

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico para la Universidad Continental

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Stephanie Álvarez Corzo

Francisco Abel Joyo Lagos

Daniel Ernesto Pérez Tenorio

Carlos José Rojas Reyes

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, mayo de 2018

Agradecimientos

A nuestro asesor, Dr. Fernando D'Alessio, por su exigencia y guía en la elaboración de este plan estratégico.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica y Maastricht School of Management, quienes nos brindaron su tiempo, conocimiento y experiencia a lo largo de toda la maestría.

A Patricia Barrios, quien lidera la estrategia corporativa de Universidad Continental y nos ha brindado su valioso apoyo en la realización de este trabajo.

Dedicatorias

A mi familia por ser mi apoyo básico en cada decisión que he tomado, como persona y profesional, y por su apoyo permanente.

Stephanie Álvarez

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como de la vida; por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Francisco Joyo

A mi familia, principalmente a mi esposa y a mi hijo, por su permanente soporte y acompañamiento, y de manera muy especial a mi padre, por haber siempre promovido que me capacite y desarrolle personal y profesionalmente.

Daniel Pérez

A mi familia, muy en especial a mi querida abuela Zoila, y a mis padres, Martha y Carlos, por su amor y apoyo incondicional.

Carlos Rojas

Resumen Ejecutivo

El presente documento es un planeamiento estratégico para la Universidad Continental, el cual ha sido diseñado utilizando el modelo secuencial desarrollado por D'Alessio (2015). Esta universidad fue fundada en la década de los noventa y posee sedes en las ciudades de Huancayo, Arequipa, Cusco y Lima, ofreciendo 29 programas de pregrado, así como diversos posgrados, orientados a las Ciencias de la Empresa, Ciencias de la Salud, Ingeniería y Humanidades. En la actualidad está tramitando su licenciamiento institucional por parte de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), que es el ente regulador. Para el año 2015, la Universidad Continental tenía 22,391 estudiantes, equivalente al 1.7% del total de estudiantes matriculados en todas las universidades del Perú (SUNEDU, 2016). Para el año 2016, esta universidad se encontraba en el puesto 13 del Ranking de Universidades del Perú, publicado por América Economía (2016). Para convertirla en una institución más competitiva, logrando objetivos como el aumento en la cantidad de alumnos matriculados y egresados, se implementarán estrategias intensivas, dentro de las cuales se incluye el desarrollo de nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual y la creación de cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos. Asimismo, se aumentará la penetración en el mercado de Lima y se desarrollarán más diplomados y otros cursos de posgrado, junto con el desarrollo de programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados. Con esto se alcanzará la visión al 2027, la cual propone posicionar a la organización entre las cinco mejores universidades del Perú, formando profesionales éticos y altamente capacitados que contribuyan al desarrollo del país, incorporando la investigación y la tecnología como herramientas para innovar.

Abstract

This document is a strategic planning for Universidad Continental, which has been designed using the sequential model developed by D'Alessio (2015). This university was founded in the 90s and has infrastructure in the cities of Huancayo, Arequipa, Cusco and Lima, offering 29 undergraduate programs, as well as various graduate programs, aimed at Business Sciences, Health Sciences, Engineering and Humanities. Currently it is processing its institutional licensing by the National Superintendence of Higher Education University (SUNEDU), which is the regulatory body. For the year 2015, Universidad Continental had 22,391 students, equivalent to 1.7% of the total number of students enrolled in all the Peruvian universities (SUNEDU, 2016). For the year 2016, this university was ranked 13th in the ranking of universities in Peru, which was published by América Economía (2016). To turn it into a more competitive institution, achieving objectives such as the increase in the number of students enrolled and graduates, intensive strategies will be implemented. Among which is included the development of new undergraduate careers in virtual modality and the creation of tailor-made courses for private companies and public bodies. Likewise, the penetration in the Lima market will be increased and more graduates and other postgraduate courses will be developed, along with the development of degree programs to increase the number of professionals graduated. With this, the vision will be reached by 2027, which proposes positioning the organization among the five best universities in Peru, training highly qualified and ethical professionals that contribute to the country's development, incorporating research and technology as tools to innovate.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Universidad Continental.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Visión.....	8
2.3 Misión.....	8
2.4 Valores.....	9
2.5 Código de Ética.....	10
2.6 Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2 Potencial nacional	12
3.1.3 Principios cardinales	19
3.1.4 Influencia del análisis en la Universidad Continental.....	21
3.2 Análisis Competitivo del País.....	21
3.2.1 Condiciones de los factores	22
3.2.2 Condiciones de la demanda	23
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	25
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	27

3.2.5 Influencia del análisis en la Universidad Continental.....	27
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	288
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	31
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	35
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	39
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	41
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	43
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	45
3.5 La Universidad Continental y sus Competidores.....	45
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	46
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	46
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	47
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	47
3.5.5 Rivalidad de los competidores	48
3.6 La Universidad Continental y sus Referentes.....	48
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	49
3.8 Conclusiones.....	51
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	52
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	52
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	53
4.1.2 Marketing y ventas (M)	55
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	59
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	60
4.1.5 Recursos humanos (H).....	64
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	66

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	67
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	69
4.3 Conclusiones	70
Capítulo V: Intereses de la Universidad Continental y Objetivos de Largo Plazo.....	71
5.1 Intereses de la Universidad Continental	71
5.2 Potencial de la Universidad Continental.....	71
5.3 Principios Cardinales de la Universidad Continental	72
5.4 Matriz de Intereses de la Universidad Continental (MIO).....	73
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	74
5.6 Conclusiones	75
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	76
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	76
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	79
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	81
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	82
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	84
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	85
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	87
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	87
6.9 Matriz de Ética (ME)	87
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	89
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	92
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	92
6.13 Conclusiones	94
Capítulo VII: Implementación Estratégica	96

7.1 Objetivos de Corto Plazo	96
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	98
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	98
7.4 Estructura de la Universidad Continental	98
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	101
7.6 Recursos Humanos y Motivación	101
7.7 Gestión del Cambio.....	102
7.8 Conclusiones	102
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	104
8.1 Perspectivas de Control.....	104
8.1.1 Aprendizaje interno.....	104
8.1.2 Procesos	104
8.1.3 Clientes	105
8.1.4 Financiera.....	105
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	105
8.3 Conclusiones.....	106
Capítulo IX: Competitividad de la Universidad Continental.....	108
9.1 Análisis Competitivo de la Universidad Continental.....	108
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Universidad Continental.....	110
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	111
9.5 Conclusiones	112
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	113
10.1 Plan Estratégico Integral	113
10.2 Conclusiones Finales	113

10.3 Recomendaciones Finales.....	116
10.4 Futuro de la Universidad Continental.....	118
Referencias.....	119
Apéndice A: Balance General de la Universidad Continental.....	127
Apéndice B: Estado de Resultados de la Universidad Continental.....	128



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Cantidad de Estudiantes Matriculados en las Universidades del Perú</i>	2
Tabla 2.	<i>Cantidad de Graduados y Titulados de las Universidades del Perú</i>	2
Tabla 3.	<i>Ranking 2016 de Universidades en el Perú</i>	4
Tabla 4.	<i>Elementos de la Misión de la Universidad Continental</i>	9
Tabla 5.	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	13
Tabla 6.	<i>Distribución de Población Censada por Zona de Vivienda Rural o Urbana</i>	14
Tabla 7.	<i>Gasto Militar, como Porcentaje del PBI al 2016</i>	19
Tabla 8.	<i>Evolución de las Exportaciones del Perú, en Millones de US\$</i>	26
Tabla 9.	<i>Distribución de las Empresas Peruanas por Segmento</i>	27
Tabla 10.	<i>Estructura Empresarial por Tamaño e Industria, Año 2015</i>	27
Tabla 11.	<i>VARIABLES DE LOS SECTORES RELACIONADOS Y DE APOYO</i>	28
Tabla 12.	<i>Inflación, Tipo de Cambio y Devaluación del Perú, 2009 a 2016</i>	33
Tabla 13.	<i>Balanza de Pagos, en Millones de US\$</i>	34
Tabla 14.	<i>Distribución de Población Censada en Edad Escolar</i>	36
Tabla 15.	<i>Tasa de Crecimiento Poblacional Proyectada por Quinquenios de 2002 a 2047</i>	37
Tabla 16.	<i>Tasa de Transición de la Educación Secundaria a la Educación Superior</i>	38
Tabla 17.	<i>Índice de Desarrollo Humano del Perú</i>	39
Tabla 18.	<i>Situación de la Investigación y Desarrollo en Perú</i>	42
Tabla 19.	<i>Especies de Fauna en Peligro de Extinción</i>	44
Tabla 20.	<i>Extensión de Áreas Protegidas, en Hectáreas</i>	45
Tabla 21.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos de la Universidad Continental</i>	46
Tabla 22.	<i>Ranking de las Mejores Universidades en América Latina</i>	51
Tabla 23.	<i>Matriz Perfil Competitivo de la Universidad Continental</i>	52

Tabla 24.	<i>Matriz Perfil Referencial de la Universidad Continental</i>	52
Tabla 25.	<i>Nivel de Satisfacción de los Alumnos, por Facultad</i>	58
Tabla 26.	<i>Planes de Pago por Período Académico</i>	60
Tabla 27.	<i>Nivel de Satisfacción de los Alumnos, por Oficina o Servicio, 2016</i>	62
Tabla 28.	<i>Análisis Vertical y Horizontal del Balance General</i>	64
Tabla 29.	<i>Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Ganancias y Pérdidas</i>	65
Tabla 30.	<i>Razones Financieras de la Universidad Continental, 2014 y 2015</i>	66
Tabla 31.	<i>Becas y Medias Becas, en Cantidad</i>	66
Tabla 32.	<i>Personas Atendidas y Asesorías Brindadas por el CIDEM en el Año 2017</i>	70
Tabla 33.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos de la Universidad Continental</i>	71
Tabla 34.	<i>Matriz de Intereses de la Universidad Continental</i>	76
Tabla 35.	<i>Matriz FODA de la Universidad Continental</i>	80
Tabla 36.	<i>Matriz PEYEA de la Universidad Continental</i>	82
Tabla 37.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Universidad Continental</i>	88
Tabla 38.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Universidad Continental</i>	90
Tabla 39.	<i>Matriz de Rumelt de la Universidad Continental</i>	91
Tabla 40.	<i>Matriz de Ética de la Universidad Continental</i>	92
Tabla 41.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP de la Universidad Continental</i>	95
Tabla 42.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Universidad Continental</i> ...	96
Tabla 43.	<i>Recursos Asignados a los OCP de la Universidad Continental</i>	101
Tabla 44.	<i>Políticas de cada Estrategia de la Universidad Continental</i>	102
Tabla 45.	<i>Tablero de Control Balanceado de la Universidad Continental</i>	108
Tabla 46.	<i>Planeamiento Estratégico Integral de la Universidad Continental</i>	116

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Evolución de la cantidad de universidades en el Perú, públicas y privadas.....	1
<i>Figura 2.</i>	Presencia de la Universidad Continental en el Perú.....	3
<i>Figura 3.</i>	Población peruana total y tasa de crecimiento promedio anual, censos 1940-2007.....	14
<i>Figura 4.</i>	Superficie del territorio nacional, según región natural, al 2012.....	15
<i>Figura 5.</i>	PBI del Perú real ajustado año 2007.....	16
<i>Figura 6.</i>	Consumo privado, ajustado a valores del año 2007.....	17
<i>Figura 7.</i>	Penetración de servicios sobre el total de hogares en Lima Metropolitana, en porcentaje.....	18
<i>Figura 8.</i>	Penetración de servicios sobre el total de hogares en el Perú, excluyendo Lima Metropolitana, en porcentaje.....	18
<i>Figura 9.</i>	Nivel de competitividad del Perú, por pilares.....	23
<i>Figura 10.</i>	Aumento en el aporte de los factores de producción al PBI del Perú, en porcentaje.....	24
<i>Figura 11.</i>	Evolución anual de la demanda interna y el consumo en el Perú.....	25
<i>Figura 12.</i>	Flujo de inversión extranjera directa, en millones de US\$.....	35
<i>Figura 13.</i>	Tasa de desempleo de la PEA, en porcentaje.....	35
<i>Figura 14.</i>	Niveles socioeconómicos en el Perú urbano, en porcentaje.....	38
<i>Figura 15.</i>	Población del área urbana que ha sido víctima de algún delito.....	40
<i>Figura 16.</i>	Emisiones de gases de efecto invernadero.....	44
<i>Figura 17.</i>	Cantidad de graduados y titulados de la Universidad Continental, por año.....	58
<i>Figura 18.</i>	Campus de la Universidad Continental en Huancayo.....	60
<i>Figura 19.</i>	Estructura para la mejora continua, a través del SGIC.....	61
<i>Figura 20.</i>	Política de calidad.....	62

<i>Figura 21.</i> Cantidad de docentes de la Universidad Continental.....	67
<i>Figura 22.</i> Matriz PEYEA de la Universidad Continental.....	81
<i>Figura 23.</i> Matriz BCG de la Universidad Continental.....	83
<i>Figura 24.</i> Matriz Interna y Externa de la Universidad Continental.....	85
<i>Figura 25.</i> Matriz Gran Estrategia de la Universidad Continental.....	86
<i>Figura 26.</i> Estructura de la Universidad Continental.....	102



