



ORIGINAL

Strategic analysis of porter's five competitive forces model applied to the higher education sector Universidad Nacional de Pilar, year, 2024

Análisis estratégico del modelo de las cinco fuerzas competitivas de porter aplicado en el sector de educación superior Universidad Nacional de Pilar, año, 2024

César Adán Silva Quintana¹  

¹Universidad Nacional de Pilar, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Paraguay.

Citar como: Silva Quintana CA. Strategic analysis of porter's five competitive forces model applied to the higher education sector Universidad Nacional de Pilar, year, 2024. *Seminars in Medical Writing and Education*. 2024; 3:616. <https://doi.org/10.56294/mw2024616>

Enviado: 14-12-2023

Revisado: 03-03-2024

Aceptado: 10-05-2024

Publicado: 11-05-2024

Editor: PhD. Prof. Estela Morales Peralta 

Autor para la correspondencia: César Adán Silva Quintana 

ABSTRACT

The National University of Pilar (UNP), founded in 1991 and formalized by Law Number 529/94, is a key institution in higher education in Paraguay. In an environment of rapid change and high competition, ensuring the quality and sustainability of its programs is a fundamental challenge. This study uses Porter's five forces model to analyze UNP's competitive position, assessing the threat of new competitors, the bargaining power of suppliers, the bargaining power of students and their families, the presence of substitute products, and rivalry in the sector. The objective is to analyze how these forces affect UNP's competitiveness. To this end, five specific objectives are established. The research is descriptive and explanatory, with a qualitative approach. Data are collected through interviews and documentary analysis with participants including students, teachers, and directors and coordinators. The findings indicate that UNP faces increasing competition from private universities that offer similar programs with greater flexibility. The threat of substitutes, such as online courses and technical training programs, also affects the demand for its programs.

Keywords: Competitiveness; Porter's Model; Higher Education; Rivalry Among Competitors.

RESUMEN

La Universidad Nacional de Pilar (UNP), fundada en 1991 y formalizada por la Ley Número 529/94, es clave en la educación superior en Paraguay. En un entorno de rápidos cambios y alta competencia, asegurar la calidad y sostenibilidad de sus programas es un desafío fundamental. Este estudio emplea el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar la posición competitiva de la UNP, evaluando la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de estudiantes y sus familias, la presencia de productos sustitutos y la rivalidad en el sector. El objetivo es analizar cómo estas fuerzas afectan la competitividad de la UNP. Para ello, se establecen cinco objetivos específicos. La investigación es descriptiva y explicativa, con enfoque cualitativo. Se recolectan datos mediante entrevistas y análisis documental con participantes entre estudiantes, docentes, y directores y coordinadores. Los hallazgos indican que la UNP enfrenta una competencia creciente de universidades privadas que ofrecen programas similares con mayor flexibilidad. La amenaza de sustitutos, como cursos en línea y programas de formación técnica, también afecta la demanda de sus programas. Además, el poder de negociación de los estudiantes es alto debido a la variedad de opciones educativas en la región. Sin embargo, la UNP mantiene una ventaja en programas especializados, particularmente en áreas donde otras instituciones no tienen una oferta equivalente, lo que refuerza su posición en el mercado local.

Palabras clave: Competitividad; Modelo de Porter; Educación Superior; Rivalidad Entre Competidores.

INTRODUCCIÓN

La educación superior es una herramienta fundamental para el desarrollo socioeconómico y cultural de los países, y en Paraguay, la Universidad Nacional de Pilar (UNP) juega un papel destacado en este ámbito. Fundada en 1991 y formalmente establecida en 1994 por la Ley Número 529, la UNP ha contribuido significativamente al fortalecimiento del sector educativo del país, consolidándose como una institución pública comprometida con la formación de profesionales en diversas áreas del conocimiento. Actualmente, con siete facultades que ofrecen programas académicos diseñados para responder a las demandas del contexto político, social y económico de Paraguay, la UNP se enfrenta a múltiples desafíos en un entorno altamente competitivo, donde las instituciones de educación superior deben adaptarse a rápidos cambios y a las crecientes exigencias de calidad y pertinencia académica.

Uno de los principales retos de la educación superior en el siglo XXI es el aseguramiento de la calidad en los programas educativos y la promoción de una cultura de mejora continua. La calidad educativa, reconocida por organismos internacionales como la UNESCO, es un concepto amplio que implica tanto evaluaciones internas como externas, con un enfoque en la diversidad de cada institución (UNESCO, 1998). En Paraguay, la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES) tiene la responsabilidad de evaluar y acreditar a las instituciones y sus programas, lo que resulta crucial para mantener la confianza pública en la educación superior y asegurar que las instituciones ofrezcan un servicio educativo acorde con las necesidades del país (Valenzuela y Barrios, 2022). En este contexto, la UNP ha trabajado en mejorar sus estándares de calidad y en implementar estrategias que garanticen su sostenibilidad y relevancia en el tiempo.

El análisis estratégico del entorno competitivo ha demostrado ser una herramienta útil para que las instituciones educativas puedan adaptarse a los cambios y fortalecer su posición en el mercado. El modelo de las cinco fuerzas competitivas, desarrollado por Michael Porter en 1979, es uno de los enfoques más utilizados para entender la competencia y rentabilidad de diversas industrias, incluyendo la educación superior. Este modelo se basa en el análisis de cinco fuerzas clave: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 1980). A través de este enfoque, las organizaciones pueden identificar oportunidades y amenazas que influyen en su estrategia competitiva y que les permiten mejorar su posición en el mercado (Porter, 1985).

El sector de la educación superior ha experimentado transformaciones profundas en las últimas décadas a nivel mundial, impulsadas por factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos. Estas transformaciones han llevado a las instituciones de educación superior a adaptarse para asegurar la calidad de sus programas y la sostenibilidad de sus operaciones, en un entorno que se ha vuelto cada vez más globalizado y competitivo. En este contexto, Macazana, Romero, Vargas, Sito y Salamanca (2021) sostienen que la internacionalización es una de las tendencias predominantes en la educación superior, y está estrechamente vinculada al avance científico y técnico, así como al uso de tecnologías de la información y la comunicación. Estos cambios han llevado a las instituciones a reflexionar sobre el papel que desempeñan en una “sociedad global” y una “sociedad del conocimiento”, donde el acceso a la información y el intercambio de ideas son fundamentales para el desarrollo educativo.

La aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter en el sector educativo, aunque menos frecuente que en otras industrias, ha sido relevante para evaluar la competencia entre instituciones académicas. Por ejemplo, el estudio de Pringle y Huisman (2011), citado por Ramírez Salinas y Ferradas Burga (2019), empleó este modelo para analizar el sistema educativo en Ontario, Canadá. Dicho estudio concluyó que las barreras de entrada en el sector eran elevadas, mientras que la amenaza de sustitución era variable según se interpretara la experiencia educativa en cada contexto específico. Estos hallazgos resaltan la necesidad de adaptar el modelo a las particularidades de cada país y reflejan cómo este enfoque estratégico puede ofrecer una visión detallada de las dinámicas competitivas en el sector de la educación superior.

Como afirman Bernate y Vargas (2020), la educación superior enfrenta metas, propósitos y necesidades que varían con cada siglo. En el siglo XXI, los procesos educativos deben ser analíticos, críticos y reflexivos para responder a las demandas contemporáneas.

La universidad paraguaya, como todas las universidades creadas por la sociedad, experimenta una serie de transformaciones para adaptarse al mundo contemporáneo. Estas transformaciones surgen de sus propias relaciones y tienen el objetivo de responder a las necesidades actuales de la sociedad. La universidad contemporánea cumple un rol fundamental en la formación de ciudadanos comprometidos, capaces de interpretar y transformar la realidad social para contribuir al desarrollo social. Además, se proyecta hacia un futuro próximo en el que se busca la mejor alternativa para su desarrollo y su inserción en el mundo académico globalizado (Duarte y Ortiz, 2020).

La educación es considerada un bien público y gratuito, además de ser un área prioritaria y estratégica para el desarrollo. Es necesario garantizar el acceso en igualdad de condiciones a través de la implementación de políticas públicas que regulen el ingreso, la permanencia y el egreso, basadas en los principios de igualdad de

oportunidades, meritocracia y transparencia. Por lo tanto, un problema fundamental que requiere una mayor atención de las políticas educativas es el acceso a las instituciones de educación superior (Latorre Villacís, 2020).

El contexto de la educación superior en el siglo XXI demanda una adaptación constante de las universidades para mantenerse relevantes y efectivas en la formación de ciudadanos globales y comprometidos. La universidad paraguaya no es una excepción y enfrenta el reto de transformar sus estructuras y procesos para responder a las necesidades contemporáneas. La equidad en el acceso y la permanencia en la educación superior es crucial, y la implementación de políticas públicas que fomenten la igualdad de oportunidades y la transparencia es esencial para alcanzar este objetivo. Las instituciones deben ser capaces de ofrecer una educación de calidad que prepare a los estudiantes para los desafíos del futuro, promoviendo un desarrollo social inclusivo y sostenible.

Araya-Castillo y Rivera-Arroyo (2021) presentan un análisis detallado sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las instituciones de educación superior en un contexto global marcado por una creciente competitividad, complejidad y dinamismo. La pandemia de Covid-19, además, obligó a estas instituciones a redefinir sus modelos educativos sin perder su misión fundamental: desarrollar conocimientos y habilidades en los estudiantes y fomentar entornos seguros y de interacción saludable para la comunidad académica (Araya-Castillo et al., 2018).

En tal sentido, la globalización económica ha transformado profundamente la operación de las universidades, exigiendo respuestas a una competencia no solo local sino internacional (Altbach, Reisberg y Rumbley, 2009, citados en Araya-Castillo y Rivera-Arroyo, 2021). Las instituciones se enfrentan a la expansión rápida de nuevas universidades, la masificación educativa, crecientes restricciones presupuestarias y una competencia intensa por atraer y retener estudiantes, con una demanda cada vez mayor de rendición de cuentas y resultados (Chacón et al., 2001; De Boer et al., 2002; Martínez, Blanco y Castán, 2013, citados en Araya-Castillo y Rivera-Arroyo, 2021).

La población estudiantil es hoy más heterogénea, y la educación superior se ha vuelto más segmentada, con cambios en regulación, calidad de servicio y movilidad internacional. Fenómenos como los rankings globales también afectan la competitividad y el posicionamiento de las universidades (Brunner y Uribe, 2007; Nhan y Nguyen, 2018, citados en Araya-Castillo y Rivera-Arroyo, 2021). Ante estos retos, las universidades deben adaptarse rápidamente, innovando sus modelos de gestión y redefiniendo sus propuestas de valor (Araya-Castillo y Escobar-Farfán, 2015), con énfasis en la mejora continua y la calidad en todas sus actividades.

