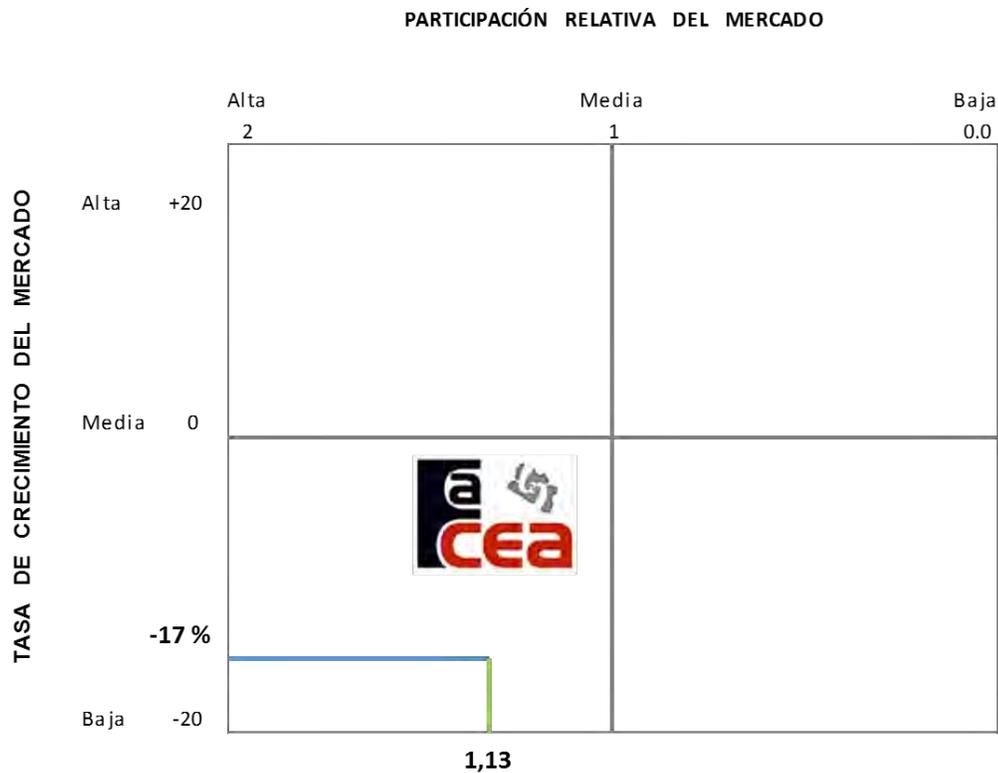
- Participación Relativa en el Mercado

$$\text{CMR} = \frac{\text{CUOTA PROPIA DE MERCADO}}{\text{CUOTA DEL PRINCIPAL COMPETIDOR DEL MERCADO}}$$

PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO 1,31

Por tanto, con un crecimiento del mercado evidentemente negativo y una participación relativa media, la Especialización en Alta Gerencia de Postgrados FACEA se ubica en el cuadrante III “Vacaciones de Dinero”.

Gráfica 5 - Matriz BCG Especialización Alta Gerencia Postgrados FACEA



Fuente. Este estudio

Como se demuestra, esta especialización tiene gran parte del mercado, pero su crecimiento es nulo, esto debido a que este programa lleva años en el mercado y

su demanda con el tiempo ha ido disminuyendo debido a la saturación de estos profesionales en el mercado y el poco atractivo de este tema con referencia a el grado de profundidad en los contenidos temáticos que maneja el programa y la escasa innovación que ofrece; por tanto, este servicio educativo se encuentra en una etapa de declive.

Dada esta situación se recomienda, aprovechar los ingresos que este programa pueda generar, mientras Postgrados FACEA debe enfocarse en dar apertura a nuevas ofertas con mayor innovación temática a nivel de maestrías y doctorados, que puedan generar mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad para la empresa.

9.5.2 Matriz BCG para la Especialización en Finanzas

Tabla 18. Cálculos Matriz BCG Especialización en Finanzas

EMPRESAS	VENTAS 2013	VENTAS 2014	PARTICIPACIÓN MERCADO ÚLTIMO AÑO
UNIVERSIDAD DE NARIÑO	174.543.600	214.578.000	100,00%
UNIVERSIDAD MARIANA			
I.U. CESMAG			
UNIVERSIDAD JAVERIANA			
TOTAL	174.545.613	214.580.014	100%

Fuente. Este estudio

- Tasa de crecimiento del mercado

$$TC = \frac{\text{VENTAS AÑO ACTUAL} - \text{VENTAS AÑO ANTERIOR}}{\text{VENTAS AÑO ANTERIOR}} * 100$$

CRECIMIENTO DEL MERCADO	23%
--------------------------------	------------

- **Participación Relativa en el Mercado.** En este ítem se anota que la Especialización en Finanzas en la ciudad no es ofrecida por ninguna otra

universidad. Por lo tanto a nivel regional, no se cuenta con un rival obvio, sin embargo, la Universidad Mariana recientemente dio apertura a la Maestría en Finanzas, la cual da un mayor nivel de profundización en sus contenidos temáticos, así como mayor alcance en áreas de estudio. Aunado a esto, es preciso anotar que hoy en día, la importancia de las especializaciones está perdiendo peso frente a las maestrías, además que desde el Ministerio de Educación Nacional tiene a instaurarse como cursos de educación continuada.

En conclusión, pese a que este Postgrado muestra un crecimiento positivo y un mercado “aparentemente” sin competidores, la Especialización en finanzas podría ubicarse en el cuadrante III “Vacas de Dinero”; esto porque a pesar de que no tiene una competencia directa, el tiempo que lleva esta especialización en el mercado ha llevado a este producto a su fase de madurez, por lo que cada vez se hace más lento dar inicio a las nuevas cohortes con un número más reducido de estudiantes con el pasar del tiempo.

Gráfica 6. Matriz BCG Especialización Finanzas Postgrados FACEA



Fuente. Este estudio

Dada esta situación se recomienda, aprovechar los ingresos que este programa pueda generar hasta llegar a su fase de declive; mientras tanto se recomienda promover la apertura de una maestría en el área de Finanzas que pueda capturar a los egresados de esta especialización –que es un gran objetivo- para que cursen el postgrado con un beneficio de homologación, para incrementar aún más las posibilidades de demanda de este programa.

9.5.3 Matriz BCG para la Especialización en Mercadeo

Tabla 19. Cálculos Matriz BCG Especialización en Mercadeo

EMPRESAS	VENTAS 2013	VENTAS 2014	PARTICIPACIÓN MERCADO ÚLTIMO AÑO
UNIVERSIDAD DE NARIÑO	212.940.000	289.598.400	100,00%
UNIVERSIDAD MARIANA			
I.U. CESMAG			
UNIVERSIDAD JAVERIANA			
TOTAL	212.942.013	289.600.414	100%

Fuente. Este estudio

- Tasa de crecimiento del mercado

$$TC = \frac{\text{VENTAS AÑO ACTUAL} - \text{VENTAS AÑO ANTERIOR}}{\text{VENTAS AÑO ANTERIOR}} * 100$$

CRECIMIENTO DEL MERCADO	36%
--------------------------------	------------

- **Participación Relativa en el Mercado.** En la ciudad, la Especialización en Mercadeo no es ofrecida por ninguna otra universidad, no obstante, la Institución Universitaria Cesmag oferta una Maestría en Mercadeo en modalidad virtual, en este aspecto, el programa no representa una amenaza significativa. Puesto que la Especialización en Mercadeo, en convenio con la Jorge Tadeo Lozano, a pesar de

llevar años en el mercado, aún no demuestra signos de desgaste o declive en su ciclo de vida, por lo que se le puede interpretar en una etapa de madurez que permite cosechar frutos positivos para esta empresa. Además, esta especialización al ser parte de un convenio, genera mayores utilidades, que las que se establecen de manera propia, debido a que éstas deben realizar un 33% de transferencias sobre sus ingresos brutos.

De esta manera, a pesar de que este Postgrado muestra un crecimiento positivo y se encuentra en un mercado sin competidores, la Especialización en Mercadeo se la ubica en el cuadrante III “Vacas de Dinero”; debido a que por el momento no presenta muchas oportunidades de crecimiento, ya que los años que tienen en el mercado hace difícil que la demanda de ésta, sea incremental.