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

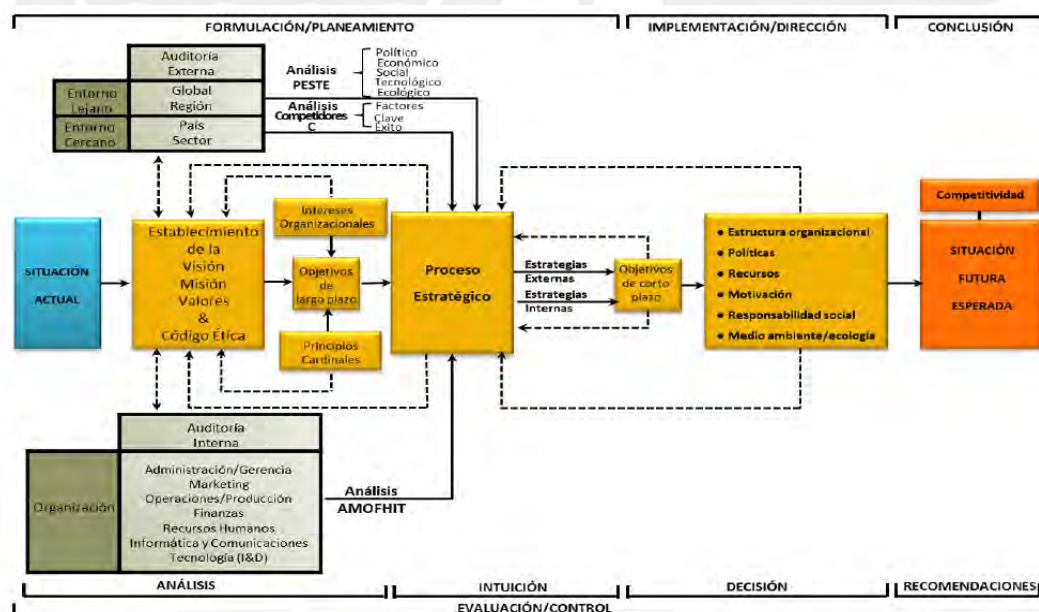


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

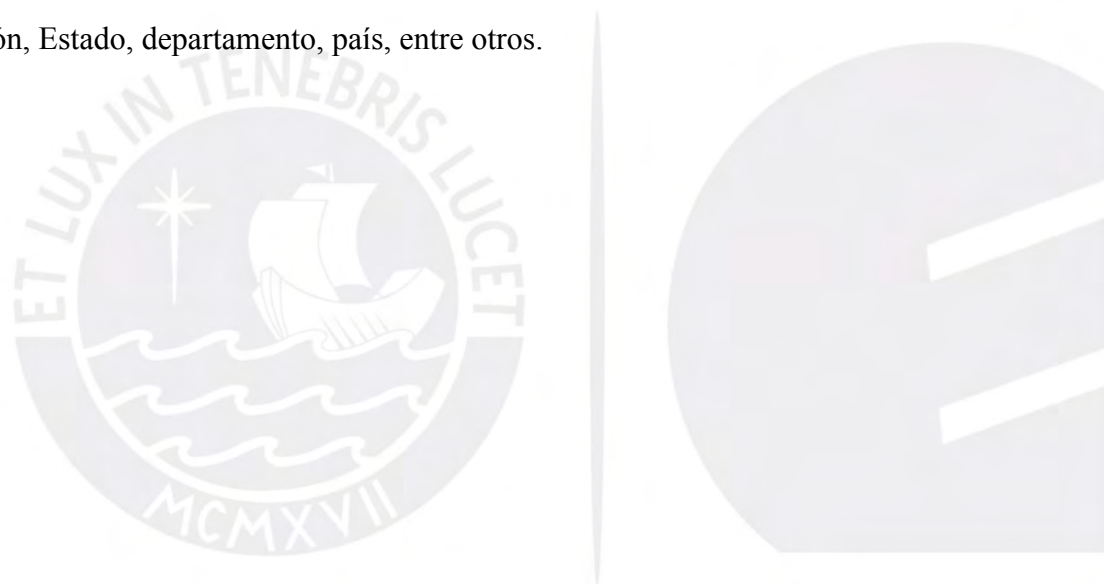
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Universidad Continental

1.1 Situación General

Para el año 2015, había en el Perú 132 universidades, entre estatales y privadas (Superintendencia Nacional de Educación [SUNEDU], 2016). Esta cifra muestra 10 instituciones menos que las que existían para el 2014 (ver Figura 1), cuando 36% eran públicas y 64% privadas. Al respecto, las instituciones privadas han tenido un ligero crecimiento, aumentando en dos unidades en el año 2014. El ente rector de todas estas universidades es el Ministerio de Educación, mientras que la SUNEDU es el ejecutor de las políticas y normas en lo que corresponde específicamente a la educación superior.

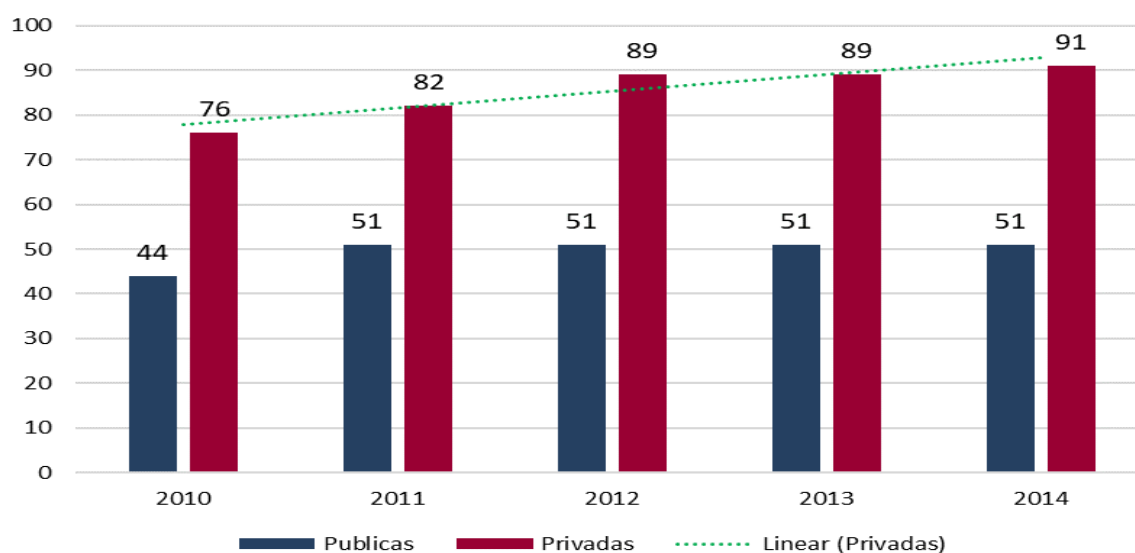


Figura 1. Evolución de la cantidad de universidades en el Perú, públicas y privadas. Adaptado de “Índice temático: Educación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>).

Por otro lado, la cantidad de estudiantes matriculados en las universidades del Perú ha crecido en 9.1% en el periodo de 2010 a 2013, para llegar a 1'107,424 personas (INEI, 2017c). Sin embargo, este crecimiento se ha dado, principalmente, en las universidades privadas, con una tasa anual promedio de 12.6%, para alcanzar 762,002 estudiantes (ver Tabla 1). Es por ello que, en el año 2010, las universidades privadas albergaban al 60.5% de matriculados y

este porcentaje había disminuido a 68.8% en el 2013. En cuanto a los egresados, había en el Perú 113,435 graduados y 74,844 titulados (INEI, 2017c). En la Tabla 2, se aprecia cómo el número de graduados ha crecido en 6.2% al año desde el 2000 y los titulados, en 4.9%.

Dichos porcentajes son inferiores al aumento en número de estudiantes matriculados, lo que lleva a inducir que no todos los jóvenes que inician en la educación superior culminan con sus estudios.

Tabla 1

Cantidad de Estudiantes Matriculados en las Universidades del Perú

	2010	2011	2012	2013	Crecimiento promedio (%)
Públicas	309,175	314,504	330,471	345,422	2.8
Privadas	473,795	618,974	697,581	762,002	12.6
Total	782,970	933,478	1,028,052	1,107,424	9.1

Nota. Tomado de “Índice temático: Educación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>)

Tabla 2

Cantidad de Graduados y Titulados de las Universidades del Perú

Años	Graduados de universidades			Titulados de universidades		
	Total	Públicas	Privadas	Total	Públicas	Privadas
2000	48,804	29,692	19,112	38,453	23,048	15,405
2001	49,380	29,343	20,037	43,061	26,358	16,703
2002	51,950	31,465	20,485	41,693	26,171	15,522
2003	54,747	33,872	20,875	42,750	26,304	16,446
2004	57,923	35,593	22,330	42,649	26,081	16,568
2005	61,948	38,237	23,711	44,120	26,193	17,927
2006	64,744	40,028	24,716	46,895	27,976	18,919
2007	72,113	39,064	33,049	52,318	27,118	25,200
2008	76,384	43,779	32,605	55,844	32,259	23,585
2009	75,546	38,350	37,196	56,728	29,917	26,811
2010	82,838	42,116	40,722	60,750	30,734	30,016
2011	96,011	48,447	47,564	64,204	31,729	32,475
2012	97,658	46,600	51,058	69,020	32,559	36,461
2013	101,327	48,875	52,452	70,883	34,158	36,725
2014	113,435	50,480	62,955	74,844	34,773	40,071

Nota. Tomado de “Índice temático: Educación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>)

Con casi dos décadas en la industria de la educación superior, la Universidad Continental cuenta con sedes en las ciudades de Huancayo, Arequipa, Cusco y Lima (ver Figura 2). Ofrece 29 programas de pregrado en proceso de licenciamiento institucional por la SUNEDU; todos ellos orientados a las Ciencias de la Empresa, Ciencias de la Salud, Ingeniería y Humanidades. Hacia el año 2015, la población universitaria fue de 22,391, lo que representaba el 1.7% del total de estudiantes matriculados en las universidades del Perú. Respecto a la distribución por género, la Universidad Continental tenía un 62% de estudiantes varones y 38% de mujeres; además de ya contar con 741 egresados al año 2014 (SUNEDU, 2016).



Figura 2. Presencia de la Universidad Continental en el Perú. Tomado de *Plan estratégico* (p. 2), por la Universidad Continental, 2017g, Huancayo, Perú: Autor.

Para el año 2016, la Universidad Continental se ubicó en el décimo tercer puesto del ranking de universidades peruanas, elaborado por América Economía (2016), donde ganó dos posiciones en el último periodo (ver Tabla 3). Dentro de las primeras 20 universidades del Perú, se encuentran 17 de régimen privado y tres estatales; así como también se observa que

la mayoría están ubicadas en Lima. La primera en este ranking es la Pontificia Universidad Católica del Perú, que es un referente importante para la Universidad Continental.

Tabla 3

Ranking 2016 de Universidades en el Perú

Ranking 2016	Ranking 2015	Universidad	Régimen	Localidad
1	1	Pontificia Universidad Católica del Perú	Privado	Lima
2	2	Universidad Cayetano Heredia	Privado	Lima
3	4	Universidad del Pacífico	Privado	Lima
4	3	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Estatad	Lima
5	5	Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)	Estatad	Lima
6	6	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)	Privado	Lima
7		Universidad Nacional Agraria La Molina	Estatad	Lima
8		Universidad San Martín de Porres	Privado	Lima
9	8	Universidad de Piura	Privado	Lima / Piura
10	8	Universidad San Ignacio de Loyola (USIL)	Privado	Lima
11	11	Universidad Católica San Pablo	Privado	Arequipa
12	13	Universidad Privada Antenor Orrego	Privado	Trujillo
13	15	Universidad Continental	Privado	Huancayo
14	14	Universidad Ricardo Palma	Privado	Lima
15	12	Universidad Científica del Sur	Privado	Lima
16	18	Universidad Privada del Norte	Privado	Trujillo
17	16	Universidad Privada de Tacna	Privado	Tacna
18	17	Universidad Ruiz de Montoya	Privado	Lima
19		Universidad Santo Toribio de Mogrovejo	Privado	Chiclayo
20		Universidad Señor de Sipán	Privado	Chiclayo

Nota. Tomado de “Ranking de universidades del Perú 2016,” por América Economía, 2016 (<https://rankings.americaeconomia.com/2016/universidades-peru/ranking>).

Es relevante mencionar que la Universidad Continental no se encuentra licenciada por la SUNEDU, sino que su licencia está en trámite. Las universidades peruanas que sí cuentan con la licencia son: (a) Universidad San Martín de Porres, (b) Universidad Antonio Ruiz de Montoya, (c) Universidad Nacional Autónoma de Huanta, (d) Universidad Nacional Agraria La Molina, (e) Universidad de Piura, (f) Universidad Ricardo Palma, (g) Universidad Femenina del Sagrado Corazón, (h) Universidad de Ciencias y Artes de América Latina,

(i) Universidad para el Desarrollo Andino, (j) Universidad Peruana Cayetano Heredia, (k) Universidad del Pacífico, (l) Universidad de Lima, (m) Pontificia Universidad Católica del Perú, y (n) Universidad de Ingeniería y Tecnología (SUNEDU, 2017).

En relación con ello, el Comité Directivo se ha planteado como objetivo estar entre las cinco mejores universidades privadas del país y para tal fin se encuentra trabajando en los siguientes aspectos: (a) licenciamiento por la SUNEDU, (b) conformación de plana docente con experiencia a nivel internacional, (c) acreditación de facultades, y (d) diseño e implementación de infraestructura, resaltando la acreditación de sus talleres y laboratorios bajo la norma ISO 9001. Sin embargo, su principal diferenciador es la presencia en departamentos del Perú con poca concurrencia de otras universidades privadas; sobre todo, en la región Junín, donde está la sede principal de la Universidad Continental.

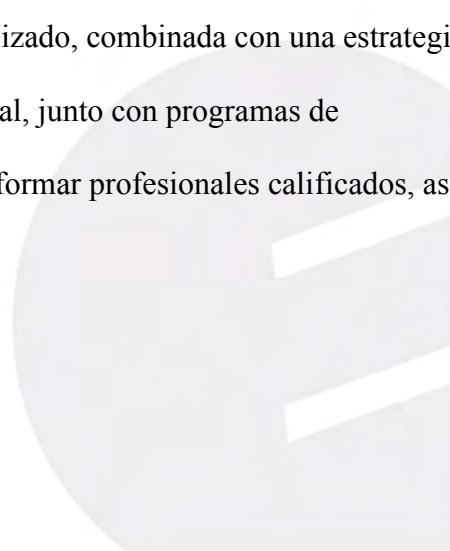
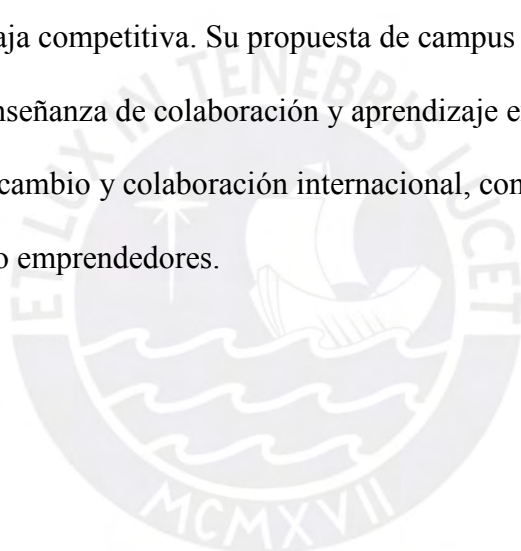
La población de Junín entre los 15 y 19 años se estima en 136,000 habitantes. De estos, alrededor de 51,000 radican en la provincia de Huancayo (INEI, 2017b). Esta población constituye la demanda potencial para los estudios superiores, que es atendida por la Universidad Continental, en conjunto con la Universidad Nacional del Centro del Perú, que es de régimen estatal, y la Universidad Privada Los Andes, que es privada.