La competencia global exige que las instituciones se diferencien, ofreciendo formación profesional que responda a las necesidades del mercado laboral, con procesos organizacionales sólidos y orientados a la mejora continua (Hota y Sarangi, 2019; Degtjarjova, Lapina y Freidenfelds, 2018, citados en Araya-Castillo y Rivera-Arroyo, 2021). Las universidades que enfocan sus esfuerzos en la calidad logran atraer y retener estudiantes, lo cual es esencial para su posición en el mercado educativo (Angell, Heffernan y Megicks, 2008, citados en Araya-Castillo y Rivera-Arroyo, 2021).

De acuerdo con datos del Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la UNESCO (2020), entre 2000 y 2018 la tasa de matrícula en educación superior en todo el mundo creció del 19 % al 38 %, y en América Latina y el Caribe subió del 23 % al 52 %. Sin embargo, el acceso a la educación superior aún se concentra en los estratos sociales más altos, lo que indica que persisten desafíos en términos de equidad.

La universidad, como reproductora y productora de conocimiento científico, tiene una función reconocida formalmente en la docencia, investigación y extensión. Estas actividades cumplen una función esencial en la transmisión y generación de conocimiento entre la universidad y la sociedad, pero, como señalan Barragán, Tarango y González (2022), ahora se diversifican. A través de la docencia, se transmite conocimiento en las aulas; mediante la investigación, se genera nuevo saber; y con la extensión y vinculación, se fortalece la interacción entre la academia y la comunidad.

Silva y García (2020) destacan que, aunque una mayor formación educativa puede impulsar el crecimiento económico, este éxito depende de factores adicionales a la educación. Hoy en día, la relación entre educación y crecimiento económico ya no es directa; existe una desconexión entre el nivel de preparación y las oportunidades económicas. A menudo, quienes cuentan con mayor nivel educativo no reciben una remuneración adecuada, lo que disminuye su interés en la ciencia, la tecnología y la innovación, afectando el desarrollo de una economía basada en el conocimiento.

Las instituciones de educación superior enfrentan un entorno global de gran competitividad y dinamismo que les exige adaptarse, innovar y reformular sus estrategias para satisfacer las necesidades de una sociedad en constante cambio y con demandas crecientes en calidad y equidad en el acceso a la educación.

En el caso de Paraguay, y específicamente en la UNP, se presentan retos similares a los de otras instituciones de educación superior en la región, pero con particularidades que requieren un análisis profundo. La amenaza de nuevos competidores, el poder de los proveedores (como profesores y otras instituciones), y la creciente presión de los estudiantes (considerados como los principales “clientes” del sistema educativo) son factores

que inciden en la competitividad de la universidad. Además, la digitalización y el acceso a tecnologías de la información suponen una posible amenaza de sustitución para los modelos educativos tradicionales, lo que obliga a las instituciones a innovar en sus ofertas académicas para satisfacer las expectativas y necesidades de los estudiantes actuales.

La competencia en el sector de la educación superior en Paraguay también ha aumentado debido a la diversificación de ofertas educativas, la globalización y el avance de las tecnologías de la información. Las universidades se ven obligadas a mejorar continuamente sus programas académicos y a adaptarse a los cambios en el mercado educativo. A través de la aplicación del modelo de Porter, la UNP puede analizar las fuerzas que afectan su competitividad y desarrollar estrategias para mejorar su posicionamiento en el mercado local y regional.

A pesar de la vasta literatura sobre el modelo de las cinco fuerzas de Porter, existe una escasez de estudios que lo apliquen específicamente al contexto de la educación superior en Paraguay. Esta investigación se propone llenar este vacío, realizando un análisis estratégico del sector de educación superior en la Universidad Nacional de Pilar durante el año 2024. Al evaluar la influencia de cada una de las cinco fuerzas en la competitividad de la UNP, se obtendrán valiosas recomendaciones para fortalecer su posición en el mercado y asegurar la calidad de sus programas académicos, así como para tomar decisiones estratégicas que le permitan adaptarse a las demandas del entorno.

Por lo tanto, el objetivo general de este estudio es analizar el efecto de las cinco fuerzas competitivas de Porter en la posición competitiva de la Universidad Nacional de Pilar en el sector de la educación superior. Los objetivos específicos de la investigación son:

1. Evaluar cómo afecta la amenaza de nuevos competidores entrantes (nuevas universidades e institutos de formación, programas educativos online y a distancia) en el sector de la educación superior a la competitividad de la Universidad Nacional de Pilar.
2. Investigar la influencia del poder de negociación de los proveedores (niveles salariales del personal académico, disponibilidad de infraestructura, tecnología avanzada, calidad y cantidad de recursos académicos) en los costos y en la calidad de los recursos y servicios que la Universidad Nacional de Pilar ofrece a sus estudiantes.
3. Examinar la manera que afecta las decisiones estratégicas (cantidad de estudiantes matriculados, satisfacción estudiantil, factores clave en la elección de institución) de la Universidad Nacional de Pilar en términos de precios, programas académicos y servicios de apoyo al poder de negociación de los estudiantes y sus familias
4. Investigar la presencia de alternativas educativas (programas internacionales, carreras cortas, especializaciones) en la demanda y competitividad de la Universidad Nacional de Pilar.
5. Examinar cómo afecta la rivalidad entre los competidores existentes (universidades e institutos de formación profesional en cuanto a las ofertas académicas y posición en el mercado) a la Universidad Nacional de Pilar en el mercado local y regional a su capacidad para atraer y retener estudiantes, así como a su reputación académica.

Este análisis estratégico proporciona a la Universidad Nacional de Pilar una comprensión más profunda de su entorno competitivo, lo que contribuirá a mejorar sus estrategias y asegurar la calidad de sus servicios educativos. Con este enfoque, se espera que la UNP pueda consolidar su posición en el sector de educación superior en Paraguay, enfrentando de manera eficaz los retos y oportunidades que se presentan en el año 2024 y más allá.

MÉTODO

Enfoque de la Investigación

Este estudio adopta un enfoque cualitativo y permite una comprensión integral del impacto de las cinco fuerzas competitivas de Porter en el contexto de la educación superior en la Universidad Nacional de Pilar (UNP). El enfoque cualitativo es ideal para este tipo de investigación, pues ofrece datos objetivos sobre percepciones y experiencias de los participantes y profundizan en sus opiniones y percepciones detalladas.

De acuerdo a Cadena-Iñiguez et al. (2017, 1612) los métodos cualitativos pueden darnos información acerca de las características de los grupos sociales, las relaciones con su entorno y los sistemas de reproducción.

Diseño de Investigación

El estudio emplea un diseño descriptivo y explicativo. El componente descriptivo permite caracterizar patrones y tendencias en las percepciones y experiencias de los participantes, proporcionando una visión detallada de la situación actual de la UNP respecto a las fuerzas competitivas en su entorno. Por su parte, el componente explicativo del diseño se centra en identificar y comprender las relaciones causales entre dichas fuerzas competitivas y su impacto en la universidad, explorando cómo y por qué ciertos factores influyen

en su competitividad. Este diseño combinado es esencial para cumplir los objetivos específicos del estudio, proporcionando tanto una visión general como un análisis profundo de los factores que afectan la competitividad de la UNP.

Behar Rivero (2008) explica que el estudio descriptivo busca hacer una caracterización de hechos o situaciones por los cuales se identifica su problema de investigación y sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

Universo y Muestra

El universo contempla toda la población académica y administrativa de la Universidad Nacional de Pilar (UNP), incluyendo estudiantes, docentes, personal administrativo, y directivos.

Para garantizar la representatividad de los diferentes grupos dentro de la Universidad Nacional de Pilar (UNP) en la selección de la muestra, se implementa un muestreo estratificado. Este método permite dividir la población total en subgrupos o “estratos” específicos, asegurando que cada uno de ellos esté representado en la muestra final de manera proporcional a su tamaño en el universo total. A continuación, se detallan los criterios de inclusión y exclusión:

Decanos de Facultades	4
Docentes	50
Directores y Coordinadores	30
Estudiante	90

Criterios de Inclusión

Estudiantes: son incluidos aquellos estudiantes matriculados en la UNP durante el periodo académico en curso, abarcando diversas facultades y programas de estudio.

Docentes: se consideran tanto a docentes a tiempo completo como a tiempo parcial que estén actualmente activos en la UNP.

Directivos y Coordinadores: son incluidos aquellos que ocupen cargos de dirección o coordinación de departamentos y facultades dentro de la UNP en el momento del estudio.

Criterios de Exclusión

Estudiantes: se excluyen estudiantes que no estén matriculados durante el periodo académico en curso o que no pertenezcan a las facultades seleccionadas para la muestra.

Docentes: se excluyen docentes que estén en licencia prolongada o que no hayan tenido carga horaria asignada durante el semestre correspondiente.

Directivos y Coordinadores: aquellos que no estén en funciones activas al momento del estudio son excluidos.

Personal Administrativo: se excluyen al personal administrativo que se encuentre en licencia prolongada o en período de baja.

Distribución y Representatividad

Para este estudio, se seleccionaron diferentes grupos de participantes dentro de la comunidad académica y administrativa de la UNP, asegurando una muestra representativa que refleje la diversidad de perspectivas y experiencias.

Estudiantes (90 participantes): la muestra de estudiantes proviene de diversas facultades para representar la diversidad académica de la UNP. El número de estudiantes de cada facultad se determinó de forma proporcional al tamaño de la matrícula de cada facultad, lo que garantiza una representatividad equilibrada en función de la distribución real de los estudiantes en la universidad.

Docentes (50 participantes): este grupo incluye tanto docentes de tiempo completo como de tiempo parcial, seleccionados de diversas disciplinas y áreas de enseñanza. Esta distribución asegura que las opiniones y experiencias de los docentes reflejen la amplitud de las áreas de enseñanza presentes en la UNP.

Directivos y Coordinadores (30 participantes): para reflejar las distintas áreas de gestión académica y administrativa, se seleccionaron directivos y coordinadores de diversas facultades y departamentos. Este grupo incluye a aquellos con roles de toma de decisiones estratégicas y aquellos involucrados en la implementación de políticas institucionales.

Para garantizar que cada grupo esté adecuadamente representado, se establecieron cuotas dentro de cada estrato basadas en la proporción de cada grupo dentro del universo total. Este enfoque asegura que los resultados del estudio representen con precisión las opiniones y experiencias de los diferentes sectores de la

comunidad de la UNP, permitiendo una visión completa y fiel de las realidades académicas y administrativas de la institución.

Instrumentos de Recolección de Datos y Análisis de Datos

En este estudio, se emplearon entrevistas y análisis documental como instrumentos principales de recolección de datos.

