

Artículo Original

La competencia en la educación superior: estudio del modelo de porter en la Universidad Nacional de Pilar (2024)

Competence in higher education: a study of the porter model at the National University of Pilar (2024)

***César Adán Silva Quintana¹** 

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

RESUMEN

En el contexto dinámico y altamente competitivo de la educación superior en Paraguay, la Universidad Nacional de Pilar (UNP), institución pública creada por la Ley N.º 529/94, enfrenta el desafío de sostener su posicionamiento estratégico frente a la creciente oferta académica en la región. El presente estudio adopta el modelo de las cinco fuerzas de Porter como marco teórico-analítico para examinar el entorno competitivo que rodea a la UNP, considerando las amenazas de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores, el poder de elección de los estudiantes y sus familias, la aparición de alternativas formativas (sustitutos), y la intensidad de la rivalidad entre instituciones del sector. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos. Se emplearon entrevistas semiestructuradas con actores institucionales clave (directivos, docentes y coordinadores) y cuestionarios aplicados a una muestra de estudiantes de distintas facultades. Los resultados evidencian una competencia creciente por parte de instituciones privadas y programas de educación no universitaria más flexibles, así como un notable empoderamiento del estudiantado en su capacidad de elección. No obstante, la UNP conserva fortalezas específicas en carreras estratégicas de oferta limitada en el mercado regional, consolidando su valor diferencial en ciertos nichos académicos.

Palabras clave: Educación superior, Competencia, Modelo de Porter, Universidad Nacional de Pilar, Análisis estratégico.

ABSTRACT

In the dynamic and highly competitive context of higher education in Paraguay, the National University of Pilar (UNP), a public institution established by Law No. 529/94, faces the challenge of maintaining its strategic position in the face of the growing academic offerings in the region. This study adopts Porter's Five Forces model as a theoretical and analytical framework to examine the competitive environment surrounding the UNP, considering the threats posed by new entrants, the bargaining power of suppliers, the choice of students and their families, the emergence of educational alternatives (substitutes), and the intensity of rivalry among institutions in the sector. The research was conducted using a mixed-methods approach, integrating qualitative and quantitative methods. Semi-structured interviews were conducted with key institutional stakeholders (administrators, faculty, and coordinators) and questionnaires were administered to a sample of students from different faculties. The results show increasing competition from private institutions and more flexible non-university education programs, as well as a significant empowerment of students in their choice. However, the UNP maintains specific strengths in strategic programs with limited offerings in the regional market, consolidating its unique value in certain academic niches.

Keywords: Higher education, Competition, Porter's model, National University of Pilar, Strategic analysis.

***Autor correspondiente:** César Adán Silva Quintana. Email: cesaradan91@hotmail.com

Fecha de recepción: mayo 2025. Fecha de aceptación: julio de 2025

Editor responsable: Jorge García Riart.  Universidad Católica de Asunción, Universidad Católica "Nuestra Señora de Asunción"



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una licencia Creative Commons

INTRODUCCIÓN

Uno de los principales desafíos de la educación superior en el siglo XXI es garantizar la calidad de sus programas académicos y promover una cultura institucional orientada a la mejora continua. La calidad educativa es concebida como un concepto integral que involucra procesos de evaluación interna y externa, considerando la diversidad y las necesidades del contexto institucional (UNESCO, 2020). En Paraguay, las universidades públicas y privadas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo, en el que deben responder a los cambios sociales, tecnológicos y económicos para asegurar su pertinencia y sostenibilidad. En este marco, la Universidad Nacional de Pilar (UNP) también se ve interpelada a repensar sus estrategias, fortalecer sus capacidades y adaptarse a las exigencias del entorno.

La globalización, la expansión del acceso a la educación superior, el desarrollo tecnológico y la diversificación de la oferta académica han intensificado la competencia entre las instituciones de educación superior. Esta situación exige el uso de herramientas analíticas que permitan evaluar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno. Una de las más utilizadas en el ámbito empresarial y organizacional es el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), que ofrece un marco estratégico para entender las dinámicas de competencia a través del análisis de: 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 competidores existentes. Aunque su aplicación ha sido más frecuente en contextos empresariales, existen estudios que han comenzado a explorar su utilidad en el análisis del sector educativo (Ramírez Salinas & Ferradas Burga, 2019).

A nivel internacional, se ha identificado que las instituciones de educación superior enfrentan un conjunto de presiones derivadas del aumento de la matrícula, el avance de las tecnologías de la información, la movilidad académica, y las demandas de una sociedad basada en el conocimiento (Macazana et al., 2021). En América Latina, si bien se ha registrado un aumento significativo en el acceso a la educación superior pasando del 23% en el año 2000 al 52% en 2018 (UNESCO IESALC, 2020), persisten desafíos relacionados con la equidad, la calidad, y la vinculación entre la formación profesional y las oportunidades económicas reales. En este sentido, la universidad contemporánea está llamada a formar ciudadanos críticos, comprometidos y preparados para transformar la realidad social, cumpliendo su triple misión: docencia, investigación y extensión (Barragán, Tarango & González, 2022).

En el caso paraguayo, las instituciones de educación superior enfrentan una competencia creciente, impulsada por el surgimiento de nuevas universidades, la oferta de programas en línea, y la transformación digital de los modelos educativos. La UNP, como universidad pública con una función social clave, se enfrenta a una serie de retos que incluyen: mantener su relevancia ante la presencia de nuevas ofertas académicas, responder a la demanda de una educación de calidad, y asegurar condiciones de acceso, permanencia y egreso con equidad (Latorre Villacís, 2020).

La aplicación del modelo de Porter a la UNP permite analizar de forma estructurada los factores que afectan su posicionamiento en el sector educativo.

En este marco, se desarrolló el presente estudio con el objetivo de aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter a la Universidad Nacional de Pilar, identificando los principales elementos que influyen en su competitividad institucional. A través de un enfoque cualitativo, se analizó cómo cada una de las cinco fuerzas se manifiesta en el contexto de la UNP, considerando las dinámicas propias del sistema educativo paraguayo.