Dentro de algunos aspectos que distinguen a la Universidad Continental está el que ofrece tecnología e infraestructura innovadora, lo que les ha permitido certificar a 33 laboratorios y talleres con la Norma ISO 9001-2015 (Universidad Continental, 2017e). Esta universidad ofrece 27 carreras, de las cuales cuatro están acreditadas internacionalmente. Asimismo, tiene 672 profesores, de los cuales 40.6% trabajan a tiempo completo y 13.7% cuentan con un doctorado o PhD (América Economía, 2016). Además, ofrece carreras de pregrado en tres modalidades: (a) presencial regular, (b) gente que trabaja y (c) a distancia. Respecto al nivel de posgrado, hay diplomados, maestrías, doctorados y cursos de formación continua (Universidad Continental, 2017i).

Finalmente, el ofrecer programas adecuados a las necesidades del mercado laboral y de mayor demanda le ha permitido implementar la infraestructura necesaria. Igualmente, ha hecho posible que la institución aplique a certificaciones de calidad ISO 9001 y acreditaciones de nivel internacional. Ejemplo de estas son la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), la Red Internacional de Evaluadores (RIEV) y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia (Universidad Continental, 2017e)

1.2 Conclusiones

La Universidad Continental tiene su sede principal en la ciudad de Huancayo, y atiende las regiones de Junín, Arequipa, Cusco y Lima. En la actualidad, esta universidad no tiene licencia de la SUNEDU, la cual está en trámite y es necesaria para poder desarrollar una ventaja competitiva. Su propuesta de campus descentralizado, combinada con una estrategia de enseñanza de colaboración y aprendizaje experimental, junto con programas de intercambio y colaboración internacional, contribuye a formar profesionales calificados, así como emprendedores.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Como antecedente al desarrollo de este planeamiento estratégico, está el Planeamiento Estratégico de la Educación Superior Privada en el Perú, elaborado por Barrera, Chávez-Cabello, Egües y Mora (2016). Para ellos, la visión es la siguiente:

A 2025, la Educación Superior Privada en el Perú será la tercera más importante en Latinoamérica, con estándares de calidad internacional, con un sistema de investigación desarrollado para y por lo alumnos, una plana docente de calidad internacional y accesible para todos los peruanos y extranjeros que deseen estudiar una carrera en el sistema de educación superior del Perú, aportando así profesionales de calidad internacional que permitan impulsar el desarrollo económico y social del país; todo sustentado en una legislación exigente que empuje al inversionista a tener una institución educativa que brinde estos estándares. A 2014 ocupa la sexta posición. (p. 17)

Asimismo, la misión de este sector es la que sigue:

Desarrollar un sistema de formación educativa superior privada para los peruanos principalmente, y extranjeros que deseen estudiar una carrera superior con estándares internacionales en el Perú compitiendo con los diferentes centros de educación superior en Latinoamérica, que forme ciudadanos íntegros, que respeten al medioambiente, ética social y profesional, y con enfoque al trabajo colaborativo con sus pares y empleados, a través de centros de estudios de educación superior y carreras de pregrado acreditadas bajo estándares internacionales que están de acuerdo con las necesidades de la economía peruana, con una visión de la economía global, con una plana docente con las herramientas y conocimientos necesarios para generar los espacios del desarrollo de proyectos innovadores y de investigación con una alta

tecnología aplicada, permitiéndole así a los alumnos contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad y al logro de sus objetivos de vida, siendo accesible para todo aquel que desee estudiar. (Barrera et al., 2016, p. 18)

Estos enunciados proponen posicionarse en los primeros lugares de América Latina, donde, en la actualidad, destacan Brasil, México, Colombia y Chile. Se atenderán, en especial, a estudiantes peruanos y, también, se abre la posibilidad de educar a extranjeros, como personas integrales y respetuosas del medio ambiente. Para lograrlo, se deben tener las carreras acreditadas, desarrollando proyectos innovadores, fomentando el trabajo en equipo, con miras a un desarrollo socioeconómico sostenible. Estos aspectos deben prevalecer dentro de la misión que se desarrolle para la Universidad Continental.

2.2 Visión

La visión que actualmente tiene la Universidad Continental es la siguiente: “Al 2021, ser una de las cinco mejores universidades privadas del Perú, reconocida por formar líderes con mentalidad emprendedora” (Universidad Continental, 2017d, p. 1). Esta visión es clara y cumple con los criterios de D’Alessio (2015), al ser retadora y tener un plazo. No obstante, en el contexto de este nuevo planeamiento estratégico se define la siguiente visión:

Al 2027, la Universidad Continental será una de las cinco mejores universidades del Perú, formando profesionales éticos y altamente capacitados que contribuyan al desarrollo del país, incorporando la investigación y la tecnología como herramientas para innovar.

2.3 Misión

En la actualidad, la Universidad Continental cuenta con la siguiente misión: “Somos una organización de educación superior dinámica que, a través de un ecosistema educativo estimulante, experiencial y colaborativo, forma líderes con mentalidad emprendedora para crear impacto social positivo en el Perú y en el mundo” (Universidad Continental, 2017d, p. 2).

Partiendo de este enunciando, se propone la siguiente misión, la cual, como se aprecia en la Tabla 4, cumple con los criterios establecidos por D'Alessio (2015).

Somos una organización dinámica que forma jóvenes líderes con mentalidad emprendedora, a través de profesores de alto nivel, en un ambiente que estimula el aprendizaje, con colaboración y experiencias prácticas, incorporando el uso de tecnologías innovadoras y la promoción de la investigación, al brindar carreras de pregrado y posgrado, con presencia en el centro del Perú, para crear un impacto económico y social positivo, al mismo tiempo que se genera rentabilidad para los accionistas.

Tabla 4

Elementos de la Misión de la Universidad Continental

Elementos	Misión de la Universidad Continental
1 Clientes o consumidores	Jóvenes peruanos que buscan la excelencia
2 Productos, bienes o servicios	Pregrado y posgrado
3 Mercados	Centro del Perú
4 Tecnologías	Innovadoras y promoción de la investigación
5 Objetivos de la organización: Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Crecimiento y rentabilidad
6 Filosofía de la organización	Dinámica. Forma líderes con mentalidad emprendedora, en un ambiente que estimula el aprendizaje, con colaboración y experiencias prácticas
7 Autoconcepto de la organización	organización de educación superior dinámica
8 Preocupación por la imagen pública	para crear impacto económico y social positivo en el Perú y en el mundo
9 Preocupación por los empleados	Profesores de alto nivel

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 63), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.4 Valores

Los valores de la Universidad Continental son los siguientes:

- **Responsabilidad:** Al reconocer la importancia de formar los profesionales que el país necesita, que sean conscientes de su entorno y reconozcan la responsabilidad que tienen como agentes de cambio en la sociedad nacional.

- Integridad: Formando seres humanos integrales, honestos y éticos.
- Libertad: Fomentando el libre pensamiento, basado en el razonamiento y en los principios éticos.
- Solidaridad: Se realiza entre compañeros y con todo el personal que integra la organización, así como con todo el pueblo peruano, trabajando unidos por un país mejor.
- Compromiso: Se orienta a la educación de calidad, moderna y adecuada a las exigencias de un mundo globalizado.
- Meritocracia: Las competencias de las personas son las que determinan los ascensos en la organización y la evolución de carrera de los estudiantes, quienes se enfocan en formarse continuamente.
- Liderazgo: Formando profesionales líderes, capaces de dirigir empresas privadas o entidades públicas.
- Emprendimiento: Promueve el espíritu emprendedor en los estudiantes, como manera de hacer crecer a las empresas existentes o de crear nuevas ideas de negocios.

2.5 Código de Ética

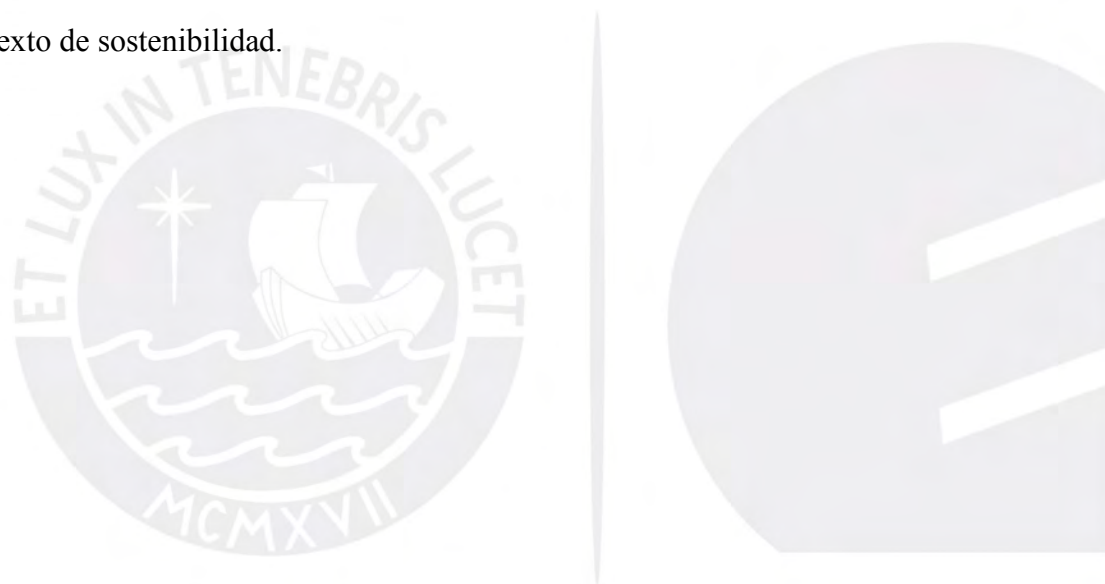
El código de ética que se crea para la Universidad Continental establece lo siguiente:

- Cumplir con los lineamientos de la Ley Universitaria, así como de la SUNEDU y del Ministerio de Educación.
- Fomentar la competitividad en todas las instituciones del sistema educativo privado del país.
- Ofrecer un servicio de formación profesional de alta calidad.
- Reconocer los derechos de los estudiantes, trabajadores y egresados.

- Contribuir con el crecimiento del Perú, de manera sostenible y resguardando la igualdad de oportunidades.

2.6 Conclusiones

La Universidad Continental ha experimentado una importante expansión desde su creación, estableciendo como público objetivo estudiantes de las regiones del centro del país, y ofreciendo carreras de pregrado y posgrado. Esto se logrará con innovación, lo que involucra el uso de tecnología de punta, con miras a brindar una educación profesional de alta calidad. Además, se realizará en el marco de valores como el emprendimiento, el respeto y la integridad. Por último, los profesionales de esta institución serán personas que buscarán constantemente su desarrollo profesional, contribuyendo al crecimiento del país, en un contexto de sostenibilidad.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

El análisis tridimensional de las naciones desarrolla tres áreas principales, para analizar la posición del Perú en el mundo. Estas áreas son: (a) los intereses nacionales (MIN), (b) los factores de potencial nacional y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales están representados por los factores de mayor interés para un país y figuran como sus objetivos. Estos intereses pueden estar alineados o en dirección opuesta a los de otros países, y se dividen en cuatro: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores y (d) periféricos (D'Alessio, 2015).

Los intereses nacionales del Perú serán presentados en la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del país, y se han definido en función de las políticas de Estado (Acuerdo Nacional, 2014). Dichas políticas se encuentran elaboradas y aprobadas con la finalidad de orientar al país para lograr el desarrollo sostenible hacia 2021. Por otra parte, estas políticas están orientadas a lograr seis objetivos: (a) democracia y Estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado (ver Tabla 5).

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional se encuentran definidos por las fortalezas y debilidades del país. Son el resultado de un análisis externo que identifica en qué es buena la nación. Con el fin de determinar el potencial nacional, es relevante evaluar siete aspectos principales: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) tecnológico y científico, (d) económico, (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) militar, y (g) organizacional y administrativo (D'Alessio, 2015).

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periféricos (Molesto)
1. Democracia y Estado de derecho		EE.UU. UE APEC LATAM Colombia Chile	(Venezuela)	
2. Equidad y justicia social			EE.UU. UE APEC Colombia Chile	(Venezuela)
3. Competitividad país		China UE APEC LATAM EE.UU.	Ecuador Colombia Chile	
4. Estado eficiente, transparente y descentralizado		EE.UU. UE Colombia Chile Venezuela APEC		

Nota. Los intereses opuestos del país se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 65), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Dominio demográfico. En los documentos censales, correspondientes a los años entre 1940 y 2007, publicados por el INEI, se puede apreciar que hubo crecimiento homogéneo de hasta 2.8% de promedio anual hasta el censo de 1961 (ver Figura 3). En esta fecha, se inició un declive considerable que llegó al 1.6% de crecimiento como promedio anual para el censo de 2007 (INEI, 2015).

De igual manera, se observa que el índice entre hombres y mujeres, según los censos poblacionales, se ha mantenido casi constante en un 50% - 50%, con una variación anual alrededor de 1%. Según el censo de 2007, los cinco departamentos con la mayor población urbana alcanzan un 60.87% sobre el total y se encuentran distribuidos de la siguiente manera: (a) Lima con 39.77%, (b) Piura con 5.98%, (c) La Libertad con 5.86%, (d) Arequipa con

5.02%, y (e) Lambayeque con 4.25%. Para el caso particular de Lima (39.77%) y la Provincia Constitucional del Callao (4.21%) se obtiene un total combinado de 43.98%. Por otro lado, se observa que los cinco departamentos con la mayor población rural alcanzan un 44.99% sobre el total y se encuentran distribuidos de la siguiente manera: (a) Cajamarca con 14.14%, (b) Puno con 9.67%, (c) Cusco con 7.98%, (d) Huánuco con 6.64% y (e) Piura con 6.55%. Esta distribución de la población se muestra en la Tabla 6.



Figura 3. Población peruana total y tasa de crecimiento promedio anual, censos 1940-2007. Adaptado de “Compendio estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html).

Tabla 6

Distribución de Población Censada por Zona de Vivienda Rural o Urbana

Categoría	1940	1961	1972	1981	1993	2007
Total	6'207,967	9'906,746	13'538,208	17'005,210	22'048,356	27'412,157
Urbana	2'197,133	4'698,178	8'058,495	11'091,923	15'458,599	20'810,288
Rural	4'010,834	5'208,568	5'479,713	5'913,287	6'589,757	6'601,869
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Urbana	35.4%	47.4%	59.5%	65.2%	70.1%	75.9%
Rural	64.6%	52.6%	40.5%	34.8%	29.9%	24.1%

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html).