Las entrevistas semiestructuradas fueron el instrumento cualitativo clave, permitiendo una comprensión profunda de las percepciones, opiniones y experiencias de los diferentes actores dentro de la UNP, incluyendo docentes, directivos y coordinadores de departamentos. Este método facilitó la exploración de temas complejos que no pueden capturarse completamente en encuestas, proporcionando una visión detallada de aspectos críticos en la gestión y administración educativa de la universidad.

Para la selección de los participantes, se incluyeron tanto docentes a tiempo completo como a tiempo parcial, asegurando una representación de diversas disciplinas y niveles de experiencia. Además, se entrevistó a directivos y coordinadores de diferentes facultades y departamentos, especialmente aquellos involucrados en la toma de decisiones estratégicas o con roles relevantes en la implementación de políticas educativas. La selección fue intencionada, garantizando que los entrevistados tuvieran conocimientos y experiencia significativos para enriquecer los resultados del estudio.

Las entrevistas fueron diseñadas para explorar en profundidad temas clave como la calidad educativa, los desafíos administrativos, la implementación de políticas y las relaciones interpersonales dentro de la universidad. Se abordaron temas como la percepción de la gestión educativa, la efectividad de la administración, los recursos disponibles, la satisfacción laboral y las áreas de mejora.

La estructura de las entrevistas permitió cubrir todos los temas relevantes con una flexibilidad que facilitó profundizar en aspectos emergentes durante las conversaciones. En cuanto a su implementación, se llevaron a cabo entrevistas en persona donde fue posible, lo cual permitió captar mejor las expresiones no verbales y matices de la interacción. Para quienes no pudieron asistir en persona, se ofreció la opción de realizar las entrevistas a través de plataformas de videoconferencia.

El análisis documental consistió en una revisión exhaustiva de documentos oficiales de la UNP y reportes de organismos educativos relevantes. Este análisis complementó los datos obtenidos en las entrevistas con información estructurada y objetiva, proporcionando una base sólida y verificada para el análisis.

Los documentos revisados incluyeron políticas institucionales, informes de velaciones y acreditaciones de carreras, planes de desarrollo académico, entre otros. Este análisis documental permitió contrastar y contextualizar los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas, ofreciendo una visión completa y coherente de la situación actual de la gestión educativa y administrativa en la UNP.

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

Objetivos	Definición Normal Variables	Definición Real Dimensiones	Definición Conceptualización	Definición Operacional Indicadores
1. Evaluar cómo afecta la amenaza de nuevos competidores entrantes (nuevas universidades e institutos de formación, programas educativos online y a distancia) en el sector de la educación superior a la competitividad de la Universidad Nacional de Pilar.	Amenaza de nuevos competidores entrantes (nuevas universidades e institutos de formación, programas educativos online y a distancia)	Nuevas universidades e institutos de formación. Programas educativos online y a distancia.	La amenaza de nuevos entrantes competidores se refiere al riesgo de que nuevas instituciones ingresen al mercado y aumenten la competencia existente.	Entrada de nuevas universidades, institutos de formación profesional, programas educativos online, y otros proveedores de educación que pueden atraer a los estudiantes y recursos que las instituciones establecidas, como la Universidad Nacional de Pilar (UNP), actualmente buscan retener.
2. Investigar la influencia del poder de negociación de los proveedores (Universidad Nacional de Pilar) en los costos y en la calidad de los recursos y servicios que la Universidad Nacional de Pilar ofrece a sus estudiantes.	Poder de negociación de los proveedores (UNP)	Niveles salariales del personal académico. Disponibilidad de infraestructura y de tecnología avanzada. Calidad y cantidad de recursos académicos	Examinar la influencia que tienen los proveedores en la operación y calidad educativa de la UNP.	Niveles salariales del personal académico Disponibilidad de tecnología avanzada Calidad y cantidad de recursos académicos
3. Examinar la manera que afecta las decisiones estratégicas de la Universidad Nacional de Pilar en términos de precios, programas académicos y servicios de apoyo al poder de negociación de los estudiantes y sus familias	Poder de negociación de los clientes (estudiantes y sus familias)	Cantidad de estudiantes matriculados. Satisfacción estudiantil. Factores clave en la elección de institución	Evaluar la influencia de los estudiantes y sus familias en las decisiones institucionales y su impacto en la elección de la UNP.	Número de estudiantes matriculados. Satisfacción estudiantil. Factores clave en la elección de institución. Políticas de precios y calidad de los servicios educativos ofrecidos por la universidad.
4. Investigar cómo impacta la amenaza de productos sustitutos (programas internacionales, carreras cortas, especializaciones) en la demanda y competitividad de la Universidad Nacional de Pilar.	Disponibilidad de alternativas educativas y su impacto en la demanda y competitividad	Programas internacionales Carreras cortas Especializaciones	Modalidades de educación no presencial o combinada, como cursos en línea y programas de formación profesional, que amplían las opciones de aprendizaje más allá de los programas presenciales tradicionales. El número de estudiantes interesados y matriculados en programas ofrecidos por la UNP, influenciados por la disponibilidad de alternativas educativas. La capacidad de la universidad para atraer estudiantes en comparación con otras instituciones de educación superior, medida por su oferta educativa, reputación y tasas de inscripción.	Cantidad de alternativas educativas disponibles. Tasa de matrícula en cursos en línea y programas de formación profesional. Percepción de los estudiantes sobre la calidad de los programas. Retención estudiantil en programas alternativos. Posicionamiento en rankings educativos. Comparación de competitividad.
5. Examinar cómo afecta la rivalidad entre los competidores existentes (universidades e institutos de formación profesional a la Universidad Nacional de Pilar en el mercado local y regional a su capacidad para atraer y retener estudiantes, así como a su reputación académica.	Intensidad de la rivalidad entre competidores (universidades e institutos de formación profesional)	Ofertas académicas. Posición en el mercado	La intensidad de la rivalidad entre competidores en el sector de educación superior es el efecto negativo de la competitividad de la Universidad Nacional de Pilar (UNP), obligándola a mejorar sus servicios.	Ofertas académicas Posición en el mercado.

Hipótesis

“La competitividad de la Universidad Nacional de Pilar (UNP) se ve significativamente influenciada por las cinco fuerzas competitivas de Porter, especialmente debido a la alta amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y la creciente intensidad de rivalidad entre competidores, lo cual impacta directamente en su capacidad para atraer y retener estudiantes, obligándola a adoptar estrategias innovadoras y mejoras continuas en sus ofertas académicas y servicios para consolidar su posición en el sector de educación superior en 2024.”

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La educación superior en Paraguay, especialmente la universitaria, es clave para el desarrollo del país. Las universidades enfrentan desafíos constantes que las obligan a adaptarse a los nuevos requerimientos de una sociedad cambiante (Duarte y Ortiz, 2020). Es decisivo que las universidades reflexionen sobre sus prácticas y busquen mejorar la calidad educativa mediante la implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad (Jiménez, Tafoya y Boroel, 2022).

La presente investigación se enfoca en la adaptación y respuesta de las Instituciones de Educación Superior (IES) a la competitividad en el mercado educativo, explorando cómo la Universidad Nacional de Pilar (UNP) se posiciona frente a las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter (1980). A continuación, se presenta el análisis de los resultados, conforme a los objetivos propuestos.

Análisis del Objetivo Específico 1

Evaluar cómo afecta la amenaza de nuevos competidores entrantes en el sector de la educación superior a la competitividad de la Universidad Nacional de Pilar (UNP).

De acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a una muestra representativa de la población seleccionada (Decanos de Facultades, Estudiantes, Docentes y Directivos/Coordinadores), se puede afirmar que la amenaza de nuevos competidores entrantes en el sector de la educación superior tiene un impacto significativo en la competitividad de la Universidad Nacional de Pilar (UNP). Los principales puntos destacados por los diferentes grupos entrevistados, como se analiza a continuación, demuestran cómo esta amenaza está afectando a la UNP.

Decanos de las siete Facultades (4 participantes): los decanos coincidieron en que la entrada de nuevas universidades e institutos de formación, junto con el auge de los programas educativos online, está incrementando la competencia en el sector. Los decanos expresaron su preocupación por la diversificación de la oferta educativa, tanto en modalidad presencial como a distancia, y reconocen que esto podría atraer a estudiantes que de otro modo habrían optado por la UNP. En especial, señalaron que las nuevas universidades privadas e institutos de formación profesional están siendo percibidos como competidores directos debido a su capacidad para adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado laboral.

Los estudiantes participantes en la muestra destacaron que la disponibilidad de alternativas educativas, como programas de formación técnica más cortos y especializaciones, está influyendo en su decisión de elegir una institución. Muchos de ellos expresaron que estarían dispuestos a considerar opciones de educación online o híbrida si estas ofrecieran ventajas en cuanto a costos, flexibilidad y oferta académica. Esto confirma que los estudiantes están cada vez más atentos a la competencia entre instituciones y consideran diversas opciones antes de tomar una decisión.

Los docentes también señalaron que los nuevos competidores, especialmente los programas online, representan una amenaza para la UNP, ya que los estudiantes ahora tienen la posibilidad de acceder a educación de calidad desde cualquier lugar y con horarios flexibles. Sin embargo, también reconocen que las universidades tradicionales, como la UNP, tienen una ventaja en términos de interacción directa con los docentes, infraestructura y reconocimiento local. A pesar de ello, los docentes coinciden en que la universidad debe adaptarse a estas nuevas dinámicas y ofrecer modalidades de enseñanza más flexibles para no perder terreno frente a las alternativas emergentes.

Directivos y Coordinadores, este grupo destacó que la competencia de nuevas universidades y programas online ha obligado a la UNP a reconsiderar su estrategia institucional. Coinciden en que la universidad necesita innovar en sus métodos de enseñanza y ampliar su oferta educativa para satisfacer las necesidades de un mercado que cada vez más prioriza la flexibilidad y la accesibilidad. También indicaron que la estructura de precios y el acceso a recursos digitales deben ser puntos clave para poder competir con instituciones que ofrecen programas más accesibles y adaptados a las demandas actuales del mercado laboral.

Según los resultados de la entrevista a los diferentes grupos de la muestra, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores tiene un impacto considerable en la capacidad de la UNP para atraer y retener estudiantes. Las nuevas universidades privadas, los institutos de formación profesional y especialmente los programas educativos online están generando una competencia intensa que podría afectar la cuota de mercado de la universidad.

Además, de acuerdo con la teoría de Porter, la baja barrera de entrada en el sector educativo aumenta la

amenaza de nuevos competidores, lo que refuerza la necesidad de que la UNP tome medidas para mantener su competitividad. La universidad debe adaptarse a las nuevas demandas del mercado educativo, mejorando su oferta académica, incorporando modalidades de enseñanza más flexibles y fortaleciendo su presencia digital. Estas acciones son esenciales para garantizar que la UNP siga siendo una opción atractiva para los estudiantes en un entorno educativo cada vez más competitivo.