Objetivo General

Aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar la competitividad de la Universidad Nacional de Pilar en el contexto de la educación superior paraguaya.

Objetivos Específicos

Analizar el impacto de la amenaza de nuevos competidores en la sostenibilidad académica de la UNP.

Examinar la influencia del poder de negociación de los proveedores en la gestión institucional.

Investigar el poder de negociación de los estudiantes como clientes del sistema educativo.

Evaluar la amenaza de sustitución representada por modalidades de formación no tradicionales (educación online, técnicas cortas, etc.).

Estudiar la intensidad de la rivalidad entre universidades y su efecto sobre la oferta académica de la UNP.

Los resultados de la presente investigación ofrecen un diagnóstico estratégico que contribuye a la toma de decisiones institucionales en materia de gestión, innovación y mejora continua. A partir de los hallazgos, se proponen recomendaciones orientadas a fortalecer la posición competitiva de la Universidad Nacional de Pilar, asegurando su capacidad de adaptación a las nuevas exigencias del contexto educativo nacional e internacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

Descripción del lugar de estudio

La investigación se desarrolla en la Universidad Nacional de Pilar, que en la actualidad cuenta con siete Facultades que imparten formación, las que se citan a continuación: Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas, Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, Facultad de Ciencias Aplicadas, Facultad de Ciencias Agropecuarias y Desarrollo Rural, Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes, Facultad de Ciencias Biomédicas y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

Enfoque de la Investigación

Este estudio adopta un enfoque mixto, ya que permite una comprensión exhaustiva 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 mixto es ideal para este tipo de investigación, pues combina métodos cuantitativos, que ofrecen datos objetivos y medibles sobre percepciones y experiencias de los participantes, con métodos cualitativos que profundizan en sus opiniones y percepciones detalladas. Esta combinación facilita la triangulación de datos, incrementando la validez y fiabilidad de los resultados.

El Método mixto es definido por Chen (2006) citado por Sampieri (2014) como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una representación más completa del fenómeno (p.334).

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, en tanto que, para realizar un censo de la misma población, los datos cuantitativos son los más precisos, ya que al final nos puede dar idea clara de las características cuantificables de cada uno de sujetos de estudio.

Diseño de Investigación

El estudio emplea un diseño descriptivo y explicativo. El componente descriptivo permitirá 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:

Tabla 1: Muestra de la población seleccionada para la entrevista.

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

Fuente. Elaboración propia.

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 considera 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.

Personal Administrativo. Se incluye al personal administrativo que esta trabajando activamente en la UNP.

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 excluye al personal administrativo que se encuentra en licencia prolongada o en período de baja.

Distribución y Representatividad:

Estudiantes (90 participantes). Se seleccionarán de diversas facultades para reflejar la diversidad académica de la UNP. El número de estudiantes de cada facultad es proporcional al tamaño de la matrícula de dicha facultad.

Docentes (50 participantes). La selección incluye docentes tanto de tiempo completo como de tiempo parcial, representando diversas disciplinas y áreas de enseñanza.

Directivos y Coordinadores (30 participantes). Se incluyen directivos y coordinadores de diferentes facultades y departamentos, asegurando la representatividad de las distintas áreas de gestión académica y administrativa.

Para asegurar que cada grupo esté adecuadamente representado, se establecen cuotas dentro de cada estrato, basadas en la proporción que cada grupo tiene dentro del universo total. Esto permite que los resultados del estudio reflejen con precisión las opiniones y experiencias de los diferentes sectores de la comunidad académica y administrativa de la UNP.

Instrumentos de Recolección de Datos

Encuestas. Se utiliza cuestionarios estructurados que incluirán preguntas cerradas para recoger respuestas específicas y facilitar el análisis cuantitativo, a través de las escalas Likert a fin de medir el grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones, permitiendo captar matices en las percepciones de los estudiantes.

La aplicación se realiza a través de plataformas en línea que permiten una distribución amplia y accesible para todos los estudiantes, con énfasis en la facilidad de acceso y el anonimato, también en formato físico, en la distribuirán copias impresas a aquellos estudiantes que no tengan acceso regular a dispositivos digitales o que prefieran este formato.

Las encuestas permiten recopilar datos de un gran número de participantes de manera eficiente, proporcionando una visión general de las tendencias y opiniones predominantes en la población estudiantil. Además, el uso de escalas Likert facilita el análisis estadístico y comparativo entre diferentes subgrupos.

Entrevistas. Este instrumento permite profundizar en las percepciones, opiniones y experiencias cualitativas de los diferentes actores dentro de la UNP, incluyendo docentes, directivos y coordinadores de departamentos.

Se seleccionan tanto docentes a tiempo completo como a tiempo parcial, asegurando representación de diversas disciplinas y niveles de experiencia.

Se incluyen directivos y coordinadores de diferentes facultades y departamentos, particularmente aquellos que estén involucrados en la toma de decisiones estratégicas o que tengan un rol relevante en la implementación de políticas educativas.

Los participantes son seleccionados de manera intencionada para garantizar que las entrevistas incluyan a personas con conocimientos y experiencias relevantes para el estudio. Esto permite recoger opiniones de aquellos que tienen un impacto directo en la gestión académica y administrativa de la UNP.

En tal sentido, las entrevistas semiestructuradas son ideales para obtener una comprensión más profunda de las experiencias y perspectivas de los participantes. Permiten explorar temas complejos y sensibles con mayor detalle y flexibilidad que las encuestas, lo que es fundamental para comprender los matices de la gestión educativa y administrativa en la UNP.

Análisis Documental: Consistente en la revisión de documentos oficiales de la UNP y reportes de organismos educativos. El análisis documental complementa

los datos primarios con información oficial y estructurada, proporcionando una base sólida para el análisis.

El informe se estructura de manera lógica, con secciones claras y coherentes que faciliten la comprensión de los métodos y resultados. Cada apartado se presenta de manera cohesiva, guiado por los objetivos de la investigación.

Instrumentos de Recolección de Datos y Análisis de Datos

En este estudio se utilizaron encuestas, entrevistas semiestructuradas y análisis documental como instrumentos principales para la recolección de datos, aplicando un enfoque de tipo mixto.