Dominio geográfico. Según la información obtenida del INEI (2015), se puede decir que el Perú es el decimonoveno país más grande en extensión en el mundo. Cuenta con el

0.86% (1'285,216.20 km²) del total de la superficie terrestre que es de 148'900,000 km² con una densidad poblacional de 23.86 habitantes por kilómetro cuadrado. Perú limita geográficamente con los países de Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile y el Océano Pacífico. Se ubica geográficamente en longitud 77°02' oeste y latitud 12°00' sur con horario UTC-05. Los cinco departamentos con mayor extensión de manera porcentual sobre el total son: (a) Loreto con 28.70%, (b) Ucayali con 7.97%, (c) Madre de Dios con 6.64%, (d) Puno con 5.60% y (e) Cusco, también, con 5.60%. Lima, la capital de Perú, presenta una extensión de 2.71% con una población de 31.43% sobre el total y una densidad de 278.31 habitantes por km², la más alta en Perú, seguida por Lambayeque, con una densidad de 87.86 habitantes por km².

Geográficamente, se pueden agrupar los departamentos del Perú en regiones naturales, con un total de 128.5 millones de hectáreas, que se subdividen en: (a) tierras de la costa (11.7%) con 15,087 miles de hectáreas; (b) tierras de la sierra (28%) con 35,898 miles de hectáreas; y (c) tierras de la selva (60.3%) con 77,535 miles de hectáreas. En la Figura 4, se presenta esta división del territorio nacional por regiones naturales.

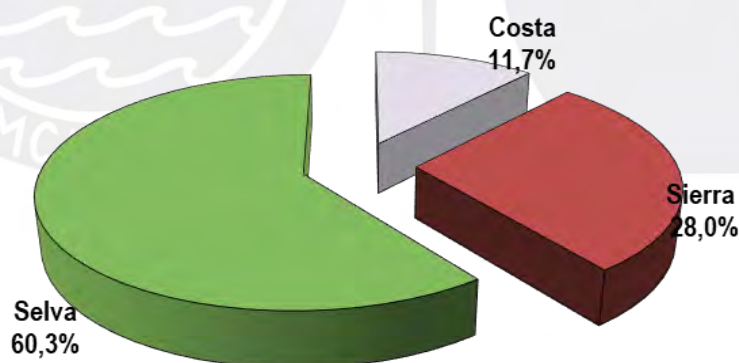


Figura 4. Superficie del territorio nacional, según región natural, al 2012. Adaptado de “Compendio estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/compendio2015.html).

Dominio económico. Se observa que el Producto Bruto Interno (PBI) de la economía peruana, entre 1996 y 2016, creció un promedio anual de 4.62%, con una evolución que se

detalla en la Figura 5. En términos económicos, se debe entender que el PBI real es la medida de la producción agregada de bienes y servicios que un país tiene, y es calculado mediante las sumas de los volúmenes producidos, multiplicado por el precio en un año base o año de referencia (Blanchard, Amighini, & Giavazzi, 2012). En términos de consumo real privado, se tuvo un crecimiento promedio de 4.17%, entre los años 1996 y 2016, tal como se aprecia en la Figura 6 (INEI, 2015). Se debe precisar que el consumo real privado es el consumo total sin tomar en cuenta el consumo total del gobierno y las exportaciones.



Figura 5. PBI del Perú real ajustado año 2007. Adaptado de “Compendio estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html).

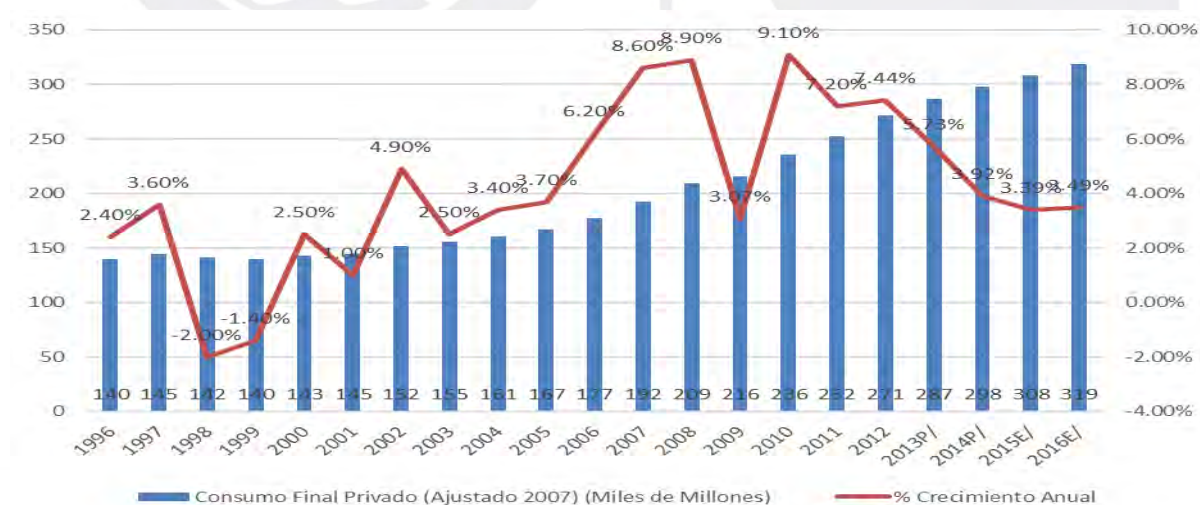


Figura 6. Consumo privado, ajustado a valores del año 2007. Adaptado de “Compendio estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html).

Dominio tecnológico y científico. Se puede apreciar que, de acuerdo con la información publicada por el INEI (2015) sobre las estadísticas correspondientes entre los años 2001 y 2014, se registró un incremento considerable de la telefonía celular, especialmente, en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao con una penetración móvil de un 18% a un 91% (ver Figura 7). En cambio, en el resto de departamentos, se registró de 3.6% a 82.1% (ver Figura 8). En las zonas urbanas, de 11% a 90% y, en la rural, de 0.6% a 69%. En el caso de familias, con al menos una computadora en casa, se observa que, en Lima Metropolitana, hubo crecimiento de 12.5% a 51.7% y, en el resto del país, de 2.8% a 24.9%.

Finalmente, el porcentaje de la población con acceso a internet desde sus hogares, creció, en Lima Metropolitana, de 14.9% a 44.5%; en cambio, en el resto del país, lo hizo de 3.1% a 14%. En la Figura 7 y en la Figura 8, se aprecia cómo se ha incrementado la penetración de los servicios de telefonía celular, computadoras en casa y servicio de Internet, para Lima Metropolitana y el resto de departamentos, respectivamente.

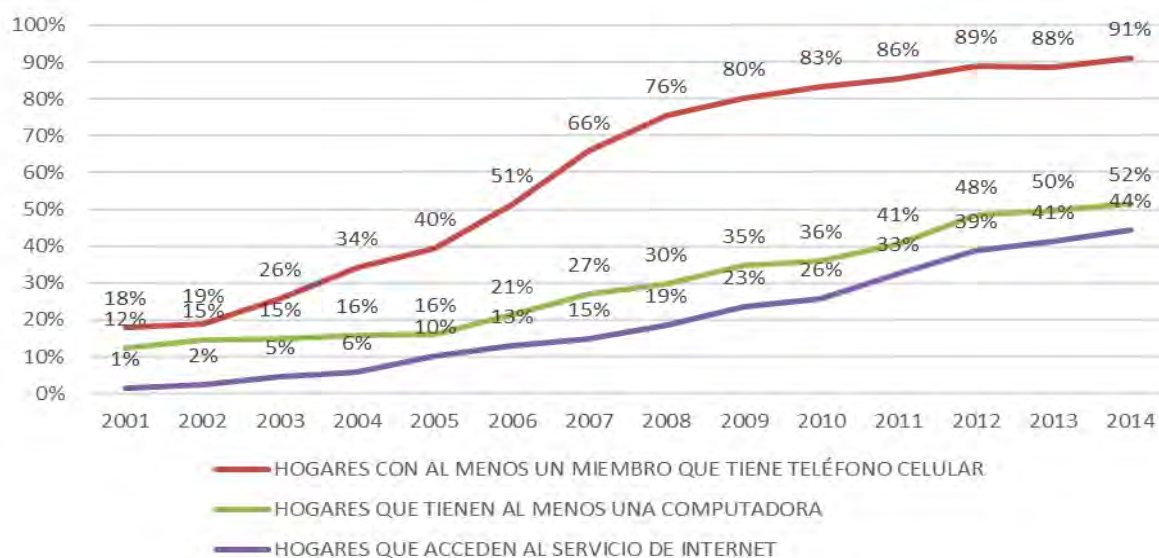


Figura 7. Penetración de servicios sobre el total de hogares en Lima Metropolitana, en porcentaje. Adaptado de “Compendio estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html).

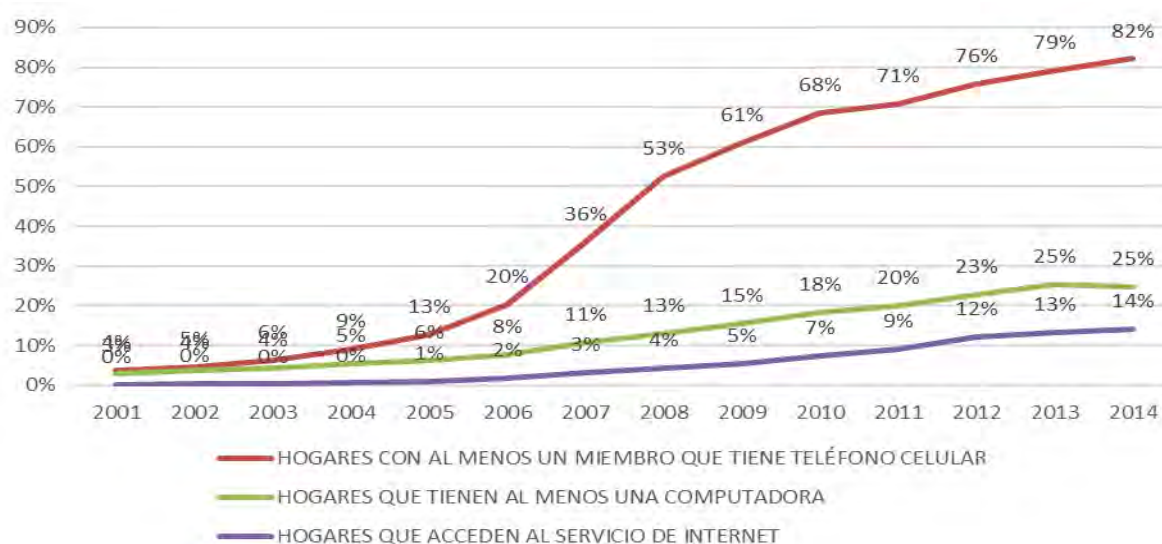


Figura 8. Penetración de servicios sobre el total de hogares en el Perú, excluyendo Lima Metropolitana, en porcentaje. Adaptado de “Compendio estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html).

Histórico-psicológico y sociológico. El Perú es un país que tiene mucha influencia de las culturas española, china, japonesa, africana, francesa, entre otras, lo cual se ve reflejado en su riqueza culinaria, y en las combinaciones de platos y comidas, para cuya elaboración se utilizan productos agrícolas de todo el mundo. Algunos platos representativos son el tradicional “lomo saltado” y el “ceviche de pescado”.

Dentro de este mismo dominio, se tiene que en la época de los ochenta y noventa, se vivieron los efectos del terrorismo, lo que obligaba a familias enteras a hacer largas colas para obtener alimentos; además de que estaban expuestas a cortes de luz frecuentes. Esto ha hecho de los peruanos personas luchadoras y emprendedoras.

Organizacional-administrativo. Es el factor que determina la importancia y el atractivo que tiene el país para los inversionistas. Actualmente, el Perú es un país con muchos escándalos políticos e intereses guiados por grupos selectos que se encuentran en el poder, lo que afecta la imagen externa del país frente a economías más desarrolladas. En cuanto a las posibilidades de inversión, se crea la sensación de inestabilidad que pondría en riesgo el respeto de los acuerdos internacionales.

Militar. El gasto militar en el Perú es inferior al de otros países de la región, con excepción de Argentina (ver Tabla 7). Para 2016, el Perú invirtió 1.3% de su PBI en actividades militares, incluyendo salarios, infraestructura y equipamiento. En cambio, Colombia gastó 3.4%; y Ecuador, 2.2%.

Tabla 7

Gasto Militar, como Porcentaje del PBI a 2016

País	Gasto militar
Perú	1.3
Argentina	1.0
Bolivia	1.7
Brasil	1.3
Chile	1.9
Colombia	3.4
Ecuador	2.2

Nota. Adaptado de “Gasto militar (% del PBI),” por el Banco Mundial, 2017 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>).

3.1.3 Principios cardinales

De acuerdo con Hartmann (citado en D’Alessio, 2015), los principios cardinales se basan en la política externa que el país debe tener para poder alcanzar sus objetivos estratégicos como nación. Reflejan cómo las naciones interactúan entre ellas teniendo cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Cuando no existen relaciones bilaterales o multilaterales entre naciones, el país se queda aislado en un contexto que cada vez es más globalizado y que exige el contacto con otros países, los cuales, sin duda alguna, influyen en el desempeño de la empresa nacional. Por ello, el Perú ha suscrito varios acuerdos comerciales, incluyendo Tratados de Libre Comercio, que contemplan la eliminación de aranceles y la reducción de barreras no arancelarias. Dentro de los acuerdos consolidados están los establecidos con China y Estados Unidos, que son los dos socios comerciales más importantes para el país; así como el que se ha firmado con Chile (Ministerio de Comercio

Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017). También, hay acuerdos con México, Panamá, Corea del Sur, y Japón, entre otros. A nivel de bloques comerciales, Perú forma parte de MERCOSUR, que crea un amplio mercado, en conjunto con Brasil, Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay (Andina, 2010).

Lazos pasados y presentes. Originalmente, existían las culturas pre-hispánicas, incluyendo la incaica, pero con la llegada de los españoles se impuso otro idioma y otras costumbres, lo cual rezagó el desarrollo de las culturas autóctonas, pero, al mismo tiempo, formó un nuevo perfil hispánico. En la actualidad, se reconoce el desarrollo que tuvo la cultura inca, así como otras originarias del Perú, las cuales han sido valiosas para la humanidad y, por ello, se admiran los restos que nos han dejado, como la ciudadela de Machu Picchu.