La investigación muestra que la creación de nuevas instituciones educativas es más difícil debido a las barreras regulatorias y económicas (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2017). Sin embargo, la UNP debe seguir adaptándose a las políticas gubernamentales que facilitan o dificultan la creación de nuevas universidades.

Según Porter (1980), las barreras de entrada como los costos iniciales y la regulación son factores clave para evaluar la amenaza de nuevos entrantes. La UNP debe aprovechar estas barreras para mantener una ventaja competitiva frente a las nuevas universidades.

Análisis del Objetivo Específico 2

Investigar la influencia del poder de negociación de los proveedores (niveles salariales del personal académico, disponibilidad de infraestructura, tecnología avanzada, calidad y cantidad de recursos académicos) en los costos y en la calidad de los recursos y servicios que la Universidad Nacional de Pilar ofrece a sus estudiantes.

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los diferentes grupos de la muestra (Decanos de Facultades, Estudiantes, Docentes y Directivos/Coordinadores), se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores, en particular los aspectos relacionados con los niveles salariales del personal académico, la disponibilidad de infraestructura, la tecnología avanzada y la calidad y cantidad de recursos académicos, tiene un impacto significativo en los costos y en la calidad de los recursos y servicios que la Universidad Nacional de Pilar (UNP) ofrece a sus estudiantes. A continuación, se presentan los puntos clave identificados durante el análisis:

Según los docentes entrevistados, los niveles salariales en la UNP son altos en comparación con otras instituciones de educación superior de la región. Como universidad nacional, la UNP tiene la capacidad de ofrecer remuneraciones competitivas, lo que ha sido un factor positivo para atraer y retener a personal académico altamente calificado. Además, los docentes reciben incentivos por logros académicos, lo que contribuye a mantener una alta calidad en la enseñanza.

Sin embargo, se mencionó que, a pesar de los salarios alcanzados, el gremio de docentes sigue luchando por mejorar aún más las condiciones laborales y salariales conforme a otras universidades públicas del país, especialmente en lo relacionado con la equidad salarial y beneficios adicionales. Este factor sigue siendo un tema de negociación constante, lo que afecta el ambiente laboral y, por ende, la calidad de la enseñanza.

En cuanto a la infraestructura, la UNP cuenta con un campus bien distribuido y adecuado para la mayoría de las actividades académicas. Sin embargo, la cantidad de estudiantes y la alta demanda por los programas académicos, especialmente por la preferencia de los estudiantes en la obtención de títulos nacionales, genera una presión significativa sobre las instalaciones.

Los directivos y coordinadores mencionaron que, aunque se ha avanzado en la modernización de algunos espacios y en la construcción de nuevas instalaciones, todavía existe una escasez de aulas y espacios adecuados para los laboratorios, especialmente en programas técnicos y científicos, debido a la alta matrícula. Este es un reto constante que impacta la calidad de la enseñanza.

En cuanto a la tecnología avanzada, aunque la UNP ha implementado algunas tecnologías en las facultades para mejorar la enseñanza y aprendizaje, el número de alumnos por aula y las limitaciones de presupuesto hacen que la disponibilidad de tecnología avanzada sea escasa en comparación con las necesidades del mercado.

El modelo de las cinco fuerzas ha sido aplicado ampliamente en diversos sectores, desde la manufactura hasta los servicios, debido a su capacidad para proporcionar un análisis estructurado y profundo del entorno competitivo. En el sector tecnológico, por ejemplo, ha ayudado a empresas como Apple y Google a entender las dinámicas de poder entre proveedores, competidores y clientes, permitiéndoles formular estrategias efectivas para dominar el mercado (Grant, 2016).

En el sector de la salud, el modelo ha sido utilizado para evaluar la competencia entre hospitales, proveedores de equipos médicos y aseguradoras, identificando áreas de mejora en la cadena de valor (Hill & Jones, 2013). En el sector educativo, aunque menos común, su aplicación es igualmente relevante, dado el creciente dinamismo y competencia entre instituciones académicas, tanto tradicionales como emergentes.

En el contexto del sector educativo, el modelo de Porter permite a las instituciones académicas como la Universidad Nacional de Pilar (UNP) evaluar su posición competitiva y diseñar estrategias que fortalezcan su capacidad para atraer y retener estudiantes, gestionar recursos eficientemente y enfrentar la competencia de otras instituciones. La creciente popularidad de la educación en línea, las políticas gubernamentales cambiantes y la diversificación de la oferta educativa son factores que incrementan la importancia de un análisis estratégico riguroso (Barney & Hesterly, 2019).

A pesar de algunos esfuerzos por digitalizar los procesos y ofrecer plataformas educativas innovadoras, los recursos tecnológicos siguen siendo insuficientes. Los estudiantes y docentes coinciden en que la actualización

tecnológica debe ser una prioridad para la universidad, ya que la preferencia por educación a distancia y las demandas del mercado laboral requieren una mayor inversión en tecnologías educativas.

En cuanto a los recursos académicos, si bien se ha logrado una mejora gradual cada año en la cantidad y calidad de los materiales disponibles (como libros, bases de datos, y recursos bibliográficos), siempre se percibe que hacen falta más recursos para cubrir todas las necesidades académicas de los estudiantes.

Los docentes y directivos mencionaron que, a pesar de los esfuerzos por ampliar el acceso a recursos académicos, todavía existen deficiencias en áreas específicas y en disciplinas que requieren material actualizado y especializado. Además, la alta demanda de programas académicos y la necesidad de ajustarse a las nuevas tendencias educativas continúan presionando a la universidad para que se mejoren y actualicen estos recursos de manera constante.

Los resultados de la investigación indican que el poder de negociación de los proveedores de recursos clave (personal académico, infraestructura, tecnología y recursos académicos) es considerable y afecta directamente a la competitividad de la Universidad Nacional de Pilar (UNP).

Los niveles salariales del personal académico son un factor positivo que asegura la calidad de la enseñanza, aunque aún existen desafíos relacionados con la equidad salarial y las demandas del gremio docente.

La infraestructura es adecuada en términos generales, pero la alta demanda de estudiantes requiere una expansión y mejora constante para evitar que la calidad de la enseñanza se vea afectada.

La disponibilidad de tecnología avanzada sigue siendo insuficiente, y se necesita una inversión sustancial para modernizar las herramientas y plataformas de enseñanza.

Los recursos académicos han mejorado en calidad y cantidad, pero todavía hay áreas que requieren mayores esfuerzos de actualización y expansión.

Los resultados indican que la disponibilidad de personal académico calificado y el acceso a tecnología avanzada son elementos cruciales para la UNP (Schilling, 2020). Además, la universidad depende de proveedores para recursos educativos, lo que aumenta el poder de negociación de estos.

La teoría de Porter (1985) sugiere que un mayor poder de negociación de los proveedores aumenta los costos para las instituciones educativas. En este sentido, la UNP debe gestionar estratégicamente sus relaciones con los proveedores para asegurar recursos a precios competitivos.

Análisis del Objetivo Específico 3

Examinar la manera que afectan las decisiones estratégicas (cantidad de estudiantes matriculados, satisfacción estudiantil, factores clave en la elección de institución) de la Universidad Nacional de Pilar en términos de precios, programas académicos y servicios de apoyo al poder de negociación de los estudiantes y sus familias.

De acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas con los diferentes grupos de la muestra (Decanos de Facultades, Estudiantes, Docentes, y Directivos/Coordinadores), se puede afirmar que, aunque el poder de negociación de los clientes (estudiantes y sus familias) es relativamente bajo en comparación con otros factores externos, juega un papel crucial en la elección de la Universidad Nacional de Pilar (UNP) como institución educativa. A continuación, se desglosan los principales puntos identificados durante el análisis:

La UNP sigue siendo la universidad con el número de estudiantes matriculados más alto de la región, lo que refleja su gran atracción y competitividad en el sector educativo. Esto se debe en parte a su prestigio y la acreditación de varias de sus carreras, que brindan un valor agregado a la formación de los estudiantes.

Estudiantes y familias mencionaron que, a pesar de la alta demanda por ingresar a la UNP, el poder de negociación de los estudiantes sigue siendo relativamente bajo en relación con otros aspectos como la oferta de programas académicos, ya que no existe una competencia feroz en cuanto a precios o servicios en el mismo nivel que en las universidades privadas. Sin embargo, la masividad y la demanda de estudiantes implica una presión constante sobre la universidad para mantener y mejorar sus estándares educativos y servicios.

Los estudiantes están bastante satisfechos con la calidad de la educación que reciben en la UNP. La oferta académica es amplia, y la universidad cuenta con varias carreras acreditadas que son reconocidas por el sector laboral. Además, la posición de la universidad en rankings nacionales ha mejorado, lo que refuerza la satisfacción de los estudiantes.

No obstante, hay expectativas de mejora en varios aspectos. Muchos estudiantes comentaron que, si bien están satisfechos, esperan una mayor intervención de las autoridades universitarias en áreas como la infraestructura y el servicio al estudiante. Por ejemplo, algunos mencionaron la necesidad de mayores recursos tecnológicos y de apoyo académico, especialmente para las carreras más demandadas, que requieren mejor infraestructura para poder atender a la gran cantidad de matriculados.

Los factores clave en la elección de la UNP por parte de los estudiantes y sus familias se centran principalmente en el prestigio de la universidad, la calidad educativa, y el bajo costo comparado con las universidades privadas. En este sentido, el costo de la matrícula y las tarifas académicas en la UNP son más accesibles, lo que representa una ventaja competitiva frente a otras opciones privadas que suelen ser más costosas.

El prestigio de la universidad, asociado con su trayectoria y las carreras acreditadas, es uno de los factores más influyentes en la decisión de matrícula. Sin embargo, muchos estudiantes también mencionaron que la comunidad educativa y el ambiente académico juegan un papel importante en su elección.

Las políticas de precios de la UNP son favorables para los estudiantes en términos de accesibilidad económica, lo que atrae a un gran número de jóvenes que no pueden permitirse pagar por una educación privada. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, algunos estudiantes esperan mejoras en los servicios de apoyo como la orientación académica, asesoría psicológica, y mejores condiciones para el aprendizaje (más tecnología, más espacios adecuados).

En cuanto a la calidad de los servicios educativos, aunque la universidad ha mantenido una calidad educativa competitiva en relación con otras instituciones, la cantidad de estudiantes matriculados ha puesto presión sobre la gestión de recursos y la infraestructura, lo que genera una disminución de la calidad percibida por algunos estudiantes. En consecuencia, aunque los precios son bajos, algunos estudiantes desean mejoras adicionales en cuanto a servicios complementarios que podrían elevar la satisfacción general.