Datos Cuantitativos

Los datos cuantitativos provenientes de las encuestas fueron organizados, depurados y sistematizados en Microsoft Excel, herramienta que permitió una gestión accesible y comprensible de la información. Posteriormente, se aplicaron técnicas estadísticas como el análisis de frecuencias, pruebas de hipótesis y análisis de varianza (ANOVA), con el fin de identificar patrones, relaciones y diferencias significativas entre las variables investigadas. Este tratamiento estadístico facilitó una visión estructurada del panorama académico y administrativo de la Universidad Nacional de Pilar (UNP).

Datos Cualitativos

Las entrevistas semiestructuradas constituyeron el instrumento central para la recolección de datos cualitativos. Este método permitió acceder a percepciones, opiniones y experiencias de actores claves como docentes, directivos y coordinadores de departamentos, enriqueciendo la comprensión de fenómenos complejos no captables a través de instrumentos cerrados.

La selección de participantes fue intencionada, incluyendo docentes con diferentes cargas horarias (tiempo completo y parcial), así como autoridades universitarias con responsabilidad en la toma de decisiones. Esto aseguró una perspectiva diversa y fundamentada en relación con los temas abordados.

Las entrevistas abordaron temáticas relacionadas con la calidad educativa, desafíos administrativos, implementación de políticas, relaciones interpersonales, satisfacción laboral y recursos institucionales.

Para el análisis de los datos cualitativos se utilizó el software Atlas.ti, el cual facilitó la codificación, segmentación y categorización del contenido textual. A través de un proceso de análisis temático, se identificaron categorías emergentes como: *percepción sobre la calidad institucional*, *desafíos de gestión*, *participación docente en procesos institucionales*, y *limitaciones en recursos humanos y materiales*. Estas categorías surgieron del análisis inductivo de los testimonios, permitiendo establecer conexiones significativas entre las experiencias individuales y los fenómenos institucionales estudiados.

Análisis Documental

Se realizó también un análisis documental riguroso, que consistió en la revisión de políticas institucionales, planes estratégicos, informes de evaluación, reportes de acreditación de carreras y otros documentos oficiales. Este análisis contribuyó a contextualizar y contrastar la información obtenida por otras vías, fortaleciendo la validez de los hallazgos.

Los datos cuantitativos y cualitativos fueron articulados a través de un enfoque de análisis mixto, en el cual los resultados estadísticos ofrecieron una base generalizable, mientras que los testimonios cualitativos brindaron profundidad y matices interpretativos. La triangulación de técnicas y fuentes permitió validar los hallazgos, asegurar la consistencia de los resultados y construir una interpretación integral del estado actual de la gestión educativa en la UNP.

RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir de los diferentes instrumentos de recolección de datos empleados en la investigación. Se examinan los hallazgos en función de los objetivos planteados, estableciendo relaciones entre las variables estudiadas.

Resultado de la Encuesta para los Estudiantes

Variable 1: Amenaza de nuevos competidores entrantes (nuevas universidades e institutos de formación, programas educativos online y a distancia)

¿Consideras que la oferta educativa de nuevas universidades y programas online es mejor que la de la UNP?

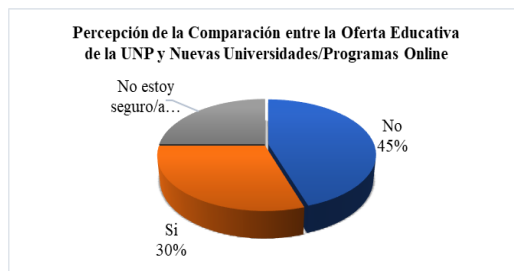


Gráfico 1. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

Casi la mitad de los encuestados (45%) considera que la UNP ofrece una mejor propuesta educativa en comparación con las nuevas universidades y programas online, lo que resalta que la UNP se adapta a la creciente diversificación del sector educativo y la importancia de la innovación en metodologías de enseñanza. Sin embargo, un 30% de los participantes señalan que las nuevas universidades y programas online son mejores opciones. Además, un 25% de los encuestados se muestra indeciso, lo que sugiere que aún existe un segmento significativo de la comunidad estudiantil que no ha tomado una postura definitiva, dejando espacio para que la UNP refuerce su posicionamiento.

¿Estarías dispuesto/a a cambiar de universidad si una nueva institución ofrece programas educativos que se adapten mejor a tus necesidades?

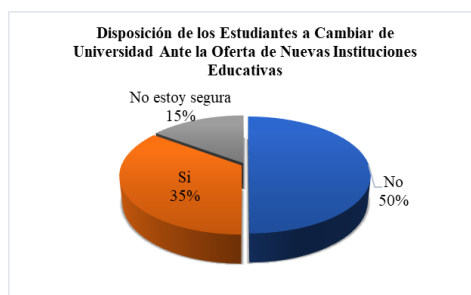


Gráfico 2. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

Ante la posibilidad de cambiar de universidad si una nueva institución ofreciera programas educativos más alineados con sus necesidades, el 50% de los encuestados afirmó que permanecería en la UNP, lo que demuestra un alto grado

de confianza en la calidad de su formación y en las oportunidades que brinda. Sin embargo, un sólido 35% manifestó estar dispuesto a hacerlo. Por otro lado, un 15% aún no tiene una postura definida, lo que indica que factores como la innovación en la oferta académica y la flexibilidad en los programas pueden influir en su decisión. Esto resalta la importancia de que la UNP continúe fortaleciendo su propuesta educativa para seguir siendo la opción preferida de los estudiantes.

¿En qué medida te influye la aparición de nuevas universidades o programas en tu decisión de continuar en la UNP?

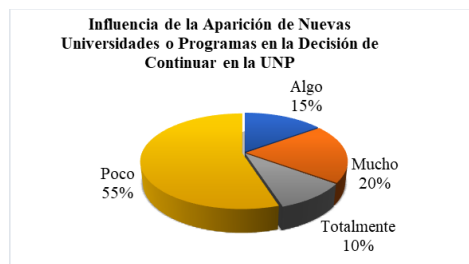


Gráfico 3. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

En cuanto a la influencia de la aparición de nuevas universidades o programas en la decisión de continuar en la UNP, un 15% de los encuestados indicó que este factor les influye "algo", mientras que un 20% lo considera "mucho" y un 10% lo percibe "totalmente". Sin embargo, un 55% afirmó que le influye "poco", lo que refleja una fuerte lealtad a la UNP.