Gráfica 7. Matriz BCG Especialización en Mercadeo Postgrados FACEA



Fuente. Este estudio

9.5.4 Matriz BCG para la Especialización en Gerencia de Proyectos:

Tabla 20. Cálculos Matriz BCG Especialización en Gerencia de Proyectos

EMPRESAS	VENTAS 2012	VENTAS 2013	PARTICIPACIÓN MERCADO ÚLTIMO AÑO
UNIVERSIDAD DE NARIÑO	632.303.000	632.016.000	100,00%
UNIVERSIDAD MARIANA			
I.U. CESMAG			
UNIVERSIDAD JAVERIANA			
TOTAL	212.942.013	289.600.414	100%

Fuente. Este estudio

- Tasa de crecimiento del mercado

$$TC = \frac{\text{VENTAS AÑO ACTUAL} - \text{VENTAS AÑO ANTERIOR}}{\text{VENTAS AÑO ANTERIOR}} * 100$$

CRECIMIENTO DEL MERCADO	-2%
--------------------------------	------------

- **Participación Relativa en el Mercado.** Esta especialización en la ciudad, es ofrecida únicamente por Postgrados FACEA, además, los contenidos temáticos que desarrolla responden a las necesidades de los profesionales acerca del diseño, elaboración, montaje, operacionalización, ejecución y evaluación de proyectos y programas de desarrollo que contribuyan al progreso nacional, regional, local, como al particular.

Por tanto, al ser un postgrado que cuenta con un área de profundización de gran interés y exclusivo de Postgrados FACEA, se muestra como un servicio en etapa de crecimiento, que sin necesitar grandes sumas de inversión arroja utilidades bastante interesantes para la empresa, puesto que desde su lanzamiento en 2013 se ha dado apertura a tres cohortes y actualmente se encuentra en proceso de inscripción para la cuarta promoción.

De esta manera, la Especialización en Gerencia de Proyectos al contar con las características anteriormente mencionadas, se halla en la Matriz BCG en el cuadrante II “Estrella”, por cuanto se espera que por algún tiempo la demanda de este postgrado sea alta, antes de que pase a su etapa de madurez donde sólo se dará apertura a una cohorte por año.

Gráfica 8. Matriz BCG Especialización en Gerencia de Proyectos Postgrados FACEA



Fuente. Este estudio

Esta especialización, represente en el momento una gran oportunidad de crecimiento y rentabilidad para Postgrados FACEA a mediano plazo, por todos los factores explicados con anterioridad. Para este caso en particular se recomienda una mayor penetración del mercado a través del esfuerzo en las políticas de comunicación que la empresa realiza, aumentando el ratio de alcance de su mercado.

9.5.5 Matriz BCG para la Maestría en Administración:

Tabla 21. Cálculos Matriz BCG Maestría en Administración

EMPRESAS	VENTAS 2012	VENTAS 2013	PARTICIPACIÓN MERCADO ÚLTIMO AÑO
UNIVERSIDAD DE NARIÑO	700.000.000	735.000.000	50,24%
UNIVERSIDAD MARIANA			
I.U. CESMAG			
UNIVERSIDAD JAVERIANA	750.000.000	728.000.000	49,76%
TOTAL	1.450.002.012	1.463.002.013	100%

Fuente. Este estudio

- Tasa de crecimiento del mercado

$$TC = \frac{\text{VENTAS AÑO ACTUAL} - \text{VENTAS AÑO ANTERIOR}}{\text{VENTAS AÑO ANTERIOR}} * 100$$

CRECIMIENTO DEL MERCADO **1%**

- Participación Relativa en el Mercado

$$CMR = \frac{\text{CUOTA PROPIA DE MERCADO}}{\text{CUOTA DEL PRINCIPAL COMPETIDOR DEL MERCADO}}$$

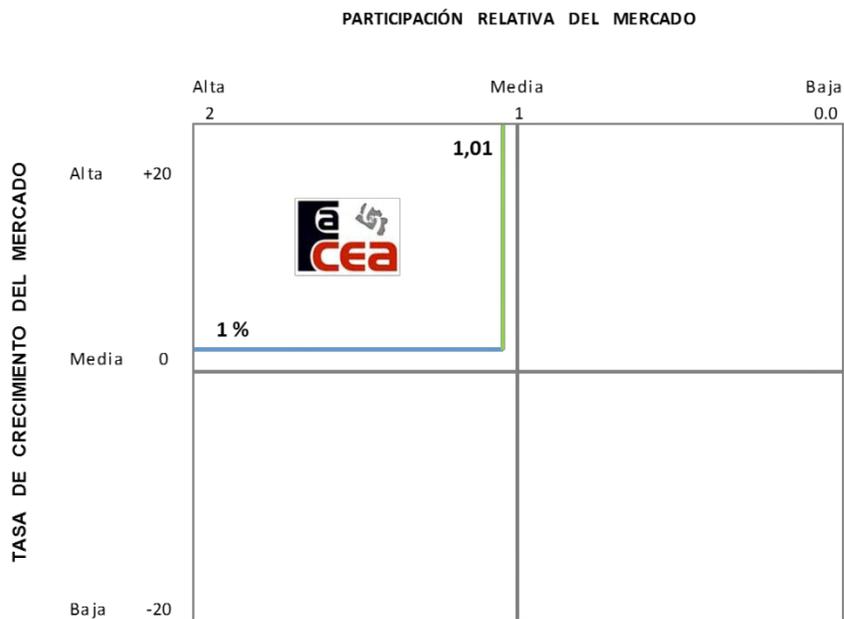
PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO **1,01**

La Maestría en Administración de Empresas cuenta con un competidor bastante fuerte, puesto que la Universidad Javeriana goza de gran prestigio a nivel de todo

el país; no obstante pese a que el ofrecimiento de esta comenzó casi a la par con el MBA de Postgrados FACEA, la acogida entre el mercado ha sido buena, lo cual puede deberse a dos factores: el primero, que el programa es fruto de un convenio con la Universidad del Valle, la cual tiene reconocimiento también a nivel del país; y segundo, la Maestría de Postgrados FACEA es un poco más económica que la ofrecida que la de la Javeriana.

Frente a este panorama, el mercado ha respondido favorablemente, y hasta el momento Postgrados FACEA tiene un importante mercado por explorar: los egresados de la especialización de Alta Gerencia, los cuales tienen derecho a homologar un semestre académico, rebajando aún más el costo de la Maestría. Por todo lo anterior, este programa se ubica en el Cuadrante II “Estrella”.

Gráfica 9. Matriz BCG Maestría en Administración de Empresas Postgrados FACEA



Fuente. Este estudio

En este Postgrado se recomienda la estrategia, Penetración de Mercados, para lo cual se debe aprovechar el grupo de egresados de la Especialización en Alta Gerencia, los cuales, pueden verse altamente interesados en esta oferta por el asunto de la homologación académica; por otra parte, no se debe olvidar mejorar los esfuerzos comunicacionales para llegar con más fuerza al mercado regional.

9.5.6 Conclusión General. Postgrados FACEA se encuentra en un momento de Gran crecimiento y Gran participación en el mercado; aprendiendo así las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad; en dicha etapa es de gran importancia mantener el posicionamiento puesto que el mismo mercado creciente puede poner a la empresa en el cuadrante de vaca, lo cual se recomienda seguir estrategias de marketing agresivo que le permitan mantenerse, e incluso obtener nuevos nichos del mercado; lo que es indispensable inversión en alta promoción y publicidad; así como todos los esfuerzos necesarios para brindar a sus estudiantes una mayor calidad académica, lo cual reforzará la imagen de marca de la empresa, como sinónimo de excelencia educativa.

En conclusión, Postgrados FACEA se encuentra en una etapa de crecimiento y alianzas estratégicas de gran envergadura con gran liderazgo en la región, con gran demanda de sus servicios (postgrados) y por ende debe ser lo suficientemente agresivo para mantenerse en el mercado.

9.6 MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEACIÓN ESTRATÉGICA–MPCE

Tabla 22. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica Postgrados FACEA

MATRIZ MCPE-MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA											
	PONDERACION	PENETRACIÓN DEL MERCADO		DIVERSIFICACIÓN		DESARROLLO DEL PRODUCTO		DESARROLLO DEL MERCADO		ALIANZAS ESTRATÉGICAS	
		CALIFICACION	TCA	CALIFICACION	TCA	CALIFICACION	TCA	CALIFICACION	TCA	CALIFICACION	TCA
OPORTUNIDADES											
Alianzas estratégicas con otras universidades del país.	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Proceso de acreditación de los postgrados en estándares de calidad.	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06
Expectativas y deseos en el mercado para el desarrollo de nuevos postgrados.	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Mayor número de egresados de pregrado en las universidades del departamento de Nariño.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Facilidades de financiación para estudiar un postgrado en el país.	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Incremento del salario mínimo en Colombia con respecto a otros años.	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Estabilidad económica del país.	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14

Mayor exigencia académica en las empresas.	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	1	0,04	3	0,12
Las Tics	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Aislamiento geográfico lo cual hace que seamos la única universidad pública en el mercado de la región.	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	1	0,06
AMENAZAS											
Incurción de Universidades nacionales y extranjeras.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	1	0,07
Situación económica del departamento y del país que influye negativamente en las oportunidades de iniciar o continuar con la educación superior.	0,06	2	0,12	3	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
El TLC	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	3	0,15
El reconocimiento de la competencia	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16
La formación intelectual de los docentes de la competencia en otros países.	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	2	0,10	1	0,05
El fortalecimiento de la educación superior en el vecino país (ecuador)	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12
La falta de industria en la región influye en la baja oportunidad laboral.	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,37		2		2,16		2,15		2,01
FUERZAS											
Solidez financiera.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24