En tal sentido, el poder de negociación de los estudiantes y sus familias es relativamente bajo en comparación con otros factores del mercado educativo. Sin embargo, este poder de negociación juega un papel fundamental en las decisiones estratégicas que la Universidad Nacional de Pilar toma en relación con sus precios, programas académicos y servicios de apoyo.

La alta cantidad de estudiantes matriculados indica que la UNP sigue siendo la opción preferida para muchos estudiantes, especialmente por su prestigio y su accesibilidad económica. Esto, a su vez, ha influido en la formulación de estrategias de precios que favorecen a los estudiantes.

La satisfacción estudiantil es alta en términos generales, pero hay un margen de mejora en áreas como infraestructura y servicios de apoyo. La universidad debe equilibrar la expansión de su matrícula con la mejora de los servicios que ofrece.

Los factores clave en la elección de la institución (prestigio, costos bajos) siguen siendo predominantes en la decisión de matrícula, pero las expectativas de los estudiantes respecto a la calidad de los servicios y el acceso a recursos educativos de calidad deben ser una prioridad para la universidad.

Las políticas de precios deben mantenerse accesibles, pero se recomienda un enfoque equilibrado para seguir ofreciendo una educación de alta calidad mientras se gestionan los costos de manera eficiente.

Por lo tanto, la UNP debe tener en cuenta estos factores estratégicos en su toma de decisiones para seguir siendo competitiva y satisfacer las expectativas de sus estudiantes y sus familias.

Los estudiantes buscan una educación de calidad, con buena infraestructura y programas que se ajusten a sus necesidades (Levy & Weitz, 2009). Además, la situación económica de las familias influye en la decisión de inscribirse o no en la universidad.

Contraste con la teoría, según Porter (1980), el poder de negociación de los estudiantes es alto cuando tienen muchas opciones para elegir. La UNP debe mejorar la calidad educativa y su oferta para responder adecuadamente a las demandas de los estudiantes.

Análisis del Objetivo Específico 4

Investigar la presencia de alternativas educativas (programas internacionales, carreras cortas, especializaciones) en la demanda y competitividad de la Universidad Nacional de Pilar.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de las entrevistas y encuestas realizadas a la muestra seleccionada, se puede afirmar que la amenaza de productos sustitutos (programas internacionales, carreras cortas, especializaciones) es creciente y representa un desafío significativo para la Universidad Nacional de Pilar (UNP). La presencia de alternativas educativas ha comenzado a afectar la competitividad de la universidad y la demanda por sus programas tradicionales. A continuación, se detallan los principales hallazgos y sus implicancias:

La oferta de programas educativos alternativos en el sector ha aumentado significativamente en los últimos años, con cursos en línea, programas internacionales, carreras cortas, y especializaciones que están siendo promovidos por instituciones privadas, plataformas educativas globales y universidades extranjeras.

Los estudiantes han mostrado un creciente interés en estas alternativas debido a la flexibilidad y acceso internacional que ofrecen, lo que ha generado un desafío para la UNP, ya que muchas de estas alternativas permiten la obtención de títulos o certificaciones con una inversión de tiempo y dinero menor comparado con los programas tradicionales de la UNP.

La tasa de matrícula en cursos en línea ha crecido de manera constante, especialmente entre aquellos estudiantes que buscan cursos más cortos y especializados, adaptados a las demandas del mercado laboral. Las universidades que ofrecen programas a distancia o híbridos con certificación internacional están viendo un incremento en la matrícula de estudiantes, especialmente en áreas como tecnología, gestión empresarial, y marketing digital, que son altamente demandadas en el contexto actual.

En la UNP, aunque se han implementado programas de educación a distancia en algunas facultades, la competencia con los cursos online sigue siendo un desafío. Si bien la calidad educativa de la UNP es valorada,

la flexibilidad y accesibilidad de los programas alternativos no siempre se alcanzan con la oferta tradicional presencial.

Los estudiantes que participaron en el estudio expresaron su preocupación sobre la calidad de algunos programas alternativos en línea, pero también reconocieron que muchos de estos programas internacionales están altamente especializados y ofrecen acceso a profesionales de renombre o experiencias internacionales que la UNP no puede ofrecer por el momento en la misma magnitud.

Por otro lado, algunos estudiantes consideran que los programas tradicionales de la UNP tienen mejor calidad educativa en cuanto a formación integral y desarrollo académico profundo en comparación con las carreras cortas o programas a distancia. Sin embargo, el interés en programas alternativos crece a medida que los estudiantes buscan agilizar su ingreso al mercado laboral con conocimientos más específicos.

La retención estudiantil en programas alternativos muestra que, aunque muchos estudiantes se inscriben en estos programas para mejorar su empleabilidad o obtener habilidades especializadas, algunos no terminan los cursos debido a la falta de tiempo o a que no obtienen los beneficios inmediatos que esperaban. Sin embargo, existe una alta tasa de retención en los programas a distancia de universidades internacionales, lo que implica que estos programas siguen siendo atractivos para los estudiantes a largo plazo.

Por otro lado, los estudiantes de la UNP tienden a mantener un alto nivel de retención en sus programas tradicionales, aunque la universidad enfrenta el reto de mantener su competitividad frente a estas nuevas alternativas.

En términos de posicionamiento en rankings educativos, la UNP sigue ocupando lugares destacados en el contexto nacional. Sin embargo, en algunos rankings internacionales, las universidades privadas y los programas internacionales de prestigio se posicionan por encima de la UNP debido a su oferta académica diversificada y la posibilidad de acceder a programas con una mayor proyección internacional.

Este desafío de posicionamiento ha impulsado a la universidad a considerar la expansión de su oferta educativa en áreas como programas de doble titulación, cursos internacionales y especializaciones que puedan mejorar su visibilidad en rankings globales y atraer a estudiantes que busquen una formación más orientada a la práctica y con vinculación internacional.

Comparando la competitividad entre la UNP y las alternativas educativas, se observa que, aunque la universidad sigue siendo una opción atractiva debido a su prestigio nacional y la calidad de sus programas académicos, las alternativas educativas están ganando terreno, especialmente entre los estudiantes más jóvenes que buscan flexibilidad y oportunidades de aprendizaje en línea.

Las universidades privadas y las plataformas de educación internacional son vistas como competidores serios por su capacidad de ofrecer programas más especializados, rápidos y con certificaciones globales que aumentan la empleabilidad de los egresados. La competencia es especialmente fuerte en áreas como tecnología, negocios y ciencias sociales.

Contraste con la teoría, según Porter (1980), los sustitutos pueden reducir la demanda por la oferta educativa tradicional. La UNP debe seguir innovando en su oferta educativa y mejorar la calidad percibida para mitigar esta amenaza.

La creciente oferta de educación en línea y la popularidad de los programas internacionales son amenazas relevantes para la UNP (Allen & Seaman, 2017). Sin embargo, los estudiantes siguen percibiendo que la educación presencial tiene ventajas significativas en cuanto a calidad y networking.

En conclusión, la presencia de alternativas educativas (programas internacionales, carreras cortas, especializaciones) ha generado una amenaza significativa para la Universidad Nacional de Pilar. Las principales conclusiones de este análisis son:

La cantidad y la calidad de las alternativas educativas en línea, programas internacionales y carreras especializadas están aumentando y se están convirtiendo en una opción atractiva para los estudiantes, especialmente aquellos que buscan flexibilidad y una formación más rápida y específica.

La competitividad de la UNP en este contexto se ve afectada por la falta de flexibilidad y acceso internacional en comparación con estas alternativas, lo que puede hacer que la universidad pierda estudiantes que eligen otras opciones más rápidas o con reconocimiento global.

A pesar de la creciente demanda por programas alternativos, la UNP sigue siendo competitiva en el ámbito nacional debido a su prestigio y la calidad educativa que ofrece. Sin embargo, para mantener y aumentar su competitividad, debe explorar estrategias que integren elementos de flexibilidad, como programas internacionales, cursos en línea y especializaciones que puedan mejorar su atractivo frente a estas alternativas educativas.

La competitividad de la UNP también depende de su capacidad para adaptarse a las tendencias globales y ofrecer programas que puedan competir con cursos más especializados de corta duración, garantizando al mismo tiempo la calidad educativa integral que caracteriza a la institución.

En este sentido, la UNP debe tomar medidas estratégicas para diversificar su oferta académica, mejorar la flexibilidad de sus programas, e iniciar alianzas internacionales que la posicionen mejor frente a la competencia de alternativas educativas que están ganando terreno en la región.

Análisis del Objetivo Específico 5

Examinar cómo afecta la rivalidad entre los competidores existentes (universidades e institutos de formación profesional en cuanto a las ofertas académicas y posición en el mercado) a la Universidad Nacional de Pilar en el mercado local y regional a su capacidad para atraer y retener estudiantes, así como a su reputación académica.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de las entrevistas y encuestas a la muestra seleccionada, se confirma que la intensidad de la rivalidad entre los competidores (universidades e institutos de formación profesional) en el mercado de la educación superior es alta y tiene un impacto negativo significativo en la competitividad de la Universidad Nacional de Pilar (UNP). A continuación, se detallan los aspectos más relevantes de esta rivalidad y cómo afecta a la UNP en términos de su capacidad para atraer y retener estudiantes, así como su reputación académica.

La competencia en el ámbito académico es fuerte, ya que existen universidades privadas y escuelas de formación profesional que ofrecen programas académicos similares a los de la UNP, pero con una mayor flexibilidad o modularidad que puede resultar más atractiva para los estudiantes que buscan opciones rápidas para ingresar al mercado laboral.

Las universidades privadas han expandido significativamente su oferta lo que ha creado una rivalidad directa con la UNP, ya que muchos estudiantes optan por estas universidades privadas por la especialización de sus programas y la calidad percibida de sus contenidos, aunque con precios de matrícula más elevados.

Los institutos de formación profesional también han diversificado su oferta con cursos técnicos y programas de certificación en áreas específicas de gran demanda, como programación, diseño gráfico, y gestión empresarial. Estos institutos atraen a estudiantes que buscan formación rápida y una inserción directa en el mercado laboral, representando una amenaza para la UNP en cuanto a la oferta educativa de corta duración y alta empleabilidad.

La posición en el mercado de la UNP ha sido históricamente sólida, pero la competencia está afectando su capacidad para mantener un liderazgo claro en el sector. Si bien la UNP sigue siendo una de las universidades más prestigiadas de la región, su posición en el mercado está siendo desafiada por instituciones que ofrecen alternativas educativas con precios más competitivos y una mejor vinculación con el sector empresarial.

A nivel regional, la UNP enfrenta competencia de universidades vecinas que ofrecen programas similares, pero con una oferta más variada de especializaciones, programas de doble titulación o vinculación directa con empresas internacionales. Esto hace que algunos estudiantes perciban que estas opciones ofrecen un mayor valor agregado en términos de oportunidades laborales y prestigio internacional.