Contrabalance de intereses. El rápido crecimiento económico que Perú tuvo hasta 2012, ha hecho que el país sea más llamativo para inversionistas extranjeros, y el anuncio de sus bellezas naturales y arqueológicas, también ha atraído a los turistas. Esto ha permitido generar fondos suficientes para incrementar la infraestructura disponible en el país, especialmente, en lo que se refiere a infraestructura privada. Entre los inversionistas, destacan aquellos provenientes de Chile, desde donde se ha recibido un flujo de capital permanente desde 1980. Dicha inversión se ha orientado principalmente al sector *retail*, y la mayor ventaja ha sido la generación de impuestos, que para 2015 ascendía a 117,218 puestos de trabajo (“Inversión chilena,” 2015).

Conservación de los enemigos. Entre las empresas privadas, se da una continua guerra por ganar participación de mercado y destacar al atraer más consumidores. Pero para competir con éxito, se necesita desarrollar ventajas competitivas, a través de la mejora continua, la revisión de los procesos, la elevación de la calidad y, al mismo tiempo, la eficiencia y control de los costos. Esta situación hace necesario que las empresas y los

trabajadores innoven (Alarco et al., 2010). Es decir que para distinguirse en el mercado internacional y competir con la mercancía internacional, las empresas peruanas deben ser productivas, y así se harán más competitivas.

3.1.4 Influencia del análisis en la Universidad Continental

En una economía globalizada y conectada, los mercados internacionales intercambian bienes y servicios que impactan directamente en el desarrollo económico y social del país, y ayudan a dinamizar la economía local. El Perú ha sido atractivo para el capital extranjero, gracias a que sus exportaciones estaban en crecimiento y a su ubicación geográfica que, junto con los acuerdos comerciales, facilitaba el ingreso a los principales mercados del mundo.

Los inversionistas extranjeros evalúan todas sus opciones al momento de seleccionar los mercados donde colocarán sus capitales. Entre los aspectos que analizan está el talento humano, el cual, además, debe ser desarrollado y es por ello que, en los últimos años, se ha impulsado la educación superior en el Perú. Esto ha favorecido el crecimiento de la Universidad Continental, cuyo reto es diferenciarse por la alta calidad.

3.2 Análisis Competitivo del País

Para desarrollar el análisis competitivo del Perú se evalúan: (a) las condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) la estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas; y (d) los sectores relacionados y de apoyo. Para analizar la competitividad del Perú, a través de las condiciones de los factores, se toma como referencia el *Reporte global de competitividad 2016-2017* del World Economic Forum, publicado por Schwab (2016), en conjunto con datos del *Ranking de competitividad mundial*, preparado por CENTRUM Católica (2016).

Para 2016, el Perú ocupaba el puesto 67 en el *ranking* mundial de competitividad, con relación a 138 economías (Schwab, 2016). En este análisis se miden 12 pilares, como se aprecia en la Figura 9. Los pilares con menor puntaje son los que siguen: (a) innovación, (b)

sofisticación de los negocios, (c) infraestructura, (d) capacitación tecnológica, y (e) instituciones. En cambio, el mejor desempeño se observa en el entorno macroeconómico, y en educación y salud primaria.

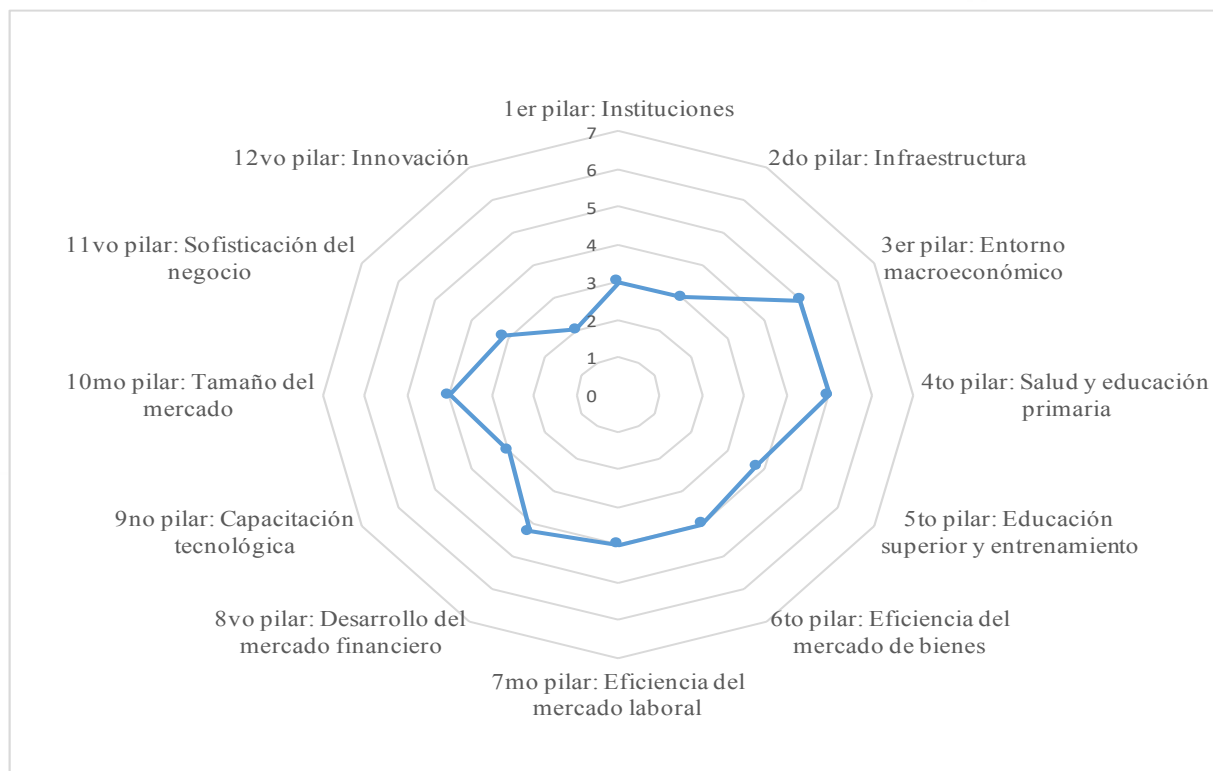


Figura 9. Nivel de competitividad del Perú, por pilares. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 295-296), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

3.2.1 Condiciones de los factores

El primer factor para analizar es el recurso humano, considerando que una actitud emprendedora es esencial para innovar y generar empleos. El Perú ocupa el cuarto lugar en América Latina en lo que se refiere al emprendimiento, con una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) igual a 25.1%, superior al promedio regional de 18.8%. Esto significa que, de cada 100 personas, 25 están envueltos en emprendimientos (“Perú ocupa,” 2017). Pero, si bien el peruano es emprendedor e innovador, esto no parece ser suficiente para que tengan éxito. El gran reto para los emprendedores peruanos radica en convertir su idea o proyecto innovador en un negocio rentable y, sobre todo, sostenible en el tiempo. No es lo mismo ser emprendedor que ser empresario; y lo que el país requiere son empresas que

puedan crecer y desarrollarse sosteniblemente, con directivos preparados, acceso a financiamiento y a tecnología (“El peruano es,” 2013).

En relación con la productividad de los factores dentro de la economía peruana, se observa en la Figura 10 cómo esta ha variado a través de las décadas. “El concepto de productividad refiere a la eficiencia productiva con que es utilizada una unidad de factor o insumo, implica por tanto un cociente entre lo producido y lo insumido” (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016, p. 1). Entre 2001 y 2010, hubo un incremento del 3% en la contribución de la productividad total al PBI nacional; así como un incremento del 2% del capital. El aporte del trabajo también se incrementó, pero apenas 0.7%, con un crecimiento constante a través de los años, al igual que el capital.

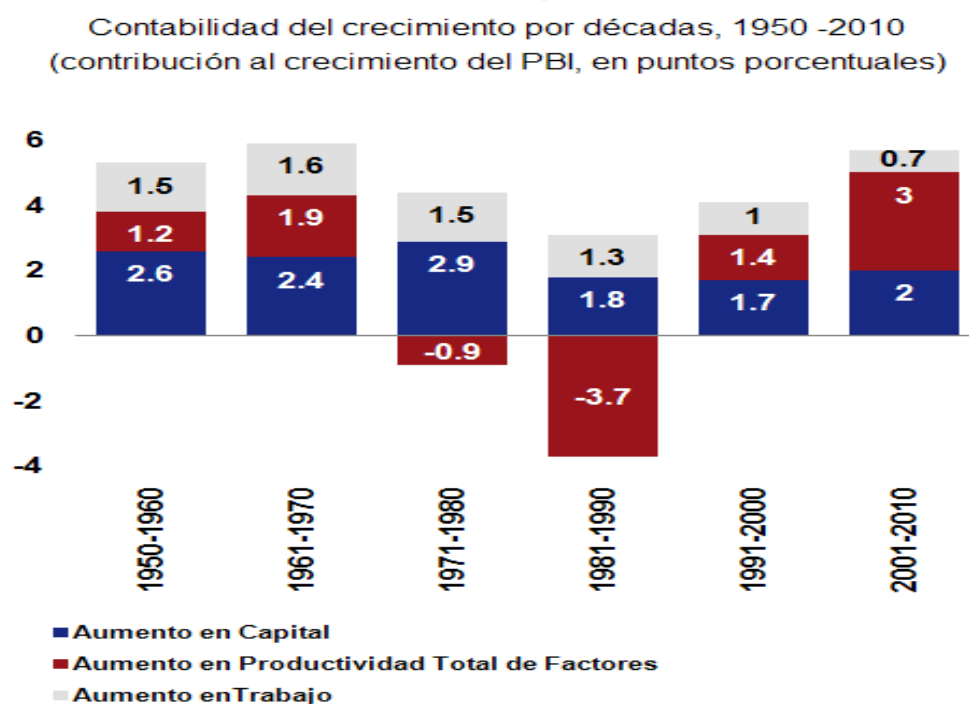


Figura 10. Aumento en el aporte de los factores de producción al PBI del Perú, en porcentaje. Tomado de “Productividad total de factores,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016 (<http://www.ipe.org.pe/content/productividad-total-de-factores>).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Dentro del contexto global, se tiene una demanda externa débil, ya que la recuperación de la economía mundial ha sido más lenta de lo que previamente se había

esperado (CENTRUM Católica, 2016). También, a nivel interno, se ha visto una desaceleración en la demanda que pasó de un crecimiento de 14.9% en 2010, a solo 0.9% durante 2016. En tanto, el consumo privado y el consumo real mostraron distintas variaciones que explican el cambio en la demanda interna (ver Figura 11).

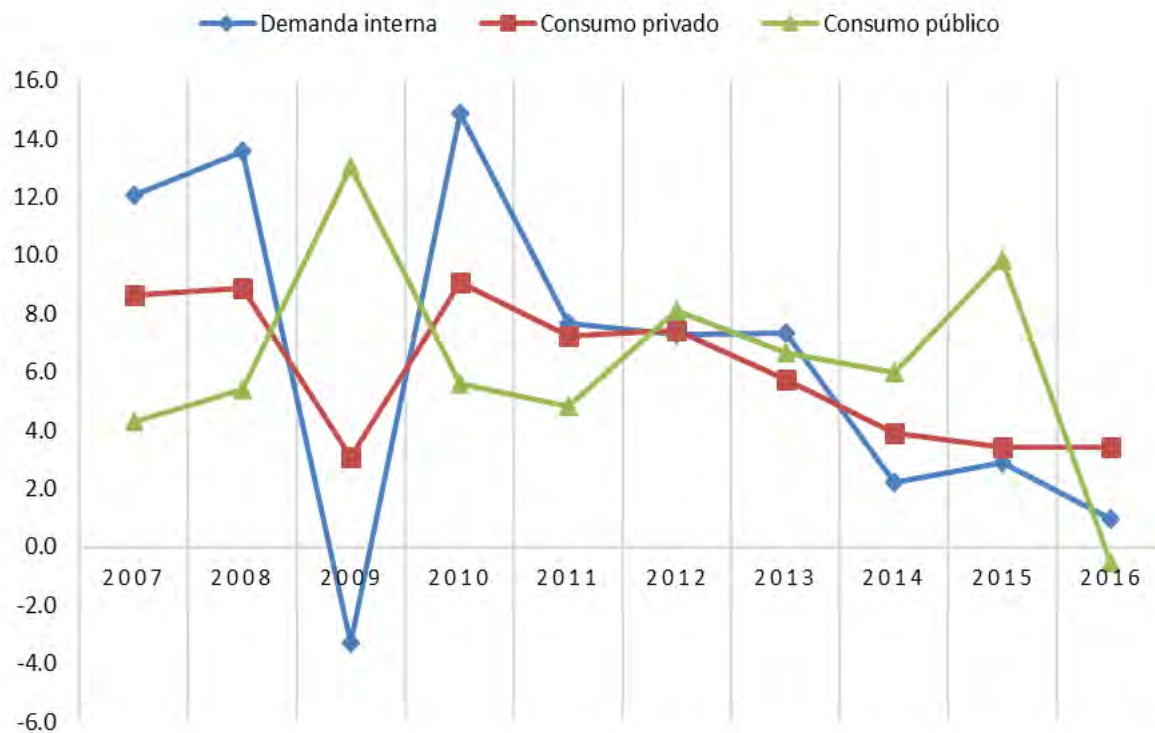


Figura 11. Evolución anual de la demanda interna y el consumo en el Perú. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

En 2017, la economía peruana se ha visto beneficiada por el crecimiento de la demanda externa. Esto se refleja en el incremento de las exportaciones y, principalmente, de productos no tradicionales, como el aceite y la harina de pescado o el azúcar. Además, aumentaron las exportaciones de productos agropecuarios, textiles, pesqueros, minerales, siderúrgicos y metalmecánicos (“INEI: Demanda externa”, 2017). Esta tendencia al incremento en la demanda externa durante 2017 ya se observaba en el año previo, cuando las exportaciones crecieron en 7.6% (ver Tabla 8). En general, se afirma que la demanda mundial se ha recuperado, luego de la desaceleración que sufrió en años previos (Maqueda, 2017).