Imagen corporativa.	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Organización administrativa.	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Alianzas estratégicas con universidades nacionales.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	1	0,05
Talento humano administrativo.	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18
Capacidad directiva.	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	2	0,1	2	0,1
Planta docente nacional.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Infraestructura propia	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14
DEBILIDADES											
Docentes regionales.	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Tramitología administrativa y académica.	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14	1	0,07
Remuneración docentes nacionales.	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	3	0,24	2	0,16
Poca orientación al mercado.	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06
Deficientes TICs para la formación académica.	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Ausencia de planes estratégicos.	0,06	2	0,12	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Ausencia de autoevaluación permanente.	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
TOTAL	1		2,36		2,1		2,34		2,09		2,05

Fuente. Este estudio

Teniendo en cuenta el total de la suma de los atractivos dentro de las estrategias planteadas, la **Penetración del Mercado** y el **Desarrollo del Producto** obtuvieron los puntajes más sobresalientes. Dado este fenómeno, estas estrategias se convierten en directrices vitalicias para Postgrados FACEA, pues al incrementar sus esfuerzos comunicacionales y mejorar la calidad educativa de sus programas, alcanzará un mayor nivel de posicionamiento y recordación de marca en el mercado. Estas estrategias se puede llevar a cabo provocando que los clientes potenciales recurran al servicio, atrayendo a los clientes de la competencia o expandir el radio de alcance de la publicidad.

Para la estrategia de Penetración de Mercados, se recomienda a Postgrados FACEA dentro de su actual mercado educativo, plantear una serie de tácticas de marketing para conseguirlo, tales como: mayor inversión publicitaria, programas de descuentos especiales para grupos afines a la institución universitaria – egresados, familiares docentes y administrativos de la empresa, etc.-; acuerdos para ofrecer facilidades de pago al estudiante; programas de pasantías en organizaciones de gran prestigio y cursos de intercambio estudiantil con universidades del exterior.

En cuanto a la estrategia de Desarrollo de Productos, se recomienda fortalecer el prestigio de la marca universitaria a través de: la ampliación de su oferta educativa, con el desarrollo de nuevas especializaciones y maestrías; como el desarrollo de programas académicos que otorguen doble titulación; y la reformulación de los postgrados que, por llevar mucho tiempo en el mercado, se encuentran en etapa de declive. Todo esto con el fin de mejorar la reputación de la marca universitaria que ofrece Postgrados FACEA a su público objetivo

10. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo de Postgrados FACEA son los profesionales titulados que busquen adquirir un nivel de competencias superior al adquirido en pregrado, tanto en la región, así como la proyección de la demanda de ciudades de Ecuador tales como: Tulcán e Ibarra. Así mismo, es importante anotar que el tamaño potencial del mercado de Postgrados FACEA estará dado por:

- Incremento Políticas de Comunicación
- Mejoramiento de las condiciones de Calidad Educativa: infraestructura, Plan de Estudios, ofrecimiento de beneficios tales como intercambios, pasantías, etc.
- Apertura de nuevos programas

Respecto a la apertura de nuevos programas se tiene proyectado la oferta de: la Especialización en Calidad en convenio con el ICONTEC y la Maestría en Mercadeo. Del primer programa se estima la apertura de dos cohortes en el año 2014 con 35 estudiantes cada una; de la Maestría en Mercadeo sólo una, con 35 inscritos, al igual que la Especialización en Gerencia de Mercadeo. De resto, se estima un aumento prudente en el número de estudiantes por cohorte.

De esta manera se calculó un total de 285 estudiantes para el año 2015, observando una expansión del mercado de Postgrados FACEA en un 62,33% con respecto al año 2013.

Tabla 23. Cálculo Mercado Objetivo 2015 Postgrados FACEA

POSTGRADOS FACEA	ESTUDIANTES X COHORTE 2013	ESTUDIANTES X COHORTE 2015	COHORTES EN 2013	COHORTES EN 2015	DEMANDA 2013	DEMANDA 2015
Especialización en Alta Gerencia	22	25	1	1	20	30
Especialización en Finanzas	22	25	1	1	20	30
Especialización en Gerencia de Mercadeo	26	35	1	1	26	35
Especialización en Gerencia de Proyectos	30	35	3	2	90	70
Especialización en Gerencia de la Calidad		35		2	0	70
Maestría en Administración	35	35	1	1	32	35
Maestría en Mercadeo		35		1	0	35
TOTALES					188	305

Fuente. Este estudio

11. ANÁLISIS COMERCIAL

11.1 CÁLCULO INGRESOS 2015

Para el cálculo de los ingresos se tomó como referencia el mercado objetivo de Postgrados FACEA para el año 2015; en tanto, para el valor de las matrículas de las Especializaciones y Maestrías, se tomó referencia el costo de éstas para el año 2014 más un incremento del 3%.

Tabla 24. Cálculo Ingresos 2015 Postgrados FACEA

POSTGRADOS FACEA	COSTO MATRÍCULA 2015	ESTUDIANTES 2015	INGRESOS 2015
Especialización en Alta Gerencia	\$ 8.882.720	30	\$ 266.481.600
Especialización en Finanzas	\$ 8.882.720	30	\$ 266.481.600
Especialización en Gerencia de Mercadeo	\$ 8.773.128	35	\$ 307.059.480
Especialización en Gerencia de Proyectos	\$ 11.420.640	70	\$ 799.444.800
Especialización en Gerencia de la Calidad	\$ 8.882.720	70	\$ 621.790.400
Maestría en Administración	\$ 21.572.320	35	\$ 755.031.200
Maestría en Mercadeo	\$ 17.765.440	35	\$ 621.790.400
TOTALES	\$ 86.179.688	305	\$ 3.638.079.480

Fuente. Este estudio

11.2 CÁLCULO GASTOS 2014

Para el cálculo de este ítem, se tomó como referencia los gastos promedio y las inversiones que se realizan usualmente en el desarrollo de los programas académicos de los Postgrados.

Tabla 25. Cálculo Costos y gastos 2014 Postgrados FACEA

POSTGRADOS FACEA	COSTOS						COSTOS 2015
	TRANSFERENCIAS	VIATICOS	HONORARIOS DOCENTES	ADMINISTRATIVOS	SERVICIOS PÚBLICOS	INVERSIONES	
Especialización en Alta Gerencia	\$ 71.148.000	\$ 50.000.000	\$ 36.000.000	\$ 40.000.000	\$ 10.000.000	\$ 40.000.000	\$ 242.148.000
Especialización en Finanzas	\$ 71.148.000	\$ 50.000.000	\$ 36.000.000	\$ 40.000.000	\$ 10.000.000	\$ 40.000.000	\$ 242.148.000
Especialización en Gerencia de Mercadeo		\$ 50.000.000	\$ 36.000.000	\$ 40.000.000	\$ 10.000.000	\$ 40.000.000	\$ 171.000.000
Especialización en Gerencia de Proyectos		\$ 100.000.000	\$ 36.000.000	\$ 40.000.000	\$ 10.000.000	\$ 80.000.000	\$ 256.000.000
Especialización en Gerencia de la Calidad		\$ 100.000.000	\$ 36.000.000	\$ 40.000.000	\$ 10.000.000	\$ 80.000.000	\$ 256.000.000
Maestría en Administración		\$ 100.000.000	\$ 72.000.000	\$ 80.000.000	\$ 20.000.000	\$ 80.000.000	\$ 342.000.000
Maestría en Mercadeo	\$ 199.214.400	\$ 100.000.000	\$ 72.000.000	\$ 80.000.000	\$ 20.000.000	\$ 80.000.000	\$ 541.214.400
TOTALES	\$ 341.510.400	\$ 550.000.000	\$ 324.000.000	\$ 360.000.000	\$ 90.000.000	\$ 440.000.000	\$ 2.145.068.688

Fuente. Este estudio

11.3 RESULTADO DEL EJERCICIO 2015

Tabla 26. Utilidades Postgrados FACEA para el año 2015

	PROYECCION 2015
INGRESOS	\$ 3.638.079.480
GASTOS	\$ 2.145.068.688
TOTAL	\$ 1.493.010.792

Fuente. Este estudio

De acuerdo a lo expuesto en las tablas anteriores, Postgrados FACEA tendrá muy buenos ingresos a lo largo de todo el año, que le darán espacio para la inversión en su planta física, equipos de oficina, muebles para las aulas de clases, compras de softwares, inversión en publicidad, financiación en investigación, compra de libros, etcétera; de aproximadamente unos \$440.000.000.

Además de sus costos administrativos y académicos de funcionamiento, Postgrados FACEA tendrá unas utilidades por \$ 1.493.010.792; por tanto, la elaboración de un Plan que mejore la situación de esta empresa en su mercado, cuenta con total respaldo financiero, para emplear los recursos que sean necesarios para ser destinados a dicho propósito.

12. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

12.1 OBJETIVOS DE MERCADEO

12.1.1 Objetivo General. Lograr que Postgrados FACEA obtenga mayor crecimiento en el mercado.

12.1.2 Objetivos Específicos

- Incrementar la demanda de los programas ofrecidos por Postgrados FACEA
- Mantener el posicionamiento de Postgrados en la región, con una mejor interacción con el mercado.
- Incrementar la percepción y el valor de la calidad académica de los programas ofrecidos por Postgrados FACEA.

12.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

De acuerdo al análisis y diagnóstico de la situación actual de Postgrados FACEA, se recomienda Estrategias de Crecimiento para mejorar la posición competitiva de la empresa no solo a nivel local sino de la Región en función de las necesidades del cliente.

Para el caso específico de Postgrados FACEA de la Universidad de Nariño, las estrategias a utilizar para propiciar su crecimiento en el mercado son:

- Penetración de mercados.
- Desarrollo del Producto.

12.3 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

12.3.1 Estrategias para estimular la demanda selectiva

12.3.1.1 Confrontación Directa. Postgrados FACEA de la universidad de Nariño debe desarrollar más publicidad enfatizando en la imagen corporativa, para esto es necesario que los postgrados cuente con un valor agregado en su servicio, el

cual puede ser contratar docentes altamente capacitados con doctorado para granizar a los potenciales estudiantes un alto nivel académico, también es oportuno que se desarrolle más las clases en inglés buscando así la mayor ventaja competitiva.

12.3.1.2 Ampliar el Mercado Servido.Desarrollar investigación de mercado para conocer los gustos y expectativas para así poder ampliar nuestro portafolio con nuevas maestrías y especializaciones que la demanda requiera.

Así mismo se podría realizar convenios con universidades extranjeras para ofrecer a los clientes un doctorado en la región el cual les permita tener mayores oportunidades laborales, reconocimiento académico en la región y obviamente obtener mayor prestigio para nuestra universidad.

Los postgrados de la universidad de Nariño podrían incursionar en el mercado del departamento del Putumayo y de la provincia del Carchi del vecino país Ecuador, enfatizando en sus ventajas competitivas. Aprovechando así el gran número de profesionales y la poca oferta de postgrados existente en esta región.

12.3.1.3 Capturar Clientes de los Competidores.Los postgrados de la universidad de Nariño debe realizar campañas publicitarias agresivas en todos los medios para así poder fidelizar los clientes y así mismo atraer usuarios potenciales, debido a las existencia de competidores directos del mercado es necesario desarrollar estrategias las cuales me permitan seguir siendo líderes en el mercado, una manera de hacerlo es compitiendo con precios, ofreciendo descuentos, becas a estudiantes destacados y así mismo ofrecer este servicio con profesionales altamente capacitados preferiblemente con doctorado diferenciándonos así de nuestra competencia.

12.3.1.4 Conservar y Expandir la Demanda dentro de la base de Consumidores Actuales.Es muy importante que los postgrados de la universidad de Nariño se enfatice en fidelizar los usuarios que tiene en este momento, para esto es necesario implementar tácticas de mercado como trato preferencial a los estudiantes egresados de la universidad de Nariño y así mismo un descuento a los estudiantes que estén realizando especializaciones para que puedan continuar realizando sus estudios postgraduales con la Universidad de Nariño en la FACEA.

Para poder mantener en alto el buen nombre de la Universidad se hace necesario lograr fidelizar a los clientes contratando docentes con alto nivel educativo preferiblemente con doctorado para que así los clientes reciban el mayor conocimiento posible y se sientan satisfechos con el servicio de los postgrados de la universidad de Nariño, demostrando su lealtad a la misma.

- Es necesario que PostgradosFACEA de la universidad de Nariño tramiten y obtengan el registro calificado para cada uno de los postgrados que se ofrece, compitiendo así con calidad frente a la competencia.
- Mantener convenios con universidades nacionales y fomentar alianzas para poder realizar maestrías y especializaciones con universidades extranjeras.
- Gestionar intercambios de estudiantes a otro país los cuales deseen intercambiar conocimiento y adquirir formación internacional.
- Otorgar becas y descuentos especiales a los mejores estudiantes de los postgrados.
- Ofrecer descuentos especiales a los estudiantes de especializaciones para que continúen su maestría con la universidad de Nariño.

12.3.2 Estrategias para estimular la demanda primaria. Conociendo ya la situación actual del sector educativo en educación postgradual se considera necesario crear una estrategia que servirá para atraer clientes potenciales a los postgrados.

- Establecimiento de alianzas gremiales para la promoción de la educación superior en el Departamento y en ciudades del Ecuador aledañas a Colombia
- Patrocinio de eventos culturales, sociales y educativos con entidades públicas y privadas que promuevan la importancia de la educación superior postgradual en la vida de un profesional.

13. MEZCLA DE MERCADO

Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales la empresa tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Estas cuatro variables son las siguientes y se las conoce como las Cuatro P's:

13.1 PRODUCTO

13.1.1 Objetivo. Lograr una diferenciación destacada en la calidad del servicio educativo que brinda Postgrados FACEA; mejorando aún más su posicionamiento y expandiendo su mercado.

13.1.2 Metas

- Captación de nuevos clientes, reflejados en un 35% de incremento en las matrículas de los Postgrados FACEA
- Mejorar los indicadores de satisfacción del servicio, a través de estudios comparativos semestrales.

13.1.3 Estrategias

- Integrar al currículo de los programas, el estudio de disciplinas complementarias que permitan generar una mayor sinergia en la formación del estudiante.
- Ofrecer doble titulación para algunos postgrados
- Desarrollar nuevas ofertas educativas tanto en Especializaciones, Maestrías o Doctorados.
- Estructurar el programa de movilidad estudiantil en universidades del país o del extranjero para estudios parciales, seminarios o cursos regulares.
- Implementar las prácticas académicas como parte integral del aprendizaje, con empresas de amplio reconocimiento y trayectoria.
- Generar espacios de profundización académica con la realización conferencias

o clases virtuales con catedráticos e investigadores de reconocidas universidades del país o del extranjero.

- Designar el idioma inglés como competencia fundamental en la formación profesional del estudiante
- Implementar un sistema de educación multimodal en el proceso académico ampliando los escenarios de aprendizaje del estudiante.
- Ofrecer certificaciones importantes para el área de estudio en el cual se enfoque el postgrado mercado y que estén alienado con requisitos de las competencias profesionales en el manejo de softwares, metodología de trabajo, etc. Por ejemplo para la Especialización en Calidad, se puede ofrecer el certificado como Auditor Interno del Sistema de Gestión de Calidad.

13.2 PRECIO

13.2.1 Objetivo. Establecer una política de precios flexible y competitiva con el fin de incrementar las ventas y ganar posicionamiento en el mercado

13.1.2 Meta. Lograr que la percepción del costo de un programa académico en Postgrados FACEA, sea relativamente bajo en comparación a la calidad educativa que se ofrece.

13.2.3 Estrategias:

- Lograr facilidades de financiación para los estudiantes que quieran inscribirse a los Postgrados FACEA
- Conceder becas parciales o totales -procedentes de fuentes de financiación externas- a los estudiantes con desempeño académico e investigativo sobresaliente.
- Otorgar a los estudiantes que hagan el pago de sus inscripciones y matrículas adelantadas, descuentos especiales.
- Incluir y resaltar en el costo de matrícula todas los servicios y beneficios que otorga Posgrados FACEA en el desarrollo de sus programas académicos (prácticas académicas, educación multimodal, la posibilidad de intercambio

académico, doble titulación, otorgamiento de certificaciones extras, profundización del inglés, etc.)

- Orientar todos los procesos académicos, investigativos y administrativos en función del estudiante.

13.3 PLAZA

13.3.1 Objetivo. Mejorar la infraestructura física y de comunicaciones con la que Postgrados FACEA brinda su servicio educativo

13.3.2 Meta. A través de la facilitación del servicio educativo de Postgrados FACEA, incrementar la percepción y el valor de la calidad académica de los programas.

13.3.3Estrategias

- Mejorar la infraestructura física con la que cuenta el programa para el desarrollo de sus actividades académicas
- Mejorar la infraestructura tecnológica -conjunto de instalaciones y equipamiento tecnológico- del programa a la altura de las mejores universidades a nivel internacional
- A través del uso de softwares y de una plataforma virtual, mejorar la experiencia de aprendizaje del estudiante y que al mismo tiempo logren hacer más eficientes y eficaces sus competencias para su vida profesional.

13.4 PROMOCIÓN

13.4.1 Objetivo. Reforzar intensivamente la estrategia comunicacional de Postgrados FACEA, para ganar una mayor cuota del mercado y prestigio de marca.