La rivalidad también ha afectado la retención de estudiantes en la UNP. A pesar de la calidad educativa de la universidad, algunos estudiantes se sienten atraídos por la posibilidad de acceder a programas más especializados, con mejor infraestructura o la opción de cursos en línea, lo que genera una fuga de estudiantes hacia instituciones privadas o programas internacionales.

Estudiantes potenciales que originalmente consideraban la UNP como su primera opción ahora se ven tentados por las ofertas competitivas de otras universidades, lo que ha provocado una ligera disminución en la tasa de matriculación anual de la UNP. Además, la universidad debe mejorar sus estrategias de captación para reducir la tasa de deserción y mantener la competitividad frente a otras instituciones.

A pesar de que la reputación académica de la UNP sigue siendo fuerte en el ámbito nacional, la competencia de universidades privadas y programas internacionales ha afectado su posición en algunos rankings y ha perdido visibilidad en áreas clave. Los estudiantes, especialmente los de sectores más jóvenes y con expectativas globales, tienden a asociar el prestigio internacional con programas que ofrecen certificaciones globales o experiencias educativas internacionales, lo que coloca a la UNP en desventaja en ese sentido.

La universidad debe trabajar en su diferenciación para que su reputación académica continúe siendo un punto fuerte. Este puede ser un desafío en un mercado saturado donde la innovación, la calidad de los servicios y la modernización de los programas académicos son esenciales para atraer y retener estudiantes.

De esta manera, la rivalidad entre competidores en el sector de la educación superior está afectando negativamente a la Universidad Nacional de Pilar en varios aspectos claves:

La creciente diversidad de programas académicos en universidades privadas y institutos de formación profesional está desafiante para la UNP, ya que muchas de estas instituciones ofrecen alternativas más especializadas y más accesibles en términos de tiempo y costos.

Aunque la UNP sigue siendo reconocida como una de las mejores universidades en la región, su posición en el mercado está siendo erosionada por la competencia de universidades privadas y programas internacionales que atraen a estudiantes con ofertas más flexibles, especializadas y globales.

La competencia está afectando la capacidad de la UNP para atraer y retener estudiantes, especialmente a aquellos que buscan programas de corta duración, mayor especialización o acceso a experiencias internacionales.

La competencia también está afectando la reputación de la UNP en el contexto global, ya que las universidades privadas y los programas internacionales están ganando terreno en rankings y en la percepción de los estudiantes y sus familias.

Contraste con la teoría, la rivalidad entre competidores es uno de los factores más importantes que influye en la estrategia de una institución. Porter (1980) sostiene que una alta rivalidad puede reducir las ganancias

y la competitividad de las organizaciones. La UNP debe utilizar herramientas de marketing y promoción para mejorar su posición frente a la competencia.

Las instituciones de educación superior (IES) están diseñadas para formar profesionales con capacidad de opinión, decisión y determinación, valores que las distinguen. La autonomía es fundamental para lograr esta formación, siempre y cuando se utilice adecuadamente (Alviso & Díaz, 2022).

Arriaga y Lara (2023) señalan que la emergencia sanitaria ha cambiado la forma en que se utiliza la tecnología en las aulas, convirtiéndola en una parte esencial de la educación. Para impartir una educación de calidad, es necesario contar con presupuestos justos y equitativos que permitan ofrecer infraestructura adecuada, becas y otros recursos a los estudiantes. En este sentido, la presente investigación busca recoger las voces de los actores educativos del nivel superior, resaltando la necesidad de presupuestos más justos para mejorar la calidad educativa (Jiménez, Tafoya y Boroel, 2022).

El número de competidores ha aumentado en la región, y muchas universidades están implementando estrategias agresivas de marketing y descuentos para atraer estudiantes (Dess, Lumpkin & Eisner, 2014). La UNP necesita reforzar su posicionamiento y sus estrategias para mantenerse competitiva.

Objetivo general de este estudio es analizar el efecto de las cinco fuerzas competitivas de Porter en la posición competitiva de la Universidad Nacional de Pilar en el sector de la educación superior.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter ha demostrado que la competitividad de la Universidad Nacional de Pilar (UNP) se ve significativamente afectada por factores clave como la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, y la intensidad de la rivalidad entre competidores. Los resultados obtenidos de los objetivos específicos confirman que:

La amenaza de nuevos entrantes en el sector educativo, como universidades privadas, institutos de formación profesional y programas educativos en línea, está generando una presión creciente sobre la UNP para que se adapte y ofrezca servicios más competitivos, lo que impacta en su capacidad para atraer y retener estudiantes.

El poder de negociación de los proveedores, especialmente en relación con los niveles salariales del personal académico, la disponibilidad de infraestructura y la tecnología avanzada, ha demostrado ser un factor determinante en la calidad y los costos de los servicios educativos ofrecidos por la UNP, lo que influye directamente en su competitividad.

El poder de negociación de los estudiantes y sus familias, aunque relativamente bajo en comparación con otros factores, ha sido relevante en términos de satisfacción estudiantil y elección de institución, impulsando a la UNP a mejorar continuamente sus ofertas académicas y servicios.

La amenaza de productos sustitutos, como programas internacionales y carreras cortas, también ha impactado la demanda y competitividad de la UNP, obligándola a repensar su estrategia para mantenerse relevante en un mercado educativo cada vez más diverso.

La rivalidad entre competidores, tanto locales como regionales, ha obligado a la UNP a mejorar sus ofertas académicas y posicionarse de manera estratégica para mantener su cuota de mercado y fortalecer su reputación académica.

Por lo tanto, los resultados obtenidos en este estudio confirman la hipótesis de que la competitividad de la UNP está profundamente influenciada por las cinco fuerzas competitivas de Porter, especialmente debido a la alta amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y la creciente rivalidad entre competidores. Estos factores obligan a la universidad a adoptar estrategias innovadoras y a implementar mejoras continuas en sus servicios académicos y de apoyo para consolidar su posición en el sector de la educación superior en 2024.

Este análisis permite a la UNP identificar áreas clave en las que debe fortalecer sus capacidades y adaptarse a las exigencias del mercado, asegurando así su sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

En base al análisis de las cinco fuerzas competitivas, se observa que la UNP enfrenta desafíos importantes relacionados con la amenaza de nuevos entrantes, el poder de los proveedores, la negociación de los estudiantes y sus familias, la presencia de productos sustitutos y la competencia entre instituciones. Estos factores requieren que la UNP adopte estrategias más sofisticadas y adaptativas, como el fortalecimiento de su marca, la mejora de la calidad educativa y la diversificación de su oferta académica.

Como subraya Porter (1985), las instituciones educativas deben reconocer las dinámicas de competencia y ajustar sus estrategias para mantenerse competitivas. En este sentido, la UNP tiene la oportunidad de destacar en el mercado educativo paraguayo mediante una gestión eficiente de sus recursos, el fortalecimiento de sus relaciones con los estudiantes y proveedores, y la innovación en su oferta académica.

De esta manera, la hipótesis es confirmada, ya que las cinco fuerzas competitivas de Porter tienen un impacto significativo en la competitividad de la Universidad Nacional de Pilar (UNP). En particular, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y la creciente rivalidad entre competidores son factores clave que influyen en la capacidad de la UNP para atraer y retener estudiantes. Estos factores obligan a la universidad a adoptar estrategias innovadoras, mejorar sus ofertas académicas y ajustar sus políticas de precios y servicios para mantenerse competitiva en el sector de la educación superior en 2024.

CONCLUSIONES

El análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la Universidad Nacional de Pilar (UNP) revela que la institución enfrenta desafíos importantes en un entorno educativo cada vez más competitivo. La creciente amenaza de nuevos entrantes, como universidades privadas, programas en línea e institutos de formación profesional, ha intensificado la competencia en la región. Estos competidores se destacan por ofrecer modalidades de enseñanza más flexibles y costos accesibles, atrayendo a un sector significativo de estudiantes. Ante esta situación, la UNP necesita adaptar y diversificar su oferta académica, incorporar metodologías de enseñanza más flexibles y fortalecer su presencia digital para mantenerse relevante y atractiva en el mercado educativo.

Estos resultados confirman que la amenaza de nuevos entrantes es una de las fuerzas más influyentes en la competitividad de la UNP. La universidad debe continuar innovando y adaptando sus ofertas académicas y servicios para mantenerse competitiva frente a estos nuevos actores. De lo contrario, podría perder parte de su cuota de mercado en favor de instituciones que ofrecen programas más flexibles o especializados.

El poder de negociación de los proveedores tiene un impacto directo en los costos operativos y la calidad de los servicios educativos de la UNP. La creciente dependencia de proveedores de tecnología y materiales educativos esenciales para mantener y mejorar la infraestructura académica implica que los aumentos en los precios o condiciones desfavorables pueden repercutir significativamente en el presupuesto universitario. Además, la necesidad constante de actualización en recursos tecnológicos y académicos plantea un desafío, ya que, si no se gestionan de forma estratégica los recursos financieros y las relaciones con proveedores clave, la capacidad de la UNP para ofrecer una educación de alta calidad podría verse comprometida, afectando su competitividad frente a instituciones con mayores recursos.

Este enfoque subraya la relación estratégica entre proveedores y la calidad de los servicios, reforzando la necesidad de una gestión efectiva para optimizar recursos.

La satisfacción estudiantil se ha mostrado relativamente alta, pero con áreas de mejora. Muchos estudiantes mencionaron que, aunque están satisfechos con las opciones académicas y los títulos acreditados, esperan más intervenciones de las autoridades para mejorar la calidad de los servicios, como la infraestructura y la oferta de actividades extracurriculares. Los factores clave para la elección de institución incluyeron el prestigio de la universidad y el bajo costo en comparación con otras opciones.

El poder de negociación de los estudiantes y sus familias sigue siendo relativamente bajo en comparación con las otras fuerzas competitivas. Sin embargo, su capacidad para influir en la satisfacción institucional y la elección de universidad es notable. La UNP debe centrarse en mejorar continuamente sus servicios y mantener su prestigio para asegurar que los estudiantes y sus familias sigan eligiendo la universidad frente a otras opciones.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, el crecimiento de alternativas educativas como programas internacionales, carreras cortas, especializaciones y cursos en línea ha generado una competencia considerable que afecta directamente la demanda de la UNP. Muchos estudiantes optan por estas opciones debido a su flexibilidad, menor duración y enfoque especializado, lo que responde mejor a sus necesidades actuales y aspiraciones profesionales. Este contexto subraya la necesidad urgente de que la UNP diversifique su oferta académica, incorporando programas más flexibles, actualizados y especializados que puedan captar el interés de los estudiantes que de otra manera optarían por estas alternativas. Adaptarse a estas demandas también fortalecería la posición de la UNP en un mercado educativo en rápida evolución.