Estos resultados muestran que, aunque la competencia es un factor a considerar, una parte importante de los estudiantes sigue valorando la oferta educativa de la universidad y no se ve fácilmente atraída por las alternativas emergentes. Esto destaca la necesidad de que la UNP continúe con su proceso de innovación y ajuste de su oferta académica para satisfacer las demandas cambiantes del mercado educativo sin perder su identidad y fortalezas.

¿Qué tipo de programas nuevos podrían hacer que consideres cambiar de universidad?

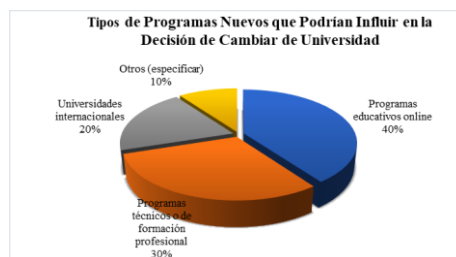


Gráfico 4. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

Respecto a los tipos de programas que podrían influir en la decisión de cambiar de universidad, el 40% de los encuestados consideró que programas educativos online serían una opción atractiva. Esto refleja el creciente interés por modalidades de aprendizaje más flexibles, que permiten a los estudiantes organizar sus tiempos y estudiar desde cualquier lugar. Un 30% señaló que

programas técnicos o de formación profesional también serían un factor decisivo, indicando una preferencia por la especialización y la preparación para el mercado laboral. Por otro lado, un 20% mostró interés por universidades internacionales, lo que sugiere que algunos estudiantes buscan una experiencia educativa más globalizada y con mayor proyección internacional. Un 10% mencionó otros factores no especificados, lo que deja abierta la posibilidad de nuevas necesidades educativas o preferencias personales que podrían influir en su decisión. Este panorama resalta la importancia de que la UNP continúe adaptándose a estas tendencias, explorando nuevas modalidades y diversificando su oferta académica para satisfacer las expectativas de los estudiantes.

Variable: 2. Poder de negociación de los proveedores (UNP)

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas y las entrevistas realizadas a los diferentes grupos de la muestra (Decanos de Facultades, Estudiantes, Docentes y Directivos/Coordinadores), el poder de negociación de los proveedores, especialmente en los aspectos relacionados con los niveles salariales del personal académico, la infraestructura, la tecnología avanzada y la calidad de los recursos académicos, tiene un impacto significativo tanto en los costos como en la calidad de los servicios que la Universidad Nacional de Pilar (UNP) ofrece a sus estudiantes.

¿Cómo calificarías la disponibilidad de tecnología avanzada en la UNP?

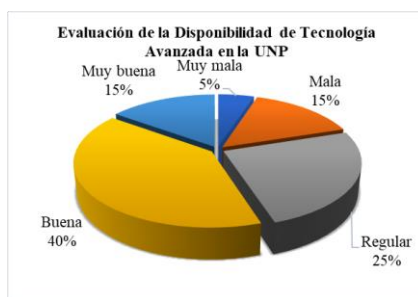


Gráfico 5. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

La mayoría de los estudiantes y docentes (40%) considera que la disponibilidad de tecnología avanzada es "buena", (15%) Muy buena, lo cual indica que, aunque existen ciertas limitaciones, los esfuerzos de la universidad en este aspecto son valorados positivamente. Sin embargo, hay un 25% que la califica como "regular" y un 15% como "mala", lo que sugiere que todavía hay áreas críticas que necesitan ser abordadas. Solo el 5% considera que la disponibilidad es "muy mala", lo que muestra que, en general, la tecnología en la UNP no está percibida de manera extremadamente deficiente, pero sí hay margen para mejorar la infraestructura tecnológica y las herramientas disponibles para estudiantes y docentes.

¿Estás satisfecho/a con los recursos académicos proporcionados por la UNP?

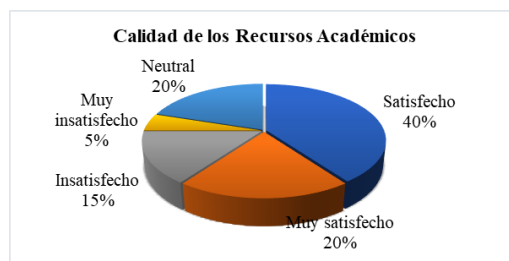


Gráfico 6. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

Un 40% de los encuestados se mostró satisfecho con los recursos académicos proporcionados por la UNP, y un 20% incluso se expresó muy satisfecho, lo que indica que una parte significativa de los estudiantes y docentes reconoce la calidad de los recursos disponibles. Sin embargo, un 20% se posicionó en neutral, lo que sugiere que aún existen aspectos que no cumplen con las expectativas de todos los usuarios. Además, un 15% de los encuestados se mostró insatisfecho y 5% muy insatisfecho, lo que indica que una porción considerable de la comunidad académica cree que los recursos proporcionados podrían mejorar. Este punto resalta la necesidad de seguir invirtiendo en la calidad y cantidad de los recursos académicos, como libros, internet, computadoras, laboratorios, bases de datos y otros materiales, para satisfacer mejor las necesidades de los estudiantes.

¿Cómo evaluarías la calidad de los recursos académicos (libros, internet, computadoras, laboratorios bases de datos,) disponibles en la UNP?

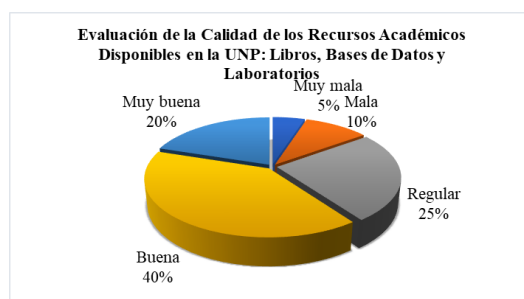


Gráfico 7. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

El 40% de los encuestados considera que la calidad de los recursos académicos es buena, mientras que un 20% considera que es muy buena, lo cual es un indicativo positivo de que muchos estudiantes perciben que la universidad ofrece recursos adecuados para su aprendizaje, como libros, internet, computadoras bases de datos y laboratorios.