13.4.2 Metas.

- Ganar reconocimiento y fortaleza de marca a nivel nacional.
- Lograr asociar en la marca de Postgrados FACEA, la simbología de: calidad curricular, infraestructura física y tecnológica de avanzada y ofrecimiento de herramientas de aprendizajes singulares.

13.4.3 Estrategias

- Determinar la imagen corporativa de Postgrados FACEA, para que pueda ser publicitada en todos los medios de comunicación; la cual debe ser clara e innovadora.
- Elaborar el paquete publicitario (para radio, televisión, web y en físico) de cada uno de los programas educativos ofrecido en Postgrados FACEA; así como de la imagen de marca en general.
- Apoyar eventos científicos, académicos y sociales, en los cuales se pueda mostrar los avances y beneficios de cursar programas con Postgrados FACEA.
- Contratar publicidad en ciudades del Ecuador que sean cercanas con Colombia
- Renovar el material POP con que cuenta Postgrados FACEA.
- Ser noticia positiva con una verdadera contribución social, que mejoren la imagen de marca.
- Postgrados FACEA, debe contar con una página en internet donde los interesados encuentren todo tipo de información en cada una de las especializaciones y maestrías.

14. PLAN OPERATIVO DE MERCADEO

14.1 PLAN DE ACCIÓN: OBJETIVO UNO

Tabla 27. Plan de Acción Postgrados FACEA: Objetivo 1

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	FECHA
1 Incrementar la demanda de los programas ofrecidos por Postgrados FACEA	Aumentar el número de matrículas al año -entre todos los programas ofrecidos- en un 35 %	1.1 Integrar al currículo de los programas, el estudio de disciplinas complementarias que permitan generar una mayor sinergia en la formación del estudiante.	A. Implementar en el pensún de cada programa, 1 módulo de contenidos interdisciplinarios en cualquiera de estas áreas: agropecuarias, industriales, cooperación internacional y salud.	* Resolución de acuerdo expedida por Vicerrectoría Académica * Resolución de acuerdo expedida por el MEN	Marzo de 2015
			B. Designar el ingles como competencia fundamental en la formación profesional del estudiante	* Resolución de acuerdo expedida por Vicerrectoría Académica * Resolución de acuerdo expedida por el MEN	Marzo de 2015
		1.2 Ofrecer doble titulación para algunos postgrados	A. Establecer 2 convenios con universidades nacionales o internacionales	* Documentos de los Convenios	Septiembre de 2015
		1.3 Desarrollar nuevas ofertas educativas tanto en Especializaciones, Maestrías o Doctorados.	A. Realizar estudio de mercado	* Documento de los resultados de Investigación	Agosto de 2014

				B. Establecer convenio con universidades nacionales o internacionales	* Documentos de los Convenios	Diciembre de 2014
				C. Solicitar Registro Calificados ante el MEN	* Documentos maestros de los registros calificados de los programas	Mayo de 2015
		1.4 Estructurar el programa de movilidad estudiantil en universidades del país o del extranjero		A. Estructurar el programa de movilidad estudiantil	* Documento "Programa de movilidad estudiantil" aprobado por la VIPRI	Agosto de 2014
				B. Realizar al menos 5 convenios nacionales y 7 en el extranjero para estudios parciales o la estancia para la toma de seminarios o cursos regulares	* Documentos de los Convenios	Junio de 2015
		1.5 Implementar prácticas académicas		A. Solicitar aprobación ante el MEN	* Documento Aprobación del MEN	Junio de 2015
				B. Establecer convenios con empresas regionales, nacionales e internacionales	* Documentos de los Convenios	Octubre de 2015

			<p>1.6 Implementar un sistema de educación multimodal</p>	<p>A. Construir una plataforma virtual que permita realizar sesiones de clase e interacción en línea - Chat, foros, correo electrónico, intercambio de ficheros, etc.- con estudiantes, docentes, investigadores y egresados del programa; apoyando el desarrollo de la educación multimodal.</p>	<p>* Plataforma Virtual</p>	<p>Junio de 2014</p>
--	--	--	--	--	-----------------------------	----------------------

Fuente. Este estudio

14.2 PLAN DE ACCIÓN: OBJETIVO DOS

Tabla 28 . Plan de Acción Postgrados FACEA: Objetivo 2

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	FECHA
2 Mantener el posicionamiento de Postgrados en la región, con una mejor interacción con el mercado	Incrementar la asociación a nivel regional, en la marca "Postgrados FACEA", la simbología de: calidad curricular, infraestructura física y tecnológica de avanzada y ofrecimiento de herramientas de aprendizajes singulares, en un 40%.	1.1 Determinar la imagen corporativa de Postgrados FACEA, la cual debe ser clara e innovadora.	A. Contratación de un publicista y de un especialista en mercadeo	* Contratos de prestación de servicios	A agosto de 2014
			B. Sesiones de trabajo con equipo administrativo de Postgrados FACEA y el personal contratado	* Documento "Imagen corporativa de Postgrados FACEA"	A octubre de 2014
		1.2 Elaborar el paquete publicitario de Postgrados FACEA	A. Contratación de un publicista	* Contrato de prestación de servicios * En medio físico y virtual, entrega de paquete publicitario	A octubre de 2014
			1.3 Apoyar eventos científicos, académicos y sociales, en los cuales se pueda mostrar los avances y beneficios de cursar programas con Postgrados FACEA.	A. Patrocinio eventos	* Documentos de Acuerdo

				B. Alianzas gremiales para la realización de eventos que promuevan la importancia de la educación postgradual	* Documentos de Convenios	
			1.4 Diseño y promoción de una página web de Postgrados FACEA	A. Contratación de un publicista y diseñador gráfico	* Contrato de prestación de servicios * Página Web	A noviembre de 2014
				B. Contratación de un administrador de la página web	* Contrato laboral	Permanente

Fuente. Este estudio

14.3 PLAN DE ACCIÓN: OBJETIVO TRES

Tabla 29 . Plan de Acción Postgrados FACEA: Objetivo 3

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	FECHA
3	Incrementar la percepción del valor de la calidad académica de los programas ofrecidos por Postgrados FACEA.	1.1 Mejorar la infraestructura física, académica y tecnológica de Postgrados FACEA.	A. Adecuación de aulas de clases	* Contratos de prestación de servicios	A marzo de 2015
			B. Compra de muebles y encerres	* Facturas de compra	A marzo de 2015
			C. Compra de equipos tecnológicos	* Facturas de compra	A marzo de 2015
			D. Compra de softwares	* Facturas de compra	A marzo de 2015
			E. Compra de libros y pago para el acceso de bases virtuales de libros	* Facturas de compra	A marzo de 2015
		1.2 Concesión de estímulos a la excelencia académica e investigativa	A. Conceder becas parciales o totales - procedentes de fuentes de financiación externas- a los estudiantes con desempeño académico e investigativo sobresaliente	* Documentos de Acuerdo por la Universidad y empresas * Número de Becas concedidas por año	A noviembre 2014
		1.3 Evidenciar el beneficio financiero de los programas postgraduales, versus, la calidad académica de estos	A. Estudio de Costos y descuentos	* Programa de descuentos especiales	A noviembre 2014

				<p>B. Incluir y resaltar en el costo de matrícula todas los servicios y beneficios que otorga Posgrados FACEA en el desarrollo de sus programas académicos (prácticas académicas, educación multimodal, la posibilidad de intercambio académico, doble titulación, etc.)</p>	<p>* Material publicitario que resalte los beneficios de Postgrados FACEA</p>	<p>A noviembre 2014</p>
--	--	--	--	---	---	-------------------------

Fuente. Este estudio

CONCLUSIONES

La puesta en marcha de un plan estratégico de mercadeo, es fundamental en esta etapa de crecimiento en la cual se encuentra Postgrados FACEA, para penetrar el medio y lograr mantener la participación en el mercado.

En este Plan se presentan cuáles serían los resultados obtenidos por la empresa al implementar las estrategias que se han recomendado, de esta manera ir aplicando correctivos oportunos a lo largo del desarrollo de éste plan estratégico de Mercadeo, en el caso de no lograr completamente sus objetivos. Sin embargo, tanto en el mejor escenario como en el escenario moderado, la inversión realizada por la compañía para la realización de éste plan de mercadeo ha derivado resultados económicos favorables

Una de las grandes ventajas de competitiva que posee Postgrados FACEA es ofrecer calidad como atributo más importante, Es primordial basarlo en una filosofía diferenciadora de re direccionamiento ya que el sector se ha caracterizado por contar con una oferta carente de innovación y calidad.

Es necesario incursionar en el mercado con estrategias encaminadas a fortalecer la demanda, la imagen corporativa y por supuesto las capacitaciones de alta calidad.

Es de suma importancia las alianzas estratégicas con otras universidades nacionales y extranjeras, puesto que permiten el incremento de la demanda.

Es necesario que los postgrados realice un plan de marketing que permita identificar el entorno de la empresa, para así aprovechar las oportunidades que se presenten y alcanzar objetivos.