La rivalidad con otras instituciones, especialmente universidades privadas e institutos de formación profesional, impulsa a la UNP a modernizarse y a explorar alianzas estratégicas para fortalecer su competitividad y visibilidad en el ámbito internacional. La competencia es intensa, ya que muchas instituciones en la región ofrecen programas altamente específicos y alineados con las demandas del mercado laboral, lo que representa un desafío para la UNP, que aún basa su oferta en títulos nacionales y su prestigio histórico. No obstante, la UNP mantiene una posición sólida en términos de matrícula estudiantil, siendo la institución con mayor cantidad de estudiantes en la región.

Este entorno competitivo obliga a la UNP a innovar constantemente en sus programas y servicios. Es crucial que implemente estrategias enfocadas en la internacionalización, la mejora de su infraestructura y la actualización de su oferta académica para adaptarse a las necesidades del mercado y preservar su relevancia en el ámbito educativo regional. Además, enfocarse en alianzas estratégicas y en la calidad educativa permitirá a la UNP diferenciarse de sus competidores y consolidar su posición en un sector cada vez más dinámico.

El análisis de los resultados confirma que las cinco fuerzas competitivas de Porter juegan un papel relevante en la competitividad de la Universidad Nacional de Pilar. La universidad se enfrenta a desafíos significativos en términos de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre competidores. Estos factores han llevado a la Universidad Nacional de Pilar a adaptarse y evolucionar para seguir siendo una institución competitiva, lo que refuerza la hipótesis de que la competitividad de la UNP está profundamente influenciada por estas fuerzas.

Por lo que se recomienda para mantener su competitividad, la Universidad Nacional de Pilar debe diversificar y actualizar su oferta académica, mejorar su infraestructura, aprovechar las oportunidades de internacionalización, y fortalecer su presencia en rankings globales. Además, se sugiere que la universidad explore alianzas estratégicas con instituciones internacionales y se enfoque en ofrecer programas de doble titulación, así como opciones de educación a distancia para adaptarse mejor a las demandas del mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Afre-Socorro AL, Labrador-Falero DM, García-Molina Y, Alonso-Herrera A, Wong-Silva J. Characterization of the Main Integrating Discipline of the Stomatology Career in Plan E. *Odontologia (Montevideo)* 2024;2:130-130. <https://doi.org/10.62486/agodonto2024130>.
2. Alviso, V. & Díaz, A. (2022) Reflexión sobre la calidad y la autonomía en las universidades, desafíos para el desarrollo armonioso. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 2 (3): 108-121, <https://doi.org/10.56216/radee012022jun.a07>
3. Allen, IE y Seaman, J. (2017). *Digital Learning Compass: Informe de inscripción en educación a distancia 2017*. Grupo de investigación de la encuesta Babson.
4. Amaya KIV. Hypersexualization on TikTok, a case study by Areli Arechiga. *Metaverse Basic and Applied Research* 2024;3:.65-.65. <https://doi.org/10.56294/mr2024.65>.
5. ANEAES (2017). La Creación de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación del Educación Superior (ANEAES). Disponible en: <http://www.aneaes.gov.py/aneaes/index.php/ct-menu-item-2/ct-menu-item-3>
6. Araya-Castillo, L., y Rivera-Arroyo, J. (2021). ¿Cómo las instituciones de educación superior deben enfrentar los nuevos desafíos del entorno? *Revista de Ciencias Sociales (Ve)* XXVII (1), 22-32.
7. Araya-Castillo, L; Yañez-Jara, V.M; Rivera-Flores, Y.F; Barrientos, N. (2018). Grupos estratégicos en educación superior: Entramado, vol. 14, núm. 2, pp. 74-94, 2018. Universidad Libre de Cali-Chile
8. Arriagada-Poblete, C., Gálvez-Gamboa, F. A., y Adasme-Jara, Benjamin. (2023). Definición conceptual de calidad y de excelencia en la educación superior en el contexto universitario chileno. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 23(1), 1-33. Doi. <https://doi.org/10.15517/aie.v23i1.5157>
9. Auza-Santiváñez JC, Díaz JAC, Cruz OAV, Robles-Nina SM, Escalante CS, Huanca BA. Gamification in personal health management: a focus on mobile apps. *Gamification and Augmented Reality* 2024;2:31-31. <https://doi.org/10.56294/gr202431>.
10. Barney, JB y Hesterly, WS (2019). *Gestión estratégica y ventaja competitiva: conceptos y casos*. Pearson.
11. Barragán-Perea, E.A.; Tarango, J. y González-Quiñones, F (2022). Obstáculos para la movilidad social de egresados de educación superior: la persistencia de las brechas en el acceso a oportunidades. *Diálogos sobre educación. Temas actuales en investigación educativa*, vol. 13, núm. 25, 00013, 2022 Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades
12. Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom. 94p. disponible en: <http://rdigital.univc.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>.
13. Benítez NR. Aesthetic: Subcultures in an Offline-Online Reality. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations* 2024;2:.121-.121. <https://doi.org/10.56294/piii2024.121>.
14. Bernate, J.A y Vargas Guativa, J.A (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. Universidad de los llanos, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. 26, 2020. Universidad del Zulia
15. Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., de la Cruz-Morales, F., & Sangerman-Jarquín, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8 (7), 1603-1617. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2631/263153520009>

16. Cano AMC. The gentrification of health: an analysis of its convergence. *Gentrification* 2024;2:54-54. <https://doi.org/10.62486/gen202454>.
17. Caro SB, García M. Symbols in the field: a semiotic analysis of the football shields of bolívar city, colombia. *Community and Interculturality in Dialogue* 2024;4:138-138. <https://doi.org/10.56294/cid2024138>.
18. Céspedes-Proenza I, La-O-Rojas Y, García-Bacallao Y, Leyva-Samuel L, Padín-Gámez Y, Crispin-Rodríguez D. Educational intervention on oral cancer in high-risk patients over 35 years of age. *Community and Interculturality in Dialogue* 2024;4:127-127. <https://doi.org/10.56294/cid2024127>.
19. Claudio BAM. Application of Data Mining for the Prediction of Academic Performance in University Engineering Students at the National Autonomous University of Mexico, 2022. *LatIA* 2024;2:14-14. <https://doi.org/10.62486/latia202414>.
20. Claudio BAM. Development of an Image Recognition System Based on Neural Networks for the Classification of Plant Species in the Amazon Rainforest, Peru, 2024. *LatIA* 2024;2:15-15. <https://doi.org/10.62486/latia202415>.
21. Cobos ACA, Cedeño ZZ, Quijije JS, Estrella MC, Catagua MM, Acosta SB. Mindfulness techniques as a strategy for reducing stress levels in pre-school and primary school teachers. *Health Leadership and Quality of Life* 2024;3:.362-.362. <https://doi.org/10.56294/hl2024.362>.
22. Cornu SAAA. A socio-environmental conflict, without a social movement?: artisanal brickworks in San Luis Potosí. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations* 2024;2:.155-.155. <https://doi.org/10.56294/piii2024.155>.
23. Crispin-Rodríguez D, Crispin-Castellanos D, Ledesma-Céspedes N, Reyes-Cortiña G, Lamorú-Pardo AM, Ivonnet-Gutiérrez E. Comprehensive care strategy at El Guayabo Penitentiary Center. *Community and Interculturality in Dialogue* 2024;4:126-126. <https://doi.org/10.56294/cid2024126>.
24. Chiappero ED, Trapé M, Scarcella E. Effectiveness of femtosecond laser-assisted cataract surgery in patients over 50 years of age in a private ophthalmology clinic in the city of Rosario, year 2022. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias* 2024;3:.720-.720. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024720>.
25. Demianchuk A, Hrymskyy V, Tsyhanyk M, Tymkiv B, Pidkova I. Analysis of scientific research on the sacred art of the Roman Catholic Church in Ukrainian territories. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias* 2024;3:.1234-.1234. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.1234>.
26. Dess, G. G., Lumpkin, G. T. y Eisner, AB (2014). *Gestión Estratégica: Texto y Casos*. Educación McGraw-Hill.
27. Duarte, M y Ortiz-Jiménez, L. (2020). Universidad Autónoma de Asunción. Paraguay Universidad de Almería. España. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.* Vol. 16 nº 1, junio, 2020.pág. 167-189. <http://scielo.iics.una.py/pdf/riics/v16n1/2226-4000-riics-16-01-167.pdf>
28. Efanimjor P, Okuku N, Amughoru AO, Atube EN, Temile SO, Okwoma AO, et al. Impact of metaverse and corporate social responsibility on agriculture production and accounting firm performance output of nigerian firms. *Metaverse Basic and Applied Research* 2024;3:.95-.95. <https://doi.org/10.56294/mr2024.95>.
29. Espinosa-Jaramillo MT. Internal Control in Companies from the Perspective of the COSO. *Management (Montevideo)* 2024;2:28-28. <https://doi.org/10.62486/agma202428>.
30. Galván LNO, Ayala DP, Lozano IM, Falero DML, Silva JW. Breastfeeding, Oral Habits, and Malocclusions in Children Aged 3 to 6 Years. *Odontologia (Montevideo)* 2024;2:101-101. <https://doi.org/10.62486/agodonto2024101>.
31. Gilani SAU, Al-Rajab M, Bakka M. Challenges and opportunities in traffic flow prediction: review of machine learning and deep learning perspectives. *Data and Metadata* 2024;3:378-378. <https://doi.org/10.56294/dm2024378>.