Sin embargo, un 25% califica la calidad de los recursos académicos como regular, lo que sugiere que, si bien los recursos son útiles, todavía existen áreas donde se podría mejorar, como la actualización o la disponibilidad de ciertos materiales especializados.

Un 15% considera que los recursos son mala o muy mala calidad, lo que puede indicar una percepción negativa sobre la suficiencia o adecuación de los recursos

para sus necesidades académicas, lo que podría ser un área crítica para la universidad en términos de mejorar la infraestructura académica.

Variable: 3. Poder de negociación de los clientes (estudiantes y sus familias)

¿Qué tan satisfecho/a estás con los servicios y la calidad educativa de la UNP?

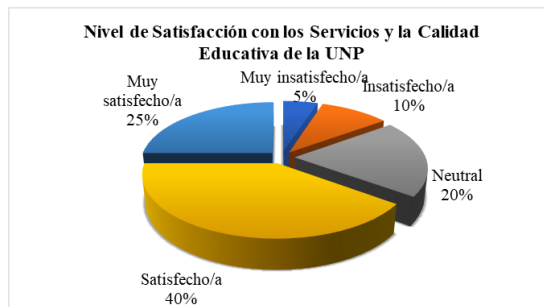


Gráfico 8. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

La mayoría de los estudiantes se siente satisfecha (40%) o muy satisfecha (25%) con los servicios y la calidad educativa de la UNP. Esto refleja que la universidad mantiene una oferta educativa de calidad, pero también muestra que un pequeño porcentaje de estudiantes (10%) insatisfecho, muy insatisfecho el (5%) y (20%) manifiesta neutral, lo que sugiere que hay áreas de mejora, especialmente en servicios y apoyo estudiantil.

¿Qué factores consideras más importantes al elegir una universidad?

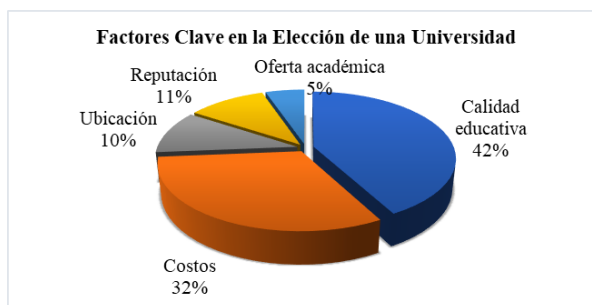


Gráfico 9. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

Los datos obtenidos revelan que la calidad educativa (42%) y los costos (32%) son los factores que mayor peso tienen en la elección de una universidad por parte de los estudiantes. Este resultado evidencia que la decisión de los jóvenes no se toma de manera aislada, sino que responde a una combinación de aspiraciones académicas y realidades económicas.

Por otra parte, aunque en menor medida, también se valoran factores como la reputación institucional (11%) y la ubicación geográfica (10%), aspectos que pueden influir en la percepción general de la universidad y en la logística diaria del estudiante. Por último, la oferta académica específica (5%) aparece con un peso reducido, lo que puede indicar que los estudiantes priorizan primero el prestigio y la accesibilidad de la institución antes de considerar las carreras

particulares disponibles. Estos resultados aportan información relevante para la toma de decisiones institucionales, especialmente en cuanto al fortalecimiento de políticas de calidad y mecanismos de apoyo económico, así como estrategias de comunicación que destaquen los valores diferenciales de la UNP en un entorno cada vez más competitivo.

¿Estás satisfecho/a con las políticas de precios y la calidad de los servicios educativos ofrecidos por la UNP?

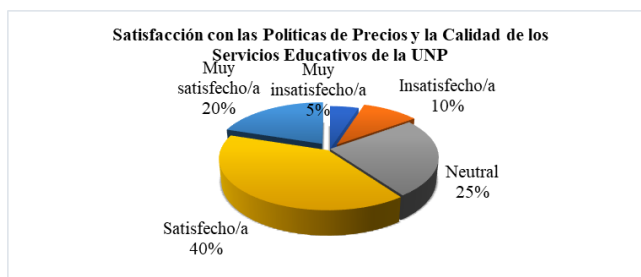


Gráfico 10. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

Una gran mayoría de los estudiantes (60%) se muestra satisfecha o muy satisfecha con las políticas de precios y la calidad de los servicios educativos. Esto refuerza el aspecto positivo de la accesibilidad económica de la UNP. Sin embargo, un 40% está neutral, insatisfecho y muy insatisfecho, lo que sugiere que, aunque los precios son accesibles, algunos estudiantes aún esperan más en términos de servicios adicionales y apoyo educativo.

Variable: 4. Disponibilidad de alternativas educativas y su impacto en la demanda y competitividad.

¿Estás interesado/a en programas educativos ofrecidos por instituciones internacionales?



Gráfico 11. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

Una clara mayoría de los estudiantes encuestados (60%) manifestó su interés en programas educativos ofrecidos por instituciones internacionales, lo que evidencia una creciente demanda por una formación con enfoque global y el deseo de acceder a oportunidades académicas y profesionales más allá del entorno local. En contraste, un 20% indicó no estar interesado en este tipo de propuestas, mientras que el otro 20% aún no está seguro, lo que sugiere que existe un

segmento de estudiantes que podría ser persuadido si se les brinda mayor información y orientación sobre las ventajas de la internacionalización académica.

¿Crees que los programas de especialización y certificación pueden sustituir a los programas o carreras tradicionales de la UNP?