Tabla 8

Evolución de las Exportaciones del Perú, en Millones de US\$

	2012	2013	2014	2015	2016
1. Productos tradicionales	35,869	31,553	27,686	23,291	26,004
Pesqueros	2,312	1,707	1,731	1,449	1,267
Agrícolas	1,095	786	847	704	876
Mineros	27,467	23,789	20,545	18,836	21,652
Petróleo y derivados	4,996	5,271	4,562	2,302	2,210
2. Productos no tradicionales	11,197	11,069	11,677	10,857	10,733
Agropecuarios	3,083	3,444	4,231	4,387	4,667
Pesqueros	1,017	1,030	1,155	934	907
Textiles	2,177	1,928	1,800	1,329	1,195
Maderas y papeles, y sus manufacturas	438	427	416	352	321
Químicos	1,636	1,510	1,515	1,402	1,334
Minerales no metálicos	722	722	664	698	640
Sidero-metalúrgicos y joyería	1,301	1,320	1,149	1,080	1,084
Metalmecánicos	545	544	581	525	442
Otros	277	143	165	150	143
3. Otros	345	238	171	87	100
4. Total exportaciones	47,411	42,861	39,533	34,236	36,838

Nota. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Al analizar la estructura empresarial del Perú, según el tamaño de las empresas, se conoce que el 94.6% de las unidades son microempresas, lo que para 2015 equivalía a 1'993,525 empresas. Este segmento se elevó en 8.1% durante ese año, con respecto a 2014; pero el segmento con mayor crecimiento fue el de las empresas pequeñas, que representan el 4.4% del total. En tanto que las empresas medianas y grandes, en conjunto, no llegan al 1% (ver Tabla 9). Las micro y pequeñas empresas son importantes para la economía nacional, al aportar el 45% del PBI y generar empleo para el 75% de la Población Económicamente Activa. Pero, a pesar de esto, no hay una estrategia nacional para contribuir a su desarrollo, que facilite que sean productivas y competitivas (Torres, 2010).

Tabla 9

Distribución de las Empresas Peruanas por Segmento

Segmento empresarial	2014	2015		Var % 2015-14
		Absoluto	%	
Microempresa	1'787,857	1'933,525	94.6	8.1
Pequeña empresa	77,503	89,993	4.4	16.1
Gran y mediana empresa	11,380	12,494	0.6	9.8
Administración pública	6,791	6,980	0.3	2.8
Total	1'883,531	2'042,992	100.0	8.5

Nota. Tomado de *Perú: Estructura empresarial 2015* (p. 9), por Y. Panuera y L. Bautista, 2016, Lima, Perú: INEI.

En la Tabla 10, se presenta el tamaño de las empresas según el sector o industria. Independientemente de esto, la mayor concentración de unidades se da en el comercio y reparaciones, con 46% de las micro y 38.1%, tanto de las pequeñas, como medianas y grandes. En manufactura, se observa que el tamaño de la empresa es relevante, ya que 14% de las medianas y grandes se dedican a este sector; en tanto que sola el 8.1% de las microempresas lo hacen. El mismo fenómeno se repite con la construcción, la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca. Lo contrario ocurre en las actividades de turismo y comida, porque 8.6% de las microempresas trabajan en este sector, pero solamente 1.5% de las medianas y grandes.

Tabla 10

Estructura Empresarial por Tamaño e Industria, Año 2015

	Micro		Pequeña		Mediana y grande	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	33,164	1.7	2,928	3.3	435	3.5
Explotación de minas y canteras	10,512	0.5	1,036	1.2	342	2.7
Industrias manufactureras	156,872	8.1	9,013	10.0	1,752	14.0
Electricidad, gas y agua	3,724	0.2	392	0.4	127	1.0
Construcción	44,481	2.3	7,714	8.6	1,154	9.2
Comercio y reparación de vehículos	890,132	46.0	34,310	38.1	4,760	38.1
Transporte y almacenamiento	88,556	4.6	8,376	9.3	849	6.8
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	165,967	8.6	3,042	3.4	182	1.5
Información y comunicaciones	52,553	2.7	1,845	2.1	247	2.0
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo	206,445	10.7	12,058	13.4	1,366	10.9
Otros servicios	281,119	14.5	9,279	10.3	1,280	10.2
Total	1'933,525	100.0	89,993	100.0	12,494	100.0

Nota. Adaptado de *Perú: Estructura empresarial 2015* (pp. 25-32), por Y. Panuera y L. Bautista, 2016, Lima, Perú: INEI.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En la Tabla 11, se presentan las variables más relevantes asociadas a la industria relacionada y de apoyo. El Perú cuenta con cierta ventaja competitiva en el ámbito de transferencia de tecnología e información, así como en relación con las opciones de financiamiento y créditos. Estas variables promueven la inversión por lo que son importantes en cuanto a educación, especialmente en la educación privada, dado que los inversionistas encuentran un escenario favorable para construir e invertir en centros educativos con un elevado nivel de tecnología alineado con una educación de primer nivel. Otra ventaja a nivel país es la mayor cantidad de proveedores locales con respecto a Chile, y un mejor nivel de infraestructura portuaria frente a Colombia. Sin embargo, en relación con la calidad en transporte aéreo, el Perú presenta desventajas comparado con los otros dos países.

Tabla 11

Variables de los Sectores Relacionados y de Apoyo

	Perú	Chile	Colombia
Calidad de infraestructura total	105	50	108
Calidad de infraestructura en transporte aéreo	89	45	78
Cantidad de proveedores locales	51	81	28
Calidad de proveedores locales	57	43	41
Calidad de infraestructura portuaria	87	35	90
Fácil acceso a créditos	42	20	77
Transferencia de tecnología e información	27	12	54
Disponibilidad de última tecnología	80	31	84

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 296), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

3.2.5 Influencia del análisis en la Universidad Continental

En los últimos años, el Perú ha tenido crecimiento económico sostenido, con indicadores macroeconómicos saludables. Estas mejoras en las condiciones han impulsado las inversiones, así como han facilitado el acceso al crédito para las personas y las empresas.

Sin embargo, este crecimiento no ha significado mejores condiciones para el sector educación, y es necesario replicar las proyecciones que se tienen para los próximos años.

Esto obedece, principalmente, a que el nivel de competitividad de Perú ha venido decreciendo en los últimos años, debido a la negativa percepción que proyecta el Estado a través su gestión gubernamental, los continuos casos de corrupción, el manejo inapropiado del gasto público, la insuficiente infraestructura y el bajo nivel educativo.

Contar con centros de educación superior de primer nivel permitirá generar profesionales calificados y competitivos en un contexto global, lo que impactará positivamente en el incremento del PBI y del país, en general. Debe promoverse el emprendimiento, pero también el desarrollo de empresas sostenibles a largo plazo. Actualmente, existen muy pocas universidades peruanas que incorporen la investigación de manera consistente. Esto, sumado a que el sector público no viene promoviendo el desarrollo de las universidades, tanto en Lima como en el interior, ofrece un escenario poco alentador. En resumen, el Perú viene atravesando por una situación difícil en lo que a competitividad se refiere, pese al importante y sostenido crecimiento de la economía del país en los últimos años. Este análisis, sin embargo, presenta, también, una importante oportunidad para instituciones que se logren diferenciar e incorporen la tecnología, infraestructura e investigación como pilares.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Este es un proceso de evaluación o auditoría externa, con el cual se identificarán y evaluarán factores externos y tendencias fuera del control inmediato de la Universidad Continental. Específicamente, se analizarán las fuerzas: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas y (e) ecológicas (PESTE).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales representan unas de las variables más importantes de la evaluación externa, debido a que la Universidad Continental funciona en el

marco de las regulaciones y políticas educativas del Perú. De acuerdo con la Constitución Política del Perú (1993), el país es una república democrática, social, independiente y soberana; y cuenta con un gobierno unitario, representativo y descentralizado, que se organiza sobre la base del principio de separación de poderes. El presidente actual es Pedro Pablo Kuczynski, ganador de las elecciones presidenciales de 2016 con el partido político Peruanos por el Cambio. Su victoria fue definida en segunda vuelta, con un 50.12% de votos válidos, con los que venció, por un margen reducido, al partido político Fuerza Popular.

En términos de integración regional y global a la fecha, el Perú es miembro de diversas alianzas y comunidades, tales como el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la Alianza del Pacífico, la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), el Camino a la Prosperidad en las Américas y la Foto del Arco del Pacífico Latinoamericano. Además, Perú ha firmado diversos acuerdos comerciales o tratados de libre comercio (TLC) con países importantes como Canadá, China, Estados Unidos y Japón.

En cuanto a la legislación peruana vigente, el sistema educativo está regulado por la *Ley General de Educación* (Ley 28044, 2003), la cual rige todas las actividades educativas realizadas en el territorio peruano. Esta ley señala que la educación es un derecho fundamental de los peruanos, y la sociedad es responsable de contribuir con ella. El sistema educativo peruano se divide en dos niveles: (a) educación básica y (b) educación superior. De acuerdo con la Ley General de Educación, la instrucción a nivel superior “está destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país” (Ley 28044, Art. 29).

La educación superior privada en el Perú es regulada y dirigida, principalmente, por dos entidades: (a) el Ministerio de Educación (MINEDU) y (b) la Superintendencia Nacional

de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), cuyas funciones son complementarias. El MINEDU es el ente rector y que, por ende, define el marco de acción en la educación en el país y, por otra parte, la SUNEDU es el ente ejecutor, exclusivamente, de la educación superior. Es así que estas dos entidades son las que rigen el funcionamiento y licenciamiento de la Universidad Continental.

En 2014, se aprobó la Ley Universitaria (Ley 30220, 2014), con 55 votos a favor, tres abstenciones y 45 votos en contra. Si bien han surgido críticas en algunos sectores por considerar que la ley atenta contra el derecho de elegir la educación deseada y contra la autonomía universitaria, también, hay aspectos favorables. Estos están relacionados con crear estándares para garantizar la calidad en la educación superior universitaria, empezando por requerir que las instituciones y sus carreras estén acreditadas. Dentro de las bondades de la ley se reconocen las siguientes:

- Para obtener el grado de bachiller es necesario aprobar todos los créditos, pero, además, presentar una tesina y acreditar el dominio de un segundo idioma.
- Para obtener el título de licenciado, luego de ser bachiller, el aspirante tiene que presentar una tesis o trabajo de suficiencia profesional en la misma universidad donde obtuvo el grado de bachiller.
- Al desaprobado tres veces seguidas un mismo curso, el estudiante será retirado automáticamente de la universidad.
- Los docentes universitarios deben tener como mínimo un título de maestría.
- Un 25% de los docentes deben tener dedicación a tiempo completo.
- Los rectores de las universidades públicas se escogen por voto secreto, universal y directo, eliminando la reelección inmediata.
- Se incluye como obligatorio el Vicerrectorado de Investigación en todas las universidades.

- Tanto las universidades públicas como las privadas se pueden integrar en redes, con el objetivo de mejorar su calidad.
- Se crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).
- Las universidades privadas, con fines de lucro, están sujetas al pago del Impuesto a la Renta, aunque pueden exonerar hasta el 30% del monto reinvertido en mejoras de la calidad educativa.
- Las licencias solamente serán concedidas a las universidades que tengan infraestructura adecuada, personal educativo calificado, y el p \acute{e} nsum de cada carrera acorde con lo exigido.
- La SUNEDU es la encargada de gestionar el Registro Nacional de Grados y T \acute{i} tulos.

3.3.2 Fuerzas econ \acute{o} micas y financieras (E)

El Per \acute{u} posee una de las econom \acute{i} as latinoamericanas m \acute{a} s estables y pr \acute{o} speras, lo que se ve en su posici \acute{o} n competitiva en cuanto al entorno macroecon \acute{o} mico (Schwab, 2016). A lo largo de la \acute{u} ltima d \acute{e} cada, el crecimiento en empleo e ingresos permiti \acute{o} reducir las tasas de pobreza en todas las regiones (INEI, 2015). El PBI de 2017 fue de S/ 514,927 millones y es el resultado de un crecimiento considerable entre 2009 y 2012, para luego crecer a menor ratio entre 2013 y 2017; pero, de igual manera, continu \acute{o} con la tendencia a elevarse cada a \acute{n} o (BCRP, 2017).

La inflaci \acute{o} n en el Per \acute{u} cerr \acute{o} en 2016 en 3.6%, ligeramente superior al rango meta que era entre 1% y 3%, el cual se mantiene para 2017. En la Tabla 12, se aprecia c \acute{o} mo ha evolucionado el \acute{i} ndice de precios al consumidor, creciendo siempre cerca del 3%, excepto en 2010, cuando solo aument \acute{o} en 1.5% por la reducci \acute{o} n en demanda suscitada en el a \acute{n} o previo. En este mismo cuadro, se observa la evoluci \acute{o} n que ha tenido el sol, la moneda oficial en el

Perú. El tipo de cambio con respecto al dólar ha mostrado crecimiento importante entre 2013 y 2016, con una tasa de 12.1% en el 2015; luego de que, entre 2010 y 2012, hubiera decrecido.

Tabla 12

Inflación, Tipo de Cambio y Devaluación del Perú, 2009 a 2016

	Inflación (%)	Tipo de cambio promedio (S/ por 1 US\$)	Devaluación (%)
2009	2.9	3.012	2.9
2010	1.5	2.83	-6.2
2011	3.4	2.75	-2.5
2012	3.7	2.64	-4.2
2013	2.8	2.70	2.4
2014	3.2	2.84	5.1
2015	3.5	3.19	12.2
2016	3.6	3.38	6.0

Nota. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

El análisis de la balanza de pagos revela que, en el 2016, las exportaciones se incrementaron y las importaciones decrecieron, generando un aumento en la balanza comercial, lo cual es favorable. Las transferencias corrientes, también, fueron positivas, lo que contribuyó al aumento en las reservas internacionales. En cambio, la renta de factores se perfiló de forma negativa, especialmente, en el sector privado al obtener ganancias de inversiones hechas en el país (ver Tabla 13). Para el análisis de la balanza de pagos, es importante conocer la evolución del índice de los términos de intercambio, que es la relación entre los precios de las exportaciones y de las importaciones. Por la baja que los precios de los minerales sufrieron en 2015 y 2016, considerando que es el principal producto de exportación peruano, los términos de intercambio se han reducido hasta en 19% (Instituto Peruano de Economía, 2017).

La inversión extranjera en el Perú ha presentado flujos positivos en los seis años históricos que se presentan en la Figura 12, lo que se espera continúe en 2017 y 2018. Sin

embargo, ha habido una desaceleración desde 2012 cuando alcanzó su punto más alto. Es así que el saldo de la inversión extranjera directa ha mantenido una tendencia de crecimiento. Por ejemplo, aumentó en 2.6% durante 2016 para alcanzar US\$ 25,203 millones. Esta inversión extranjera proviene, principalmente, de España, Reino Unido, Estados Unidos y Chile, que en conjunto han aportado el 60% del saldo total (Proinversión, 2017). Es importante mencionar que Perú es atractivo para las inversiones por tener un bajo índice de riesgo país, situándose en 1.14%, el más bajo de América Latina, seguido por México (1.77%) y Colombia (1.84%) (“Riesgo país de Perú,” 2017).