32. Gómez RT, Hernández YG, Suárez YS. Sustainable tourism and governance strategies in gentrification contexts: a bibliometric análisis. *Gentrification* 2024;2:66-66. <https://doi.org/10.62486/gen202466>.
33. Grant, RM (2016). *Análisis de estrategias contemporáneas: edición de textos y casos*. John Wiley e hijos.
34. Hernández-Lugo M de la C. Artificial Intelligence as a tool for analysis in Social Sciences: methods and applications. *LatIA* 2024;2:11-11. <https://doi.org/10.62486/latia202411>.
35. Hajar EPM, Pérez EEC, Meza JHM, Veliz DIH. Regulatory Compliance and Managerial Control in the Hemotherapy and Blood Bank Program of EsSalud Huancayo. *Salud, Ciencia y Tecnología* 2024;4:1002-1002. <https://doi.org/10.56294/saludcyt20241002>.
36. Hill, CWL y Jones, GR. (2013). *Gestión estratégica: un enfoque integrado*. Aprendizaje Cengage.
37. Hitt, M. A., Irlanda, R. D. y Hoskisson, RE (2017). *Gestión Estratégica: Competitividad y Globalización*. Aprendizaje Cengage.
38. Iyengar MS, Venkatesh R. A Brief Report on Building Customer Loyalty in Luxury hotels: A Universal Approach. *Management (Montevideo)* 2024;2:20-20. <https://doi.org/10.62486/agma202420>.
39. Iyengar MS, Venkatesh R. Customer preferences while booking accommodation in hotels: Customer Behaviour and Hotel Strategies. *Management (Montevideo)* 2024;2:31-31. <https://doi.org/10.62486/agma202431>.
40. Jiménez Moreno, J. A; Tafoya Rodarte, A. E; Boroel Cervantes, B. I. (2022). Evaluación formativa de programas de posgrado: un caso de la Universidad Autónoma de Baja California. *Revista mexicana de investigación educativa*, vol. 27, núm. 93, 2022, Abril-Junio, pp. 483-509 Consejo Mexicano de Investigación Educativa A.C.
41. Kaplan, RS y Norton, DP. (1996). *El cuadro de mando integral: traducir la estrategia en acción*. Prensa de Harvard Business Review.
42. Latorre-Villacís, V. M. (2020). Reformas Universitarias Ecuatorianas: El Acceso a la Educación Superior Panorama, vol. 14, núm. 27, 2020. *Politécnico Grancolombiano, Colombia* Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343964051005> DOI: <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i27.1524> <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/about/submissions#copyrightNotice>
43. Levy, M. y Weitz, BA (2009). *Gestión Comercial*. McGraw-Hill/Irwin.
44. Ley General de Educación - N° 1264
45. Lozano IM, Molina YG, Santos IF, Galván LNO, Pérez AP, Becerra CEC. Behavior of Denture Stomatitis in Adults Over 45 Years of Age. *Odontologia (Montevideo)* 2024;2:102-102. <https://doi.org/10.62486/agodonto2024102>.
46. M VVRR, Pokkuluri KS, Rao NR, Sureshkumar S, Balakrishnan S, Shankar A. A secured and energy-efficient system for patient e-healthcare monitoring using the Internet of Medical Things (IoMT). *Data and Metadata* 2024;3:368-368. <https://doi.org/10.56294/dm2024368>.
47. Macazana Fernández, D. M., Romero Diaz, A. D., Vargas Quispe, G., Sito Justiniano, L. M., y Salamanca Chura, E. C. (2021). Procedimiento para la gestión de la internacionalización de la educación superior. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(spe2), 00003. Epub 21 de abril de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2585>
48. Macedo GC, Auza-Santivañez JC, Rejas DREV, Sarmiento RAQ, Canaviri JJF, Laime LHS. Giant multiloculated omental cyst in a pediatric patient. Case report and literature review. *Multidisciplinar (Montevideo)* 2024;2:88-88. <https://doi.org/10.62486/agmu202488>.
49. Madariaga FJD. Pedagogical model for the integration of ICTs into teaching practices in official

educational institutions in rural Monteria. *Multidisciplinar (Montevideo)* 2024;2:105-105. <https://doi.org/10.62486/agmu2024105>.

50. Martínez M del CD, Rodríguez MMM, Pérez CAD. First dental consultation in pediatric patients. Machalilla, period September 2022 to July 2023. *Salud, Ciencia y Tecnología* 2024;4:.559-.559. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2024.559>.

51. Monaityama MIG, Castillo VS. Effects of hunting and wildlife trafficking by peasants in the Huitorá indigenous reservation. *Southern Perspective / Perspectiva Austral* 2024;2:23-23. <https://doi.org/10.56294/pa202423>.

52. Montano M de las NV, Álvarez MK. Social vulnerability in communities of reformation and his relation with the stress. *AG Salud* 2024;2:45-45. <https://doi.org/10.62486/agsalud202445>.

53. Moreira JIG, Naranjo CEA. Analysis of injuries caused by sharp objects in the staff of the Segurilab health center and control proposal. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias* 2024;3:808-808. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024808>.

54. Nasih S, Arezki SAS, Gadi T. Blockchain Technology for tracking and tracing containers: model and conception. *Data and Metadata* 2024;3:373-373. <https://doi.org/10.56294/dm2024373>.

55. Olguín-Martínez CM, Rivera RIB, Perez RLR, Guzmán JRV, Romero-Carazas R, Suárez NR, et al. Applications of augmented reality technology in design process. *Gamification and Augmented Reality* 2024;2:33-33. <https://doi.org/10.56294/gr202433>.

56. Orozco VO, Cotrin JAP, Zuluaga NR. Jurisprudential analysis on substitute compensation in the department of caldas: contrast between legal security and the right to social security. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations* 2024;2:234-234. <https://doi.org/10.56294/piii2024234>.

57. Osorio CA, Londoño CÁ. The expert opinion in the administrative contentious jurisdiction in accordance with law 2080 of 2021. *Southern Perspective / Perspectiva Austral* 2024;2:22-22. <https://doi.org/10.56294/pa202422>.

58. P LR. Innovating in Mental Health: Metacognitive Psychotherapy. *Interdisciplinary Rehabilitation / Rehabilitacion Interdisciplinaria* 2024;4:74-74. <https://doi.org/10.56294/ri202474>.

59. Pablos WJD, Guillén AJ, Blanco MB, Hernández-Runque E. Leadership in safety and health management at work in Courier companies. *AG Salud* 2024;2:44-44. <https://doi.org/10.62486/agsalud202444>.

60. Parra AL, Escalona E, Navarrete FB. Physical fitness assessment of a Venezuelan industrial direct labor force population. *Interdisciplinary Rehabilitation / Rehabilitacion Interdisciplinaria* 2024;4:88-88. <https://doi.org/10.56294/ri202488>.

61. Pattar N, Mehta PK. The Role of Social Security Schemes in Reducing Poverty and Inequality: A Comparative Study in Southeast Region. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias* 2024;3:.718-.718. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.718>.

62. Porter, ME (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*. Prensa Libre.

63. Porter, ME (1985). *Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un desempeño superior*. Prensa Libre.

64. Porter, ME (2008). *Sobre la Competencia*. Prensa de Harvard Business Review.

65. Posso-Pacheco RJ, Gutiérrez-Ramos EA, Chica-Montero NJ, Alemán-Aguay JA, Rondal-Guanotasig M del C, Mullo-Cóndor KS. Evaluation of Artificial Intelligence Technologies and the Metaverse in Adapting Pedagogical Strategies. *Metaverse Basic and Applied Research* 2024;3:68-68. <https://doi.org/10.56294/mr202468>.

66. Ramírez Salinas, L. E.; Ferradas Burga, M. M. (2019). Análisis estratégico del sector de educación superior universitaria en el Perú: una aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 28, 2019 Universidad El Bosque, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500002>
67. Razooq AM, Sayhood EK, Resheq AS. Effects of steel reinforcement ratios on the flange effective width for reinforced concrete T-beams casting with recycled coarse aggregate. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias* 2024;3:820-820. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024820>.
68. Reyes YM, Jiménez NPC, Mena LAA, Jácome AGO, Allauca O del RP, Sarmiento FCR. Dysphemia in the development of verbal language in children aged 3 to 4 years. *Health Leadership and Quality of Life* 2024;3:.359-.359. <https://doi.org/10.56294/hl2024.359>.
69. Rojas MG, Agudelo NG. Creative economy and communication. Characterization in a line of research. *Gamification and Augmented Reality* 2024;2:32-32. <https://doi.org/10.56294/gr202432>.
70. Romero. D.; Rincón, Y. y Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXVI, núm. 4, pp. 465-475, 2020.Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077034/html/>
71. Rosas-Patiño G. Gentrification as a field of study in environmental sciences. *Gentrification* 2024;2:55-55. <https://doi.org/10.62486/gen202455>.
72. Savitha D, Sudha L. Sentence level Classification through machine learning with effective feature extraction using deep learning. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias* 2024;3:702-702. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024702>.
73. Schilling, MA (2020). *Gestión Estratégica de la Innovación Tecnológica*. Educación McGraw-Hill.
74. Sidiq M, Chahal A, Gupta S, Vajrala KR. Advancement, utilization, and future outlook of Artificial Intelligence for physiotherapy clinical trials in India: An overview. *Interdisciplinary Rehabilitation / Rehabilitacion Interdisciplinaria* 2024;4:73-73. <https://doi.org/10.56294/ri202473>.
75. Silva, M.; V. García; P. R. (2020). La teoría del capital humano y su incidencia en la educación. Un análisis desde la perspectiva mexicana. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 11(2), 214-225. <https://doi.org/10.29059/rpcc.20201215-125>
76. Sohal J, S R yothi, Patil DD, Rastogi S, Ravindra R, Mishra SN, et al. Bariatric Surgery and Pregnancy: Impact on Maternal and Fetal Health. *Health Leadership and Quality of Life* 2024;3:.396-.396. <https://doi.org/10.56294/hl2024.396>.
77. Soto CAG, Castillo VS. Local methods for the control of Monalonion dissimulatun pest in cacao farms in Florencia- Caquetá. *Multidisciplinar (Montevideo)* 2024;2:83-83. <https://doi.org/10.62486/agmu202483>.
78. UNESCO-IESALC (2020). El acceso de los más desfavorecidos a la Educación Superior es un desafío a enfrentar en América Latina y El Caribe. UNESCO-IESALC. <https://www.iesalc.unesco.org/2020/11/18/el-acceso-de-los-mas-desfavorecidos-a-la-educacion-superior-es-un-desafio-a-enfrentar-en-america-latina-y-el-caribe/>
79. Valenzuela, L., & Barrios, C. (2022). Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, un debate que sigue pendiente. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 1220-1231 <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.179>
80. Vásquez MPR, Barrios BSV, Esmeraldas E del CO, Mora CC, Rodríguez-Álvarez AM, Román-Mireles A, et al. Social networks and adolescent mental health: a literature review. *AG Salud* 2024;2:46-46. <https://doi.org/10.62486/agsalud202446>.
81. Velásquez AA, Gómez JAY, Claudio BAM, Ruiz JAZ. Soft skills and the labor market insertion of students in the last cycles of administration at a university in northern Lima. *Southern Perspective / Perspectiva Austral* 2024;2:21-21. <https://doi.org/10.56294/pa202421>.

82. Yassine M, Attou OE, Arouch M. Moroccan Public Universities Confronting the Challenge of Patent Valorization: Potentialities and Realities. *Salud, Ciencia y Tecnología* 2024;4:1001-1001. <https://doi.org/10.56294/saludcyt20241001>.

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERÉS

Los autores declaran que no existe ningún conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Curación de datos: César Adán Silva Quintana.

Metodología: César Adán Silva Quintana.

Software: César Adán Silva Quintana.

Redacción - borrador original: César Adán Silva Quintana.

Redacción - corrección y edición: César Adán Silva Quintana.