Se debe invertir más en publicidad para así poder atraer nuevos clientes a los postgrados de la universidad de Nariño.

El plan de marketing, responde a la marcada tendencia hacia la globalización de las empresas y a sus necesidades de enfrentar nuevos desafíos gerenciales; por tanto, este documento, apoya un análisis adecuado de la situación, que describirá los problemas fundamentales vigentes en los centros universitarios y sus oportunidades, así como, los planes de acción tan necesarios para alcanzar objetivos planteados. La recolección de información adecuada, ayuda a la construcción del modelo del servicio para los mercados, sustentará el plan de marketing y constituirá el pilar principal de las decisiones estratégicas.

RECOMENDACIONES

La universidad necesita autonomía administrativa suficiente; una normativa propicia; y, una financiación adecuada, es decir una fuente de negocios que sustente el marketing; dado que sin estas premisas se encuentran en desventaja a la hora de competir en el mercado con el dinamismo necesario. El entorno de los postgrados frente a la competencia, tiene que desarrollarse con valores académicos fundamentales y cumplir a la vez las expectativas de todas las partes interesadas y, en particular, dar pruebas de buena calidad.

Una vez fortalecido el marketing interno es recomendable que la institución buscara su promoción, proyección e inserción en el contexto regional y/o internacional, a través de estrategias programáticas en cada una de sus funciones principales: docencia, investigación y extensión universitaria, mediante el establecimiento y fortalecimiento de convenios, proyectos y redes de cooperación técnica, científica e investigativa; y obviamente, a partir de planes con estrategias aptas para competencia global.

Se sugiere realizar una publicidad más agresiva e innovadora que demuestre los atributos del servicio, con el fin de estimular la demanda y conocimiento de Postgrados FACEA.

Se propone que se tengan muy en cuenta las respuestas suministradas a través de la realización de la encuesta, la cual brinda aspectos clave para la ampliación del portafolio de servicios de los postgrados.

Ampliar el portafolio de servicios para cumplir con las expectativas y necesidades del mercado objetivo.

Fortalecer las tics para un mejor desempeño de las actividades dentro de la los postgrados FACEA.

Se debe tener en cuenta la realización de la página web de Postgrados FACEA, para generar mayor cubrimiento.

Vincular a personal altamente calificado que tengan título Ph.

Invertir en una oficina propia para los postgrados que ayude a la investigación y desarrollo del mercado.

Invertir en tics para fortalecer la competitividad de los postgrados de la universidad.

Reforzar la satisfacción de los actuales usuarios (estudiantes), quienes a través del cumplimiento de sus expectativas se convierten en la mejor estrategia de publicidad, un voz a voz lo cual atraerá nuevos clientes.

BIBLIOGRAFIA

ADCOCK D, Bradfield R, Halborg A& Ross C, Marketing Principles & Practice. Pitman, 1995.

ANZOLA, S. Administración de mercadotecnia en pequeñas empresas. Primera Edición. México: Mc Graw Hill.2002. Pp. 45.

CHIESA DE NEGRI, Cosimo. CRM: Las cinco pirámides del marketing relacional. Bogotá. Editorial Grupo Planeta. 2009.

CHISNALL, Peter. La Esencia de la Investigación de Mercados. Prentice Hall. 1996. Pág. 6.

CONTRERAS, José. Matriz PEYEA(en línea). Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición. Editorial Prentice Hall. México. 1997, 4-5p.

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. Prentice Hall. Primera Edición. 2002. Pág. 65.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana. Sexta edición. México. 1996.

KUMAR, Nirmalya. El marketing como estrategia. Claves para innovar y lograr crecimiento sostenido. Editorial Grupo Planeta.2005

LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing estratégico. Mc Graw Hill. Tercera Edición. 2003. 25p.

MUÑIZ, Rafael. Concepto de Marketing Estratégico(en línea). Disponible en:<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>.

PEREIRA, Jorge. El Plan de Mercadeo (en línea). Disponible en: www.mercadeo.com

POPE. Jeffrey. Investigación de Mercados. Editorial AMACON. 1991.

PORTER Michael. Investigación de mercados: Un Enfoque Práctico.Editorial Prentice Hall. Segunda Edición. 1997, Págs. 21 y 22.

SANDHUSEN L. Richard. Mercadotecnia. Compañía Editorial Continental, Primera Edición. 2002. Pág. 199.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 4ª Edición. Panamericana Editorial Ltda. Bogotá: p.22

TECNICAS DE ESTUDIO. Metodología de la investigación(en línea). Disponible en: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm>.

THOMPSON, Iván. Las 4 P del Mercadeo (en línea). Disponible en: www.promonegocios.net

UNAD. Matriz MCPE(en línea). Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/332573/MODULO_G_ESTRATERGICA_CON_FIGURAS/leccin__15_planeacin_estratgica.html.

ANEXOS

ANEXO N° 1 ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE ÚLTIMO SEMESTRE DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
POSTGRADOS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ENCUESTA A ESTUDIANTES ÚLTIMOS SEMESTRES ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA



Marque con una X el programa que cursa: _____Economía
 _____Administración

Objetivo: Estudio de Mercado para postgrados FACEA

1. En el siguiente cuadro señale su grado de interés por estudiar cada posgrado relacionado, siendo **1** la calificación que no denota poco o nulo interés y **10** es el máximo interés.

Postgrados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Especialización en Finanzas										
Especialización en Alta Gerencia										
Especialización en Gerencia Integral en Sistemas de Gestión de Calidad										
Especialización en Gerencia de Mercadeo										
Especialización en Gerencia de Proyectos										
Maestría en Mercadeo										
Maestría en Administración de Empresas										
Maestría en Finanzas										
Maestría en Economía										
Maestría en Negocios Internacionales										
Maestría en desarrollo humano sostenible										
Especialización en Recursos Humanos										
Maestría en estudios interdisciplinarios del Desarrollo										
Especialización Ambiental de proyectos										
Especialización Administración Educativa										
Otros postgrados ¿Cuáles?										
Ninguno										

2. Marque con una X la opción que usted prefiere para cursar un posgrado en la ciudad de pasto

Postgrados propios de la Universidad de Nariño	
Postgrados en convenio entre universidad de Nariño y otra Universidad ¿ConCuál? _____	
Otra Universidad. ¿Cuál?	

3. ¿Cómo piensa financiar sus estudios de postgrados.

Recursos propios y/o Familiares	
Crédito ICETEX	

Otro ¿Cual? _____

Fecha: _____ Responsable _____

ANEXO N° 2 ENCUESTA DIRIGIDA A PROFESIONALES UNIVERSITARIOS



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
POSTGRADOS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES



ENCUESTA A PROFESIONALES UNIVERSITARIOS
 Objetivo: Estudio de Mercado para postgrados FACEA

1. Título profesional universitario en: _____
2. Ocupación: _____ Empresa _____
3. En el siguiente cuadro señale su grado de interés por estudiar cada postgrado relacionado, siendo **1** la calificación que denota poco o nulo interés y **10** es el máximo interés.

POSTGRADOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Especialización en Finanzas										
2	Especialización en Alta Gerencia										
3	Especialización en Gerencia Integral en Sistemas de Gestión de Calidad										
4	Especialización en Gerencia de Mercadeo										
5	Especialización en Gerencia de Proyectos										
6	Maestría en Mercadeo										
7	Maestría en Administración de Empresas										
8	Maestría en Finanzas										
9	Maestría en Economía										
10	Maestría en Negocios Internacionales										
11	Maestría en desarrollo humano sostenible										
12	Especialización en Recursos Humanos										
13	Maestría en estudios interdisciplinarios del Desarrollo										
14	Especialización Ambiental de proyectos										
15	Especialización Administración Educativa										
16	Otros postgrados ¿Cuáles?										
	Ninguno (Termina la encuesta)										

4. Marque con una X la opción que usted prefiere para cursar un posgrado en la ciudad de Pasto.

1	Postgrados propios de la Universidad de Nariño
2	Postgrados en convenio (Universidad de Nariño y otra Universidad) ¿ConCuál? _____
3	Otra Universidad. ¿Cuál?

5. En caso de Haber escogido la opción 3 en la pregunta anterior, por favor explique las razones por las cuales no escogió postgrados de la Universidad de Nariño:



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
POSTGRADOS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ENCUESTA A PROFESIONALES UNIVERSITARIOS

Objetivo: Estudio de Mercado para postgrados FACEA

6. ¿Cómo financiaría sus estudios de postgrado?

1	Recursos propios y/o Familiares
2	Crédito ICETEX
3	Otro ¿Cuál?

7. Marque a continuación cómo considera usted el valor de la inversión que pagaría usted por un postgrado:

	ADECUADO	ALTO	ECONÓMIC O	MUY ALTO	NO SABE
Especialización: \$ 8.253.000					
Maestría: \$20.043.000					

8. Marque con una X el horario en el que usted preferiría estudiar un potsgrado.

1	Viernes 6:00pm-10:00 pm y Sábados 8:00am-12:00pm y 2:00pm-600pm
2	Viernes 6:00pm-10:00 pm Y Sábados de 7:00am -1:00pm
3	Viernes 6:00pm-10:00 pm y Sábados 8:00 am-2:00pm
4	Lunes a Viernes de 6:00pm -9:00pm
5	Otro ¿Cuál?