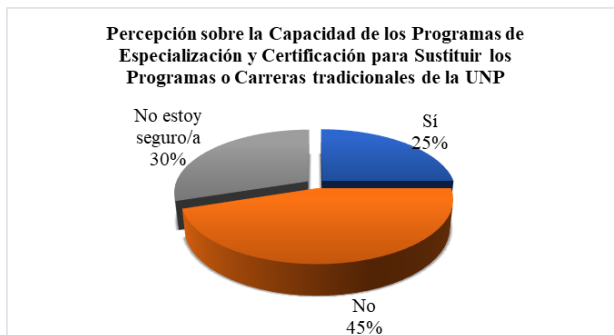


Gráfico 12. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

El 45% de los estudiantes no considera que los programas de especialización o certificación sustituyan a las carreras tradicionales de la UNP, lo que refleja una valoración hacia la formación integral universitaria. Un 30% aún no tiene una postura definida, mientras que un 25% sí estaría dispuesto a optar por estas alternativas, especialmente si aportan valor específico para su desarrollo profesional.

¿Qué factores consideras más importantes al elegir entre un programa o carrera educativo tradicional y uno a distancia o virtual?

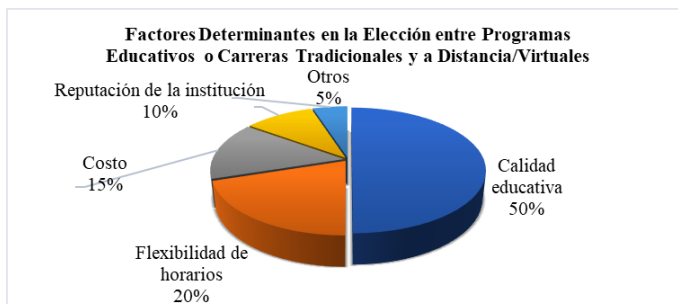


Gráfico 13. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

Al momento de elegir entre un programa tradicional y uno a distancia, el factor más determinante para los estudiantes es la calidad educativa (50%), lo que evidencia que la excelencia académica sigue siendo la prioridad, independientemente del formato. No obstante, la flexibilidad horaria también tiene un peso importante (20%), reflejando la necesidad de compatibilizar los estudios con otras responsabilidades. Otros factores considerados son el costo (15%), la reputación de la institución (10%) y otros motivos (5%). Estos datos subrayan la importancia de que la UNP explore e implemente modalidades más

flexibles de aprendizaje, como la educación híbrida o a distancia, sin comprometer la calidad formativa.

Variable: 5. Intensidad de la rivalidad entre competidores (universidades e institutos de formación profesional.

¿Qué tan diversificada consideras que es la oferta académica de la UNP en comparación con otras universidades?

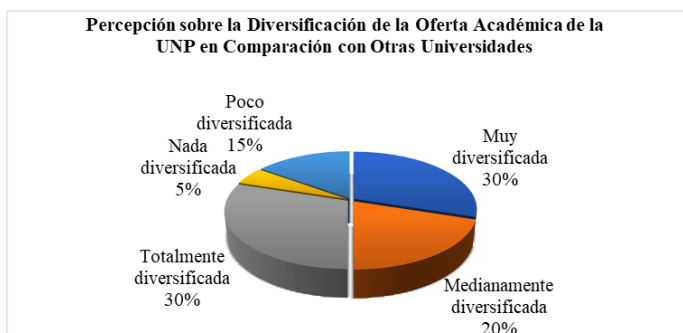


Gráfico 14. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada reflejan una percepción variada de los estudiantes sobre el nivel de diversificación de la oferta académica de la Universidad Nacional de Pilar (UNP). Un 30% de los encuestados considera que la oferta es muy diversificada, mientras que otro 30% la califica como totalmente diversificada, sumando así un 60% de percepción positiva. Por otro lado, un 20% la percibe como medianamente diversificada, un 15% como poco diversificada, y un 5% la considera nada diversificada. Estos datos indican que, aunque existe una percepción mayoritaria favorable respecto a la amplitud y variedad de los programas académicos ofrecidos, también se evidencian áreas de mejora en términos de percepción y alcance de la oferta.

¿Cómo evalúas la posición de la UNP en el mercado educativo en comparación con otras universidades?

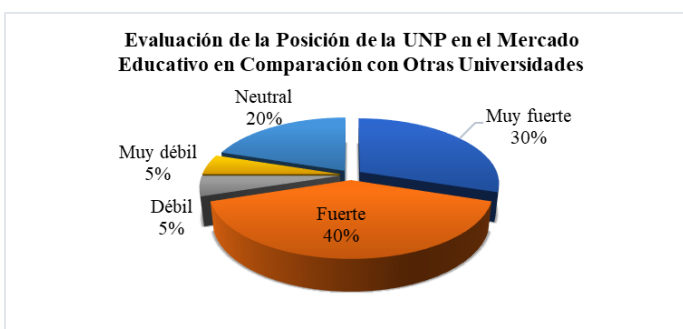


Gráfico 15. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

Los datos recolectados revelan que la Universidad Nacional de Pilar (UNP) mantiene una posición competitiva relevante dentro del mercado educativo. El 30% de los encuestados considera que la posición de la institución es muy fuerte, mientras que un 40% la califica como fuerte, sumando un 70% de percepción favorable. Este resultado evidencia una valoración positiva generalizada respecto al reconocimiento, la trayectoria y la propuesta académica de la UNP frente a otras universidades, tanto públicas como privadas. No obstante, un 20% de los encuestados se muestra neutral, lo cual podría indicar desconocimiento o una percepción intermedia sobre la capacidad de la universidad para competir eficazmente en términos de calidad académica, innovación y oferta de servicios educativos. Además, se observa una franja reducida de respuestas negativas: un 5% la califica como débil y otro 5% como muy débil, lo que refleja ciertos desafíos pendientes, posiblemente relacionados con la visibilidad institucional, la actualización de carreras o la infraestructura.

¿Cómo evaluarías el esfuerzo de la UNP para ofrecer programas únicos y diferenciados en comparación con otras instituciones?