Tabla 13

Balanza de Pagos, en Millones de US\$

	2013	2014	2015	2016
I. Balanza en cuenta corriente	-9,387	-8,925	-9,402	-5,461
1. Balanza comercial	504	-1,509	-3,150	1,730
a. Exportaciones FOB	42,861	39,533	34,236	36,838
b. Importaciones FOB	-42,356	-41,042	-37,385	-35,107
2. Servicios	-2,022	-1,895	-2,040	-1,974
a. Exportaciones	5,812	5,940	6,236	6,312
b. Importaciones	-7,835	-7,835	-8,276	-8,287
3. Renta de factores	-11,215	-9,893	-7,544	-9,184
a. Privado	-10,357	-9,183	-6,813	-8,322
b. Público	-859	-710	-731	-862
4. Transferencias corrientes	3,346	4,372	3,331	3,967
II. Cuenta financiera	10,439	6,630	9,454	6,418
1. Sector privado	15,319	7,574	8,792	3,709
2. Sector público	-1,803	-67	3,110	2,657
3. Capitales de corto plazo	-3,077	-878	-2,448	52
III. Financiamiento excepcional	5	10	0	0
IV. Errores y omisiones	1,850	107	21	-788
V. Flujo de reservas netas del BCRP	2,907	-2,178	73	168
(V = I + II + III + IV)				

Nota. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

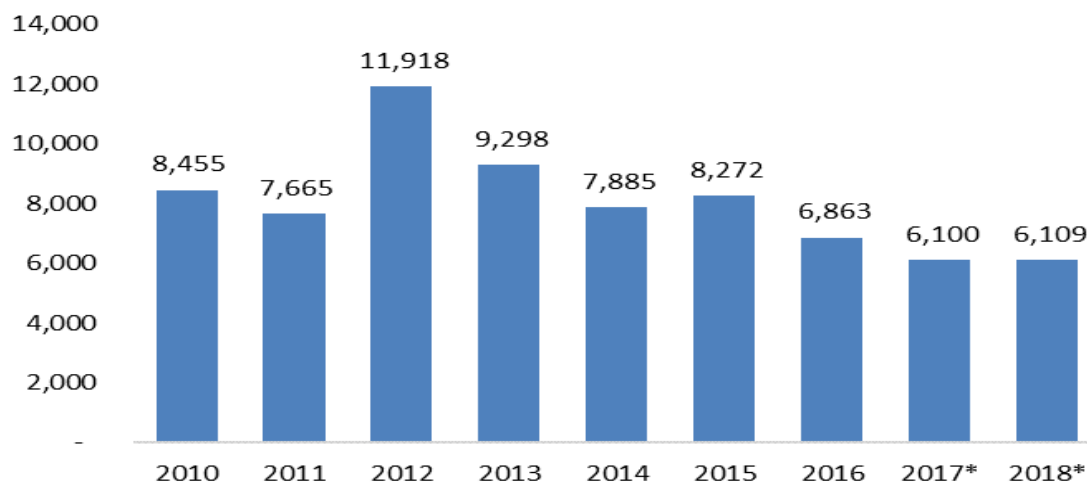


Figura 12. Flujo de inversión extranjera directa en millones de US\$. Tomado de “Estadísticas de inversión extranjera,” por Proinversión, 2017 (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652>).

El empleo se ha incrementado de manera continua entre 2005 y 2015. En la Figura 13, se presenta la tasa de desempleo de la Población Económicamente Activa (PEA). Hacia finales de 2015, se situaba en 4.4%, y era ligeramente mayor entre las mujeres (4.5%). Entre los grupos de edad, los más afectados por el desempleo son los jóvenes, ya que el grupo que se encuentra entre 14 y 24 años representa una tasa de desocupación igual a 11.2% (INEI, 2017a).

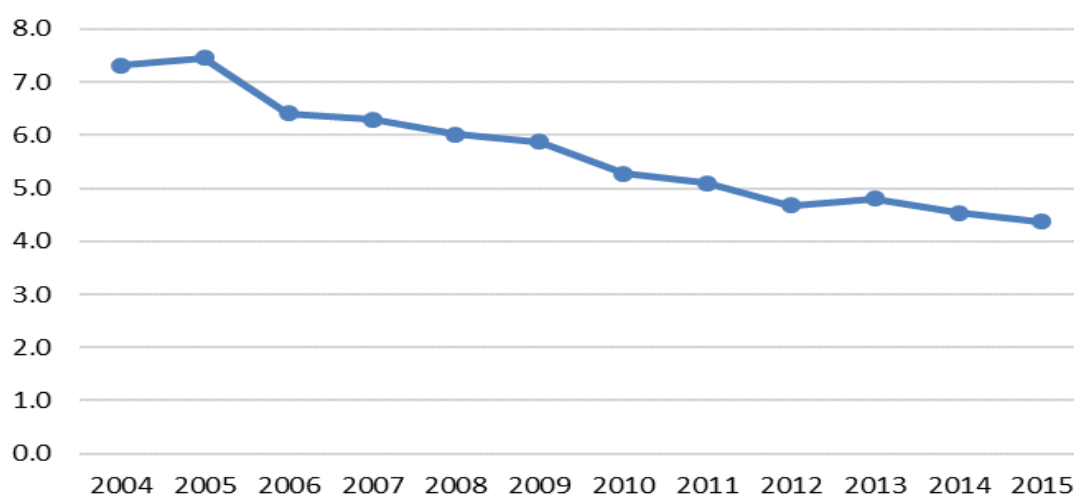


Figura 13. Tasa de desempleo de la PEA, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas: Empleo,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El objetivo de este análisis es enfocarse en la población que se encuentra en edad de llevar una carrera universitaria en entidades públicas y privadas. Según los censos oficiales, para las edades de 17 a 24 años, se observa un crecimiento promedio anual sostenido de 8.54% anual entre 1940 y 1993. En tanto que, en 2005, fue de 4.63% y, en 2007, apenas alcanzó 0.42%, lo que indica una disminución importante en este grupo de la población peruana (INEI, 2015).

De la misma manera, se analizó el grupo con edades de 15 a 16 años, debido a que se encuentran a puertas de ingresar a la educación superior. Su crecimiento promedio anual sostenido es de 2.31%; en tanto que en 2005 fue de 0.87% y, en 2007, fue de 0.54%. Los resultados de la Tabla 14 explican en gran medida porque el crecimiento entre las edades de 17 a 24 años tuvo una desaceleración significativa. La desaceleración indica que el rango de edades entre la población en edad escolar no crece al mismo ritmo que el total; sin embargo, el 43.84% de la población total se encuentra en edad escolar y el 34.49% en edad universitaria (INEI, 2015).

Tabla 14

Distribución de Población Censada en Edad Escolar

Población en edad escolar	Años censales						
	1940	1961	1972	1981	1993	2005 a/	2007
15-16	247,713	406,085	580,560	764,296	950,759	1'052,965	1'117,837
Crecimiento		158,372	174,475	183,736	186,463	102,206	64,872
Crecimiento		63.93%	42.97%	31.65%	24.40%	10.75%	6.16%
Crecimiento sobre total		3.11%	2.43%	2.03%	1.69%	0.87%	0.54%
17-24	872,352	1'415,821	1'983,341	2'701,970	3'547,540	4'094,181	4'144,502
Crecimiento		543,469	567,520	718,629	845,570	546,641	50,321
Crecimiento		62.30%	40.08%	36.23%	31.29%	15.41%	1.23%
Crecimiento sobre total		10.66%	7.90%	7.93%	7.65%	4.63%	0.42%

Nota. Adaptado de "Compendio estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html).

Con relación a las proyecciones poblacionales, se observa en la Tabla 15 que la tasa de crecimiento poblacional se ha reducido de manera progresiva. En el 2002 era 1.37%, para

2017 se sitúa en 1.05% y, para el 2027, se espera que sea 0.85%. Esta tendencia a disminuir continuará y, por ende, en el 2017 llegará a un mínimo de 0.38%, como consecuencia, principalmente, de la reducción de la tasa de natalidad.

Tabla 15

Tasa de Crecimiento Poblacional Proyectada por Quinquenios de 2002 a 2047

Años	Tasa de crecimiento quinquenal anualizado (%)
2002	1.37
2007	1.16
2012	1.12
2017	1.05
2022	0.95
2027	0.85
2032	0.74
2037	0.62
2042	0.49
2047	0.38

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html).

Sobre la población objetiva que se encuentra en edad de ingresar a la universidad, se encontró que la tasa de transición a partir de la educación secundaria es muy baja, situada en 36.5% para el año 2015 (ver Tabla 16). Esta tasa mostró un incremento de casi 10 puntos porcentuales en los últimos cinco años, pero todavía es una amenaza que se encuentre tan baja, pues indica que 63.5% de jóvenes que egresan de la educación secundaria no cursan estudios superiores.

Tabla 16

Tasa de Transición de la Educación Secundaria a la Educación Superior

Año	Total	Femenino	Masculino
2010	25.6	29.1	22.2
2011	32.7	37.2	28.6
2012	34.9	40.6	28.6
2013	32.9	36.2	29.8
2014	35.0	38.9	31.1
2015	36.5	40.0	33.0

Nota. Adaptado de “Índice temático: Educación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>).

El crecimiento poblacional ha estado acompañado de una movilidad social favorable. El nivel socioeconómico C, o clase media, pasó de ser el 28.2% de los hogares al 33.2% en un período de cinco años, entre 2012 y 2017 (ver Figura 14), así como también hubo un importante crecimiento en el NSE B, avanzando de 10.5% a 16.2%. Al mismo tiempo, los niveles D y E experimentaron una reducción, lo cual significa que han mejorado sus condiciones de vida, y el acceso a diversos bienes y servicios. Esta mejora, también, se evidencia en el Índice de Desarrollo Humano (ver Tabla 17), donde se avanzó desde 0.6234 en el 2007 a 0.74 en 2015.

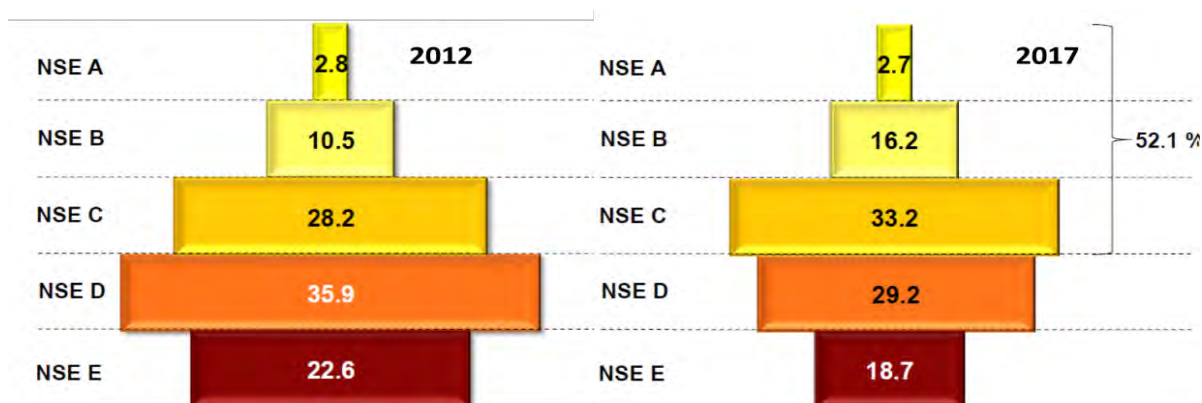


Figura 14. Niveles socioeconómicos en el Perú urbano, en porcentaje. Adaptado de “Niveles socioeconómicos 2012,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2012 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2012.pdf>); y de “Niveles socioeconómicos 2017,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2017 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>).

Tabla 17

Índice de Desarrollo Humano del Perú

Año	IDH
2015	0.7400
2007	0.6234
2005	0.5976
2003	0.5901
2000	0.6199
1993	0.5731

Nota. Adaptado de *Panorama general: Informe sobre desarrollo humano 2016. Desarrollo humano para todos* (p. 13), por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2016, Nueva York, NY: Autor; y de *Aproximación al índice de desarrollo humano* (p. 149), por H. Blalock, 2009, Lima, Perú: PNUD.

Durante más de dos décadas, el Perú ha experimentado crecimiento económico que, si bien ha permitido reducir la pobreza y lograr movilidad social positiva, deja pendiente la reducción de la informalidad. Se estima que en 2016, un 73% de la PEA ocupada del país trabajaba informalmente, al margen del sistema económico y de los beneficios laborales, como prestaciones de salud y fondo de pensión (Gobitz, 2017). De acuerdo con Durand (s.f.), esta situación ha causado una fractura en la sociedad peruana. Se busca que todas las operaciones comerciales sean registradas y, por ende, estén sujetas al pago de impuestos, pero eso no ocurre y, dado que no hay una persecución activa, no se producen cambios. Es una realidad compleja que demanda la acción conjunta desde distintas perspectivas, incluyendo la educación.

En materia de seguridad ha habido un ligero avance, tal y como se aprecia en la Figura 15. En las ciudades de 20,000 o más habitantes, 30.2% de las personas ha sido víctima de algún delito, y a nivel nacional el porcentaje llega a 27.3%. Sin embargo, los delincuentes son cada vez más violentos, capaces de cometer asesinatos por un teléfono celular, como se evidencia en el aumento de los delitos que incluyen la presencia de armas, y que afectaron al 9% de los peruanos durante el período de mayo a octubre de 2017 (INEI, 2017d).

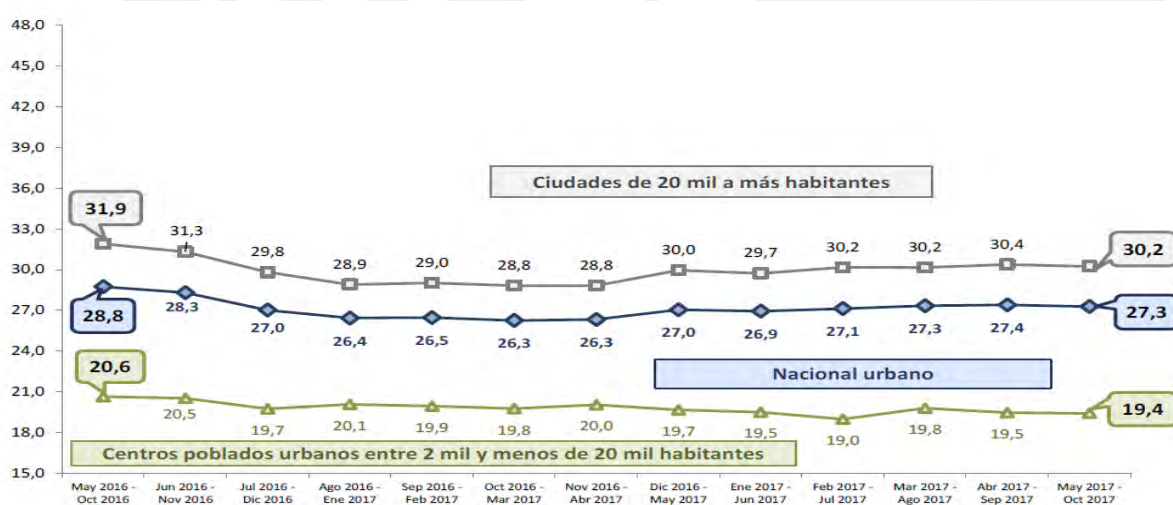


Figura 15. Población del área urbana que ha sido víctima de algún delito. Tomado de “Informe técnico N° 6: Estadísticas de seguridad ciudadana,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-n06_estadisticas-seguridad-ciudadana-may-oct2017.pdf).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La entidad rectora de ciencia y tecnología en el Perú es el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), y tiene como objetivo normar, dirigir, supervisar y evaluar las acciones del estado en este ámbito. En ese sentido, existe la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica (Ley 30309, 2015), cuyo objetivo es impulsar la investigación y el desarrollo de la tecnología, y brinda un aliciente mediante una deducción extra sobre los gastos realizados por las empresas en este ámbito.