9. ¿Cuál de las siguientes expresiones se ajusta más a su decisión de realizar un postgrado?

1	Cursaría el postgrado de inmediato
2	Cursaría el postgrado en el mediano plazo
3	Cursaría el postgrado en el largo plazo
4	Me gustaría cursar un postgrado pero no puedo
5	Definitivamente no cursaría un postgrado
6	Otra ¿Cuál?

10. En caso de haber marcado en la pregunta anterior la opción 4 o 5, por favor explique las causas o razones de su respuesta:

OBSERVACIONES:

Fecha: _____

Responsable

AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACIÓN

ANEXO N° 3 PORTAFOLIO ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADOS FACEA



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
Vicerrectoría de Investigaciones, Postgrados y
Relaciones Internacionales –VIPRI

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA



**REGISTRO CALIFICADO SEGÚN RESOLUCIÓN NÚMERO 5775 DEL
26 DE AGOSTO DE 2009 DEL MINISTERIO DE EDUCACION
NACIONAL**



PRESENTACIÓN

La Especialización en Alta Gerencia se inscribe dentro de la Misión de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Es decir, impulsar activamente el desarrollo integral del país y en especial del Departamento de Nariño, formando líderes en los sectores claves, por medio del mejoramiento de prácticas, actitudes y valores, mediante la investigación, enseñanza y difusión de conceptos y técnicas gerenciales, el fortalecimiento de la capacidad analítica y la comprensión de los fenómenos económicos, sociales y políticos, el fomento del entendimiento, el diálogo y la colaboración entre personas, sectores y países.

OBJETIVO

El Programa de Alta Gerencia ha sido concebido con el objetivo básico de desarrollar, en los participantes, una visión integral de la gerencia. Esto se logra mediante la ampliación de perspectivas, el refinamiento de habilidades y conocimientos y el robustecimiento de la capacidad para formular políticas de largo alcance.

Objetivos Específicos

- Preparar a los participantes para asumir las responsabilidades propias de las más altas posiciones gerenciales en la empresa o en el sector público.
- Desarrollar las habilidades, conocimientos y aptitudes esenciales para la alta gerencia.
- Fortalecer la capacidad para el planeamiento Gerencial a largo plazo.

PLAN DE ESTUDIOS

El plan de estudios brinda una estructura académica de profundización, comprende las principales disciplinas de funciones de la Alta Gerencia, enfocada principalmente a la toma y ejecución de decisiones que direcciona estratégicamente a la empresa hacia la competitividad. El estudiante ingresa a un curso de nivelación en Fundamentos Gerenciales, luego en el primer ciclo aborda las gerencias funcionales y un seminario de investigación, en el segundo ciclo profundiza sus conocimientos con el área de Competitividad y Talento Humano y para el tercer ciclo, en el ámbito de la flexibilidad curricular, la Especialización presenta la opción de enfatizar en dos escenarios: Habilidades Gerenciales o Gerencia Estratégica, y cursar las asignaturas correspondientes al área elegida, dichos escenarios en conjunto constituyen una estructura curricular orientada al objeto de transformación.



PLAN DE ESTUDIOS
CICLOS EN LA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

CURSO DE NIVELACIÓN

Fundamentos Gerenciales - 48 horas (2 créditos)

PRIMER CICLO

ASIGNATURA	HORAS	CRÉDITOS
Gerencia de Mercadeo	48	2
Gerencia Financiera	48	2
Gerencia de las Operaciones y la Productividad	48	3
Gerencia del Talento Humano	48	3
Seminario de Investigación	24	2
Total	216	12

SEGUNDO CICLO

ASIGNATURA	HORAS	CRÉDITOS
Habilidades Gerenciales	48	3
Modelos Gerenciales	48	3
Análisis de Entornos	48	3
Gerencia Estratégica	48	3
Total	192	12

TERCER CICLO

ASIGNATURA	HORAS	CRÉDITOS
Área de Énfasis (I)	24	2
Área de Énfasis (II)	24	2
Área de Énfasis (III)	24	2
Área de Énfasis (IV)	24	2
Total	96	8

ÁREAS DE ÉNFASIS

1. GERENCIA ESTRATÉGICA

	HORAS	CRÉDITOS
Competitividad y Estrategia	24	2
Planeación Estratégica	24	2
Ejecución de Estrategias y Transformación Organizacional	24	2
Cuadro de Mando Integral	24	2
Total	96	8

2. HABILIDADES GERENCIALES

ASIGNATURA	HORAS	CRÉDITOS
Liderazgo	24	2
Comunicación Organizacional	24	2
Trabajo en Equipo	24	2
Negociación de Conflictos	24	2
Total	96	8

TOTAL DE HORAS: 552

TOTAL DE CRÉDITOS: 34



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADOS FACEA



TRABAJO DE GRADO

El trabajo está reglamentado por el Estatuto de Estudios de Postgrado de la Universidad de Nariño —ACUERDO 025 DE ABRIL 27 DE 2001, ARTICULOS 71, 72 Y ES DE CARÁCTER OBLIGATORIO COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO.

TÍTULO QUE SE OTORGA

El programa de Postgrado conduce al título de ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA, otorgado por la Universidad de Nariño.

DIRIGIDO A

La Especialización en Alta Gerencia está dirigida a todos aquellos ejecutivos, mandos medios y empleados del sector privado o público. A los empresarios, comerciantes o industriales profesionales que tengan aspiraciones de mejorar sus conocimientos y ser líderes de sus respectivas empresas.

Igualmente, pueden aspirar los profesionales en cualquier disciplina.

METODOLOGÍA

El programa de Alta Gerencia utilizará una metodología presencial. Los módulos que les serán entregados a los participantes deberán ser estudiados previamente por éstos, antes de las sesiones con los profesores. En general el promedio de tiempo por módulo será de 36 horas presenciales, en el siguiente horario: viernes, de 6:00 a 10:00p.m. y sábados, de 8:00 a.m. a 12:00 m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m., cada ocho días, durante un(1) año.

SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTUDIANTES

La Especialización en Alta Gerencia de la Universidad de Nariño trabaja por la identificación y la selección de estudiantes cuyas características personales, contribuyan al logro del propósito institucional; estudiantes con motivación, liderazgo y creatividad, aptitudes que constituyen un factor de apoyo al éxito de su futuro ejercicio profesional.

Los participantes deben tener la experiencia para desenvolverse satisfactoriamente en un contexto que se basa tanto en la capacidad de juicio desarrollada en la toma de decisión, como en el planeamiento de largo alcance. Se exige título profesional. Para aquellos ejecutivos que sean auspiciados por una empresa, ésta deberá dar completa libertad al participante en los días viernes desde las 6:00 pm. y los sábados todo el día, por toda la duración del programa.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADOS FACEA



INFORMACIÓN GENERAL

SEDE: El Programa de Alta Gerencia se realizará en el Campus de la Universidad de Nariño, en el sector de la Avenida Panamericana..

HORARIO: El horario de clases presenciales será:

- Viernes de 6:00 p.m. a 10:00 pm.
- Sábados, de 8:00 am, a 12:00 m. y de 2:00 pm. a 6:00 p.m.

COSTOS: El costo del programa es de 14 salarios mínimos legales vigentes en Colombia (7 s.m.l.v cada semestre), cantidad que comprende la matrícula y derechos de docencia.

DURACIÓN: 1 AÑO a desarrollarse en 3 Ciclos Académicos

DIRECTIVOS

JESÚS MARTÍNEZ BETANCOURT

DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS – FACEA

CARLOS ARTURO RAMIREAZ

COORDINADOR ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA

INFORMACIÓN:

Oficina de Postgrados FACEA — Bloque Administrativo .Of. 301 VIPRI

Telefax 7294995 —cel. 3216365248

e-mail: postfacea@udenar.edu.co - especializacionaltagerencia@gmail.com

ANEXO N° 4 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Oficina de Postgrados FACEA



ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

Convenio Universidad Jorge Tadeo Lozano – Universidad de Nariño

El programa **Especialización en Gerencia de Mercadeo** tiene como propósito formar integralmente especialistas en Gerencia y Mercadeo, conscientes de la realidad histórica y actual del país; con capacidad de incidir en la transformación con responsabilidad humana y social, competentes para solucionar problemas de las organizaciones, en forma creativa y bajo pensamiento estratégico y flexible.

¿Qué es Mercadeo?

El Mercadeo es el campo del saber por medio del cual se estudian los conceptos de producto, precio, plaza, promoción, con el fin de crear, diseñar e implantar métodos más eficaces para lograr satisfacer las necesidades cambiantes del consumidor y por ende incrementar la rentabilidad de la empresa.