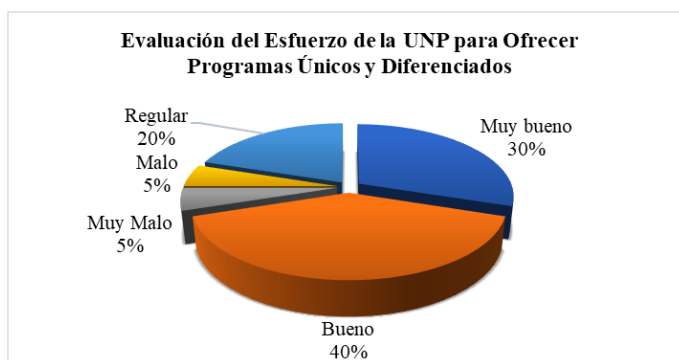


Gráfico 16. Resultado de la encuesta a los Estudiantes.

El análisis de los resultados revela que un 30% de los encuestados considera muy bueno el esfuerzo de la Universidad Nacional de Pilar (UNP) por ofrecer programas académicos únicos y diferenciados, mientras que un 40% lo califica como bueno. Esto implica que el 70% de los participantes percibe positivamente la intención de la institución por destacar dentro del sistema universitario nacional a través de propuestas innovadoras y distintivas. Sin embargo, un 20% de los encuestados mantiene una opinión regular. Asimismo, un 10% (dividido equitativamente entre malo y muy malo) manifiesta una valoración negativa del esfuerzo institucional. En este sentido, si bien la mayoría reconoce una voluntad institucional por diferenciarse, la UNP aún enfrenta el reto de consolidar esa diferenciación mediante estrategias académicas más audaces, marketing educativo eficaz, y una mayor articulación entre innovación, pertinencia social y proyección profesional.

Resultado del Análisis Documental y Entrevistas

Variable 1: Los resultados del análisis documental y entrevistas realizadas a decanos, estudiantes, docentes y directivos revelan que la amenaza de nuevos competidores en el sector de la educación superior impacta significativamente en la competitividad de la Universidad Nacional de Pilar (UNP). Los decanos destacaron que la proliferación de nuevas universidades e institutos, especialmente aquellos con modalidades online, intensifica la competencia por

captar estudiantes. Los estudiantes, por su parte, valoran cada vez más la flexibilidad, los costos y la variedad de ofertas, lo que los lleva a considerar alternativas a la UNP.

Variable 2: Las entrevistas realizadas a decanos, docentes, estudiantes y directivos revelan que el poder de negociación de los proveedores especialmente en lo relacionado con el personal académico, infraestructura, tecnología y recursos educativos incide significativamente en los costos y la calidad de los servicios que ofrece la Universidad Nacional de Pilar (UNP). Si bien los salarios competitivos permiten atraer docentes calificados, persisten demandas del gremio por mayor equidad y beneficios. En cuanto a infraestructura, aunque existen mejoras, la alta matrícula genera una presión constante sobre las instalaciones disponibles. En tecnología, la UNP ha realizado avances, pero la inversión sigue siendo insuficiente frente a las demandas del mercado laboral y la preferencia por modalidades virtuales.

Variable 3: Los resultados obtenidos de las entrevistas con decanos, docentes, estudiantes y directivos revelan que el poder de negociación de los estudiantes y sus familias, aunque no sea el factor más fuerte del entorno, cumple un rol estratégico en las decisiones institucionales de la Universidad Nacional de Pilar (UNP). La UNP sigue siendo la institución con mayor número de estudiantes matriculados en la región, lo que confirma su posicionamiento competitivo, sostenido por su prestigio, trayectoria y la acreditación de varias carreras.

Aunque la competencia directa en términos de precios y servicios no es tan intensa como la que se observa en las universidades privadas, el elevado volumen de estudiantes ejerce presión sobre la Universidad Nacional de Pilar (UNP) para mantener y mejorar de manera continua sus estándares educativos. Los entrevistados manifestaron un nivel general de satisfacción con la calidad académica ofrecida por la institución; sin embargo, también subrayaron la necesidad de fortalecer aspectos clave como la infraestructura, los servicios tecnológicos y el sistema de apoyo al estudiante, con el fin de consolidar su posicionamiento en un entorno educativo cada vez más exigente.

Variable 4: Los hallazgos obtenidos a través de entrevistas y encuestas indican que la amenaza representada por productos educativos sustitutos tales como programas internacionales, carreras cortas, certificaciones específicas y especializaciones en línea ha adquirido una presencia significativa, impactando de manera directa en la competitividad de la Universidad Nacional de Pilar (UNP). Esta situación obedece a una creciente diversificación del ecosistema educativo impulsada por instituciones privadas, plataformas globales de aprendizaje y programas híbridos o a distancia que, con un enfoque en la flexibilidad, la rapidez de inserción laboral y el reconocimiento internacional, logran captar la atención de sectores estratégicos del estudiantado.

Variable 5: El estudio revela que la Universidad Nacional de Pilar (UNP), si bien goza de un reconocimiento institucional consolidado y una trayectoria que la posiciona como referente académico en la región, enfrenta una creciente presión competitiva por parte de universidades privadas e institutos de formación técnica. Esta situación plantea desafíos significativos en términos de atracción, retención y fidelización del estudiantado, así como en su posicionamiento dentro del mercado educativo local y regional.

En los últimos años, las universidades privadas han expandido su oferta académica incorporando programas flexibles, especializados y con fuerte orientación hacia sectores emergentes del mercado laboral. Paralelamente, los institutos técnicos han captado un nicho relevante de estudiantes que priorizan una formación de corta duración, altamente práctica y con rápida inserción

laboral. Este panorama ha diversificado las preferencias estudiantiles, generando un entorno de alta rivalidad competitiva.

No obstante, la UNP sigue siendo valorada por su compromiso con la formación integral, su aporte al desarrollo regional y su rol como institución pública de acceso equitativo. La universidad ha comenzado a explorar estrategias de diferenciación que fortalecen su identidad institucional y promueven su capacidad de adaptación, entre ellas, el impulso a la innovación pedagógica, el fortalecimiento de sus carreras tradicionales y la apertura a nuevas modalidades educativas.

DISCUSIÓN

1. Amenaza de nuevos competidores

Aunque han surgido nuevas universidades, institutos y programas online, la UNP mantiene su prestigio gracias a su modelo educativo tradicional. Sin embargo, debe innovar y diversificar su oferta para adaptarse a las nuevas demandas del entorno educativo (Porter, 1980).

2. Poder de negociación de los proveedores

Existen avances en recursos académicos, pero aún se requieren inversiones en infraestructura y tecnología. Un alto poder de proveedores eleva los costos institucionales (Porter, 1985), por lo que es crucial una gestión estratégica de los recursos para mantener la calidad del servicio educativo.

3. Poder de negociación de los clientes

Los estudiantes valoran la calidad formativa, pero también el costo es un factor decisivo. Esto obliga a la UNP a sostener el equilibrio entre accesibilidad y excelencia (Levy & Weitz, 2009). Según Porter (1980), la multiplicidad de opciones aumenta el poder del cliente, lo cual implica un desafío constante para sostener su posicionamiento.

4. Productos sustitutos

Los cursos online y programas técnicos orientados a la empleabilidad han ganado terreno, especialmente en áreas prácticas. Allen y Seaman (2017) advierten que los formatos virtuales representan una amenaza para la educación tradicional, aunque esta última aún conserva ventajas en calidad y networking.

5. Rivalidad entre competidores

La competencia se ha intensificado, pero la UNP es percibida como una opción sólida. Para sostener esta posición debe diferenciarse con innovación curricular, modalidades flexibles y alianzas estratégicas (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2017; Alviso & Díaz, 2022). Incorporar tecnologías emergentes y asegurar equidad en el acceso será clave para la sostenibilidad (Arriaga et al., 2023).

En síntesis, la UNP se enfrenta a un entorno competitivo creciente, donde la adaptación estratégica, la mejora continua y la vinculación con el entorno son fundamentales para fortalecer su liderazgo en el ámbito de la educación superior.

CONCLUSIONES

El análisis estratégico de la Universidad Nacional de Pilar (UNP), fundamentado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se alinea con las perspectivas teóricas contemporáneas sobre la gestión y competitividad en la educación superior. Como señalan Romero, Rincón y Romero (2020), el estudio del macroambiente es esencial para que las instituciones educativas comprendan las dinámicas externas que condicionan su desarrollo, particularmente en contextos donde factores económicos, sociales y tecnológicos evolucionan rápidamente. Este enfoque permite identificar oportunidades y amenazas que la UNP debe considerar para preservar su competitividad.

La necesidad de adaptar la oferta académica y de incorporar metodologías flexibles, destacada en el análisis de Porter, coincide con los planteamientos de Araya-Castillo y Rivera-Arroyo (2021), quienes enfatizan la creciente complejidad y dinamismo del sector educativo global. La UNP enfrenta el desafío de un entorno competitivo marcado por la aparición de nuevos actores y modalidades de formación, lo que exige no solo innovación sino también una visión estratégica que contemple su inserción en redes académicas internacionales, tal como sugieren Duarte y Ortiz (2020).

Asimismo, la relevancia de gestionar eficazmente las relaciones con proveedores y optimizar recursos, identificada en el análisis, refleja la importancia de la sostenibilidad institucional que Bernate y Vargas (2020) vinculan a la capacidad de las universidades para evolucionar y responder a las demandas cambiantes del siglo XXI. En este sentido, la UNP debe equilibrar sus recursos para garantizar calidad educativa sin comprometer su estabilidad financiera.

La consideración del poder de negociación de estudiantes y familias en la elección institucional se relaciona con la investigación de Jiménez, Tafoya y Boroel (2022), que resalta la necesidad de mejorar la calidad educativa y ajustar la oferta para satisfacer las expectativas de los actores educativos. La UNP, por tanto, debe fomentar la participación estudiantil en procesos de evaluación y diseño curricular, promoviendo una educación más inclusiva y centrada en el estudiante.

Por lo tanto, la coexistencia con productos sustitutos y la rivalidad creciente con otras instituciones privadas confirman que la competitividad en educación superior no solo depende de la oferta académica tradicional, sino también de la capacidad para innovar, diversificar y generar alianzas estratégicas. Como apunta Silva y García (2020), el crecimiento y éxito de una institución educativa requieren un enfoque multidimensional que vaya más allá de la formación académica, integrando factores económicos, tecnológicos y sociales.

En síntesis, la UNP se encuentra en un punto trascendental donde su futuro competitivo dependerá de la capacidad para integrar estos elementos teóricos en una estrategia dinámica y flexible que responda a las demandas actuales y futuras. La aplicación del modelo de Porter y el contraste con los aportes académicos consultados fortalecen la convicción de que solo a través de la innovación constante, la mejora continua y el compromiso con la calidad y la inclusión, la UNP podrá mantener su liderazgo regional y consolidarse en un contexto globalizado y en transformación permanente.

Financiamiento: La presente investigación no ha recibido financiamiento externo. Fue realizada con recursos propios del autor, con acompañamiento metodológico y asesoramiento académico por parte de docentes de la Universidad Nacional de Pilar.

Conflictos de interés: El autor declara no tener conflictos de intereses en relación con esta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, IE y Seaman, J. (2017). *Digital Learning Compass: Informe de inscripción en educación a distancia 2017*. Grupo de investigación de la encuesta Babson.
- 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>
- Arriagada-Poblete, C., Gálvez-Garnboa, 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>
- Barragán-Perea, E.A.; Tarango, J. y González-Quñones, 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
- Behar Rivero, D. (2008). Metodología de la Investigación. Editorial Shalom. 94p. disponible en: <http://rdigital.unicv.edu.cy/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Bernate, J.A y Vargas Guatiba, 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
- 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>
- 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>
- Hitt, M. A., Irlanda, R. D. y Hoskisson, RE (2017). *Gestión Estratégica: Competitividad y Globalización*. Aprendizaje Cengage.
- 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.
- 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>
- 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>
- Porter, ME (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*. Prensa Libre.
- Porter, ME (1985). *Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un desempeño superior*. Prensa Libre.
- Porter, ME (2008). *Sobre la Competencia*. Prensa de Harvard Business Review.
- 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>

- 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/>
- 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>
- 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/>