La Especialización en Gerencia de Mercadeo tiene como objetivo lograr en los profesionales, fortalecimiento de competencias y habilidades para tomar decisiones estratégicas de mercadeo, con proyección en todo tipo de organizaciones públicas y privadas. Con contenidos relacionados con desarrollo de nuevos productos, estrategias de precios, análisis de la competencia, estrategias de comercialización, y estrategias de comunicación, que contribuyan a consolidar empresas sostenibles, rentables y con proyección e impacto en la sociedad colombiana y global.

¿Qué cualidades debe tener un aspirante para estudiar la Especialización en Gerencia de Mercadeo? Debe ser un profesional con gran interés por el conocimiento gerencial y estratégico, aptitud para relacionarse con otras personas, habilidad para hablar en público, capacidad de liderazgo, de tomar decisiones.

¿En qué área laboral se desempeña un profesional con Especialización en Gerencia de Mercadeo? El programa aporta a la sociedad colombiana especialistas en Gerencia de Mercadeo que podrán desempeñarse como: Gerentes de Mercadeo, Gerentes de Marca, Gerentes de Producto, Jefes y Directores de Área, Gerentes de Ventas, Analistas de Mercadeo, Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Línea de Productos y Servicios, Directores del Área Comercial, Coordinador de Ventas, Ejecutivo de Entrenamiento de Vendedores, Dirección de Campañas Estratégicas, Gestor de Nuevas Empresas.

Titulación

¿Cómo se obtiene el título de Especialista en Gerencia de Mercado? El título que se obtiene es Especialista en Gerencia de Mercado en Convenio Universidad Jorge Tadeo Lozano – Universidad de Nariño.

El alumno debe cursar y aprobar todas las asignaturas de los tres ciclos, completando las 440 horas del programa.

ANEXO N° 5 ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES - VIPRI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**ESPECIALIZACIÓN
EN FINANZAS**

REGISTRO CALIFICADO SEGÚN RESOLUCIÓN NÚMERO 7493 DE 16 DE
OCTUBRE DE 2009 DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

PRESENTACIÓN

La Especialización en Finanzas se inscribe dentro de la Misión de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño. Corresponde con el nivel que se aspira lograr en los profesionales, a partir de la profundización del fortalecimiento de competencias y habilidades para tomar decisiones financieras mediante la aplicación de perspectivas, el refinamiento de habilidades y conocimientos y el rebustecimiento de la capacidad para formular políticas financieras de largo alcance en todo tipo de organizaciones públicas y privadas.

OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la formación de personas integrales y competentes en la investigación, interpretación, diseño e implementación de soluciones a problemas financieros y en la creación de nuevos productos que sustenten el uso óptimo de los recursos de la actividad económica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Genera un escenario teórico favorable para la simulación, desarrollo e interpretación de Modelos Financieros que desde el contexto internacional se adapten al ambiente colombiano, optimicen resultados en el proceso de inversión, financiación, cobertura y negociación, de activos reales y financieros.
2. Formar especialistas en el campo de la ciencia y las finanzas, considerando las necesidades de la sociedad y del sistema productivo del país.
3. Formar financieros competentes en investigación y aplicación de nuevos modelos financieros para el apoyo a entidades estatales y privadas o para la creación de nuevas empresas.
4. Contribuir a la formación de ciudadanos sensibles, críticos conocedores de la realidad regional y comprometidos con los procesos democráticos y el desarrollo económicos sostenibles.
5. Favorecer la construcción y divulgación del conocimiento científico de la disciplina. Contribuir al mejoramiento de las condiciones reales del medio social mediante la vinculación de los estudiantes a la práctica y apoyo a la comunidad empresarial.

PERFIL PROFESIONAL

El Especialista en Finanzas de la Universidad de Nariño es un profesional con una sólida orientación ética y de responsabilidad social en los negocios, capacitados para contribuir al óptimo desempeño de las organizaciones mediante la aplicación de teorías, modelos, tecnologías e instrumentos más avanzados en el campo de las finanzas. Interpreta, relaciona y aplica técnicas y metodologías actualizadas y empleadas en los procesos de la gestión crecimiento. Interpreta la realidad financiera de las empresas y establece cursos de acción mediante el enfoque de la Planeación Financiera Estratégica.

PERFIL OCUPACIONAL

El Especialista en Finanzas de la Universidad de Nariño en razón a las competencias desarrolladas en la especialización, está en capacidad de desempeñarse como Gerente Financiero en instituciones del sector real y financiero, Gerente o analista de inversiones en sociedades comisionistas de bolsa, Gerente o analista de banca de inversión y Consultor en el área financiera.

PLAN DE ESTUDIOS CICLOS PROFESIONALES DE LA ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

CURSO DE NIVELACIÓN

Fundamentos Gerenciales de Finanzas
48 horas (2 créditos)

PRIMER CICLO

ASIGNATURA	HORAS	CRÉDITOS
Análisis de información financiera	48	2
Matemáticas financieras	48	2
Evaluación financiera de proyectos de inversión	48	2
Mercados e instrumentos financieros y valoración de portafolios.	48	2
Seminario de investigación I	24	2
TOTALES	216	12

SEGUNDO CICLO

ASIGNATURA	HORAS	CRÉDITOS
Finanzas a corto plazo	48	3
Estructura financiera corporativa	48	3
Estrategia financiera y creación de valor	48	3
Valoración de empresas	48	3
TOTALES	192	12

TERCER CICLO

ASIGNATURA	HORAS	CRÉDITOS
Énfasis (I)	24	2
Énfasis (II)	24	2
Énfasis (III)	24	2
Énfasis (IV)	24	2
TOTALES	96	8

PLAN DE ESTUDIOS DEL ÁREA DE ÉNFASIS

CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL

ASIGNATURA	HORAS	CRÉDITOS
Política económica	24	2
Finanzas públicas	24	2
Planeación tributaria	24	2
Finanzas internacionales	24	2
TOTALES	96	8

INSTRUMENTACIÓN

ASIGNATURA	HORAS	CRÉDITOS
Presupuestos	24	2
Riesgos Financiero	24	2
Bolsa de Valores	24	2
Project Finance	24	2
TOTALES	96	8

TRABAJO DE GRADO

Para optar al título de Especialistas en Finanzas el estudiante debe haber aprobado todas las asignaturas correspondientes al programa, presentar y sustentar el trabajo de grado, el cual debe ser, de preferencia de carácter individual, los trabajos de grado que requieren la participación de más de un estudiante, será debidamente autorizado por el Comité Curricular y de Investigación del Postgrado.

Todo trabajo de grado tendrá un asesor y será sustentado ante dos jurados una vez el estudiante obtenga paz y salvo tanto financiero como académico. El plazo máximo para sustentar el trabajo de grado es de un año después de cumplir el plan de estudios.

DIRIGIDO A

La Especialización en Finanzas está dirigida a todos aquellos ejecutivos, mandos y empleados del sector privado o público. A los empresarios, comerciantes o industriales profesionales que tengan aspiraciones de mejorar sus conocimientos y ser líderes de sus respectivas empresas. Igualmente, pueden aspirar los profesionales en cualquier disciplina.

SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTUDIANTES

La Especialización en Finanzas de las Universidad de Nariño trabaja por la identificación y la selección de estudiantes cuyas características personales, contribuyan al logro del propósito institucional; estudiantes con motivación, liderazgo y creatividad, aptitudes que constituyen un factor de apoyo al éxito de su futuro ejercicio profesional.

Los candidatos a admisión son evaluados teniendo en cuenta su récord académico y experiencia en el campo del saber específico; igualmente se considera su capacidad innovadora y sus cualidades de personalidad.

PROCESO DE INSCRIPCIÓN

- Cancelar el valor de inscripción.
- Formulario debidamente diligenciado (imprimir e internet)
- Fotocopia del documento de identidad
- Fotocopia título profesional o Acta de Grado
- 1 fotografía tamaño cédula (reciente)
- Hoja de vida (sin soportes)

Se programan entrevistas en las cuales el coordinador de la Especialización evaluará al aspirante. Los criterios establecidos para la permanencia de los estudiantes son matricularse académica y financieramente en las fechas designadas en cada semestre y aprobar los módulos con una nota superior o igual a 3.5, en una escala de 0 a 5.

METODOLOGÍA

La especialización en finanzas utilizará una metodología presencial. Los módulos que será entregados a los participantes deberán ser estudiados previamente por éstos, antes de la sesiones con los docentes. En general el promedio por módulo será de 36 horas presenciales, en el siguiente horario: viernes de 6:00 a 10:00 p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 12:00 a.m. y de 2:00 a 6:00 p.m., cada ocho días durante un año.

INFORMACIÓN

Oficina de Postgrados FACEA,
Bloque Administrativo Of. 301 VIPR,
Telefax: 7294995 Cel. 3216365248
e-mail: postfacea@udenar.edu.co
finanzas@udenar.edu.co