El CONCYTEC es el ente encargado de otorgar las autorizaciones para los centros especializados de investigación, que pueden realizar proyectos de investigación o innovación. En 2016, se entregaron las dos primeras autorizaciones a las siguientes instituciones: (a) Instituto Tecnológico de la Producción ITP, que está adscrito a Produce y ha sido autorizado para proyectos relacionados con alimentos y bebidas, recursos hidrobiológicos y biología o bioquímica molecular; (b) Universidad de Ingeniería y Tecnología UTEC, que puede desarrollar cualquier proyecto dentro del marco de la Ley 30309, en áreas de mecánica, geología, ambiente, energía, minería y otras relacionadas con la ingeniería. Para poder certificarse, estos centros de investigación mostraron tener el equipamiento y la infraestructura apropiada, así como investigadores capacitados y sistemas de información (CONCYTEC, 2016).

También, se cuenta con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA, 2016), que es un organismo público que depende del Ministerio de Agricultura y Riesgo. Su objetivo principal es realizar actividades que promuevan el desarrollo tecnológico de las actividades agrícolas y pecuarias en el Perú. Con ello, se busca elevar la productividad y competitividad para lograr seguridad alimentaria, incluyendo a los pequeños productores agrícolas. A través de la innovación tecnológica se persigue que las unidades agrícolas sean rentables.

Específicamente, se investigan temas de semillas, usando biotecnología y técnicas de cultivos.

Con el objetivo de promover la innovación para la competitividad y productividad, en 2014 se creó el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú) como unidad ejecutora autónoma del Ministerio de la Producción (PRODUCE). Este ministerio cuenta con tres objetivos principales: (a) incrementar la innovación en los procesos productivos empresariales, (b) impulsar el emprendimiento innovador y (c) facilitar la absorción y adaptación de tecnologías para las empresas. El Programa Innovate Perú ha surgido para el beneficio y promoción de la investigación y el desarrollo de la tecnología en el país, lo que refuerza la producción mediante la innovación.

Tabla 18

Situación de la Investigación y Desarrollo en Perú

Período	Puntaje	Posición
Calidad de las instituciones de investigación científica		
2017-2018	3.2	105
2016-2017	3.1	114
2015-2016	2.9	117
Disponibilidad de ingenieros y científicos		
2017-2018	3.5	102
2016-2017	3.4	114
2015-2016	3.2	117
Gasto de las empresas en I+D		
2017-2018	2.7	123
2016-2017	2.7	122
2015-2016	2.7	115
Patentes (solicitudes por cada millón de habitantes)		
2017-2018	0.6	77
2016-2017	0.5	79
2015-2016	0.3	84

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 295), por K. Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: WEF; por *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 295), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: WEF; por *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (p. 237), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: WEF.

En el Perú, se han hecho esfuerzos por mejorar la calidad de las instituciones de investigación científicas, mejorando su puntaje y, también, avanzando en posiciones como se muestra en la Tabla 18. Lo mismo ha ocurrido con la disponibilidad de ingenieros y

científicos, aspecto en el que se logró avanzar 15 posiciones en apenas dos períodos. En cambio, en relación con el gasto que las empresas hacen en investigación y desarrollo se ha mantenido el puntaje o valor (2.7), pero el país ha perdido ocho posiciones, lo que indica que otros países han avanzado más rápidamente y ya no es suficiente mantener el *statu quo* en el puntaje. Por último, se presenta la cantidad de patentes solicitadas por millón de habitantes, donde se aprecia un gran aumento de 0.3 a 0.6, en dos años, que representa el avance del país en siete posiciones.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Perú es un país con muchas riquezas naturales en sus ocho regiones naturales, lo que exige mayor demanda de cuidados ambientales, los cuales deben formalizarse mediante regulaciones (Pulgar, 2014). Con este motivo, se creó la Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (Ley 27446, 2001) y su Reglamento correspondiente, los cuales norman el impacto negativo en el ambiente de los diversos proyectos desarrollados en el país. Anteriormente, la conciencia respecto al cuidado del ambiente y la ecología peruana era casi nula; sin embargo, gracias a la difusión de diversas organizaciones que han actuado motivados por concientizar a la población peruana, este contexto ha cambiado y, cada vez, es más notorio el logro que han alcanzado. Ello se refleja en las manifestaciones o denuncias presentadas por los residentes de los lugares más contaminados en el país. Sin embargo, debido a las nuevas regulaciones, el tiempo que involucran los trámites de las licencias ambientales, retrasan la ejecución de proyectos e inversiones.

La contaminación ambiental en el Perú causa enfermedades que llevan a la muerte a más de 1,000 personas por año, principalmente, por problemas relacionados con la calidad del aire. En la Figura 16, se observa que la emisión de gases de efecto invernadero presenta una tendencia al alza que parece irreversible. Pero, la contaminación se extiende al suelo, al aire y es, también, sonora. Por ejemplo, en la provincia de Lima, solo dos o tres de todas las

playas que existen son aptas para los bañistas. Esta es una realidad que aumenta cada año por la presión que ejerce el crecimiento poblacional, y su concentración en las áreas urbanas. Así mismo, las actividades ilegales e informales, también, son responsables de este flagelo (Universidad Privada del Norte, 2016).

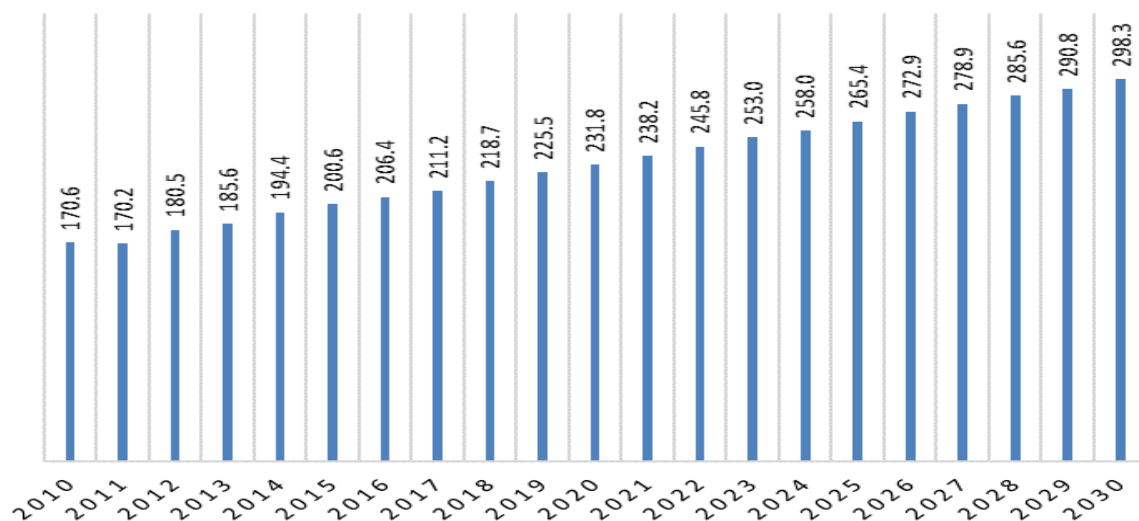


Figura 16. Emisiones de gases de efecto invernadero. Adaptado de *Medio ambiente*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017e (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

La contaminación tiene distintos efectos en la sociedad, como las enfermedades en los seres humanos, pero, también, la extinción de especies de flora y fauna. A continuación, en la Tabla 19, se aprecia que para el 2014 había más especies en peligro por desaparecer que 10 años antes. El mayor porcentaje está entre los anfibios, 35.2%; seguido por mamíferos, con un 24.5%. La mayor cantidad de especies son aves, con un total de 1,831 pero con 190 en peligro.

Tabla 19

Especies de Fauna en Peligro de Extinción

Categoría de amenaza	2004				2014			
	Mamíferos	Aves	Anfibios	Reptiles	Mamíferos	Aves	Anfibios	Reptiles
En peligro de extinción (%)	14.1	9.4	9.2	6.7	24.5	10.4	35.2	13.0
Total de especies	462	1,827	411	387	507	1,831	415	400
Especies en peligro	65	172	38	26	124	190	146	52

Nota. Adaptado de “Medio ambiente,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017e (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

Del lado gubernamental, se observan cambios favorables, como el incremento en la extensión de las áreas protegidas. Se aprecia en la Tabla 20, que el área de parques nacionales se elevó en 20%, entre 2007 y 2016. En general, el total de áreas protegidas se elevó 7% en el mismo período. En cambio, el área de zonas reservadas se redujo, porque estas fueron elevadas a la categoría de reserva o parque nacional.

El cambio climático es una realidad a nivel mundial, pero sus efectos se distribuyen de manera heterogénea entre las naciones. El Perú es un país vulnerable ante las variaciones drásticas del clima y es por ello que, cuando se presenta el fenómeno de El Niño, se producen pérdidas económicas cuantiosas. Además, se tiene el riesgo de la falta de disponibilidad de recursos hídricos por el retroceso de los glaciares. Del mismo modo, la pesca se ve afectada por el incremento en la temperatura de los mares, lo que ha llevado a la reducción en la biodiversidad (Vargas, 2009).

Tabla 20

Extensión de Áreas Protegidas, en Hectáreas

Categoría	2007		2016	
	Absolutos	%	Absolutos	%
Total de área protegida	18'103,105	100.0	19'456,761	100.0
Parque nacional	7'967,119	44.0	9'525,439	49.0
Reserva nacional	3'298,713	18.2	4'652,852	23.9
Zona reservada	3'543,011	19.6	1'505,921	7.7
Reserva comunal	1'753,869	9.7	2'166,588	11.1
Reserva paisajística	711,818	3.9	711,818	3.7
Bosque de protección	389,987	2.2	389,987	2.0
Santuario nacional	263,982	1.5	317,366	1.6
Cotos de caza	124,735	0.7	124,735	0.6
Santuario histórico	41,279	0.2	41,279	0.2
Refugio de Vida Silvestre	8,592	0.1	20,775	0.1

Nota. Adaptado de “Medio ambiente,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017e (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Se han considerado 11 factores determinantes del éxito para efectos de la elaboración de la MEFE (ver Tabla 21). De estos, seis son oportunidades y cinco representan amenazas,

con un peso asignado de 0.53 y 0.47, respectivamente. El resultado ponderado de la MEFE arrojó un valor de 2.48, muy cerca del valor promedio que, de acuerdo con D'Alessio (2015), es 2.50. Por ello, se desprende que la empresa no está aprovechando debidamente sus oportunidades y, en consecuencia, no ha logrado desarrollar ventaja ni diferenciación.

Tabla 21

Matriz Evaluación de Factores Externos de la Universidad Continental

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Demanda de estudios superiores en crecimiento	0.11	4	0.44
2 Ley Universitaria que eleva el nivel de exigencia para las universidades y los estudiantes	0.08	3	0.24
3 Existencia de la SUNEDU con normas claras de licenciamiento y acreditación	0.07	3	0.21
4 Tratados y acuerdos comerciales con múltiples naciones	0.05	2	0.10
5 Sistema financiero que ofrece expansión en el nivel de créditos	0.07	3	0.21
6 Reducción de la pobreza y movilidad social	0.08	4	0.32
7 Marco legal que estimula la inversión en ciencia y tecnología, ejecutable a través del CONCYTEC	0.05	2	0.10
Subtotal oportunidades	0.51		1.62
Amenazas			
1 Baja tasa de transición entre la educación secundaria y superior	0.08	3	0.24
2 El crecimiento del PBI se ha reducido en los últimos tres años, dependiendo de sectores primarios	0.05	2	0.1
3 Las universidades internacionales tienen acceso al mercado a través de canales virtuales, e incluso semipresenciales	0.10	2	0.2
4 Muy bajo nivel de competitividad en múltiples pilares como educación, innovación, tecnología, infraestructura e instituciones	0.08	1	0.08
5 Disminución de la tasa de crecimiento poblacional	0.07	1	0.07
6 Pocas instituciones acreditadas para la investigación científica y tecnológica	0.06	2	0.12
7 Pérdidas económicas como consecuencia de fenómenos climáticos	0.05	1	0.05
Subtotal amenazas	0.49		0.86
Total	1.00		2.48

Nota. 4 responde muy bien, 3 responde bien, 2 responde promedio, 1 responde mal.

3.5 La Universidad Continental y sus Competidores

Con el objetivo de evaluar la posición de la Universidad Continental y sus competidores, así como las fuerzas que lo impulsan, es importante hacer referencia a las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980): (a) el poder de negociación con los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) la amenaza de los sustitutos, (d) la amenaza de los competidores que ingresan y (e) la rivalidad de los competidores en el mercado.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En este análisis, debemos entender a los proveedores como los docentes académicos quienes son los más relevantes en el sector evaluado, pues producen un alto impacto en la calidad de educación que se brinda a los alumnos. Según el Capítulo VIII de la Ley Universitaria (Ley 30220, 2014), los docentes se categorizan en: (a) ordinarios que son principales, asociados o auxiliares, (b) extraordinarios que son eméritos, honorarios o similares que no podrán exceder el 10% del número total de los docentes que enseñen en determinado periodo semestral, y (c) contratados que prestan servicios por un plazo determinado según contrato. En este sentido, el nivel de poder de negociación se desprenderá de la remuneración, pues la misma ley determina las regulaciones que las universidades deben obedecer, dentro de la carrera del docente, sus derechos, así como sus deberes. De esta misma forma, la Universidad Continental posee un reglamento interno que influye en el proceso de negociación, rigiendo la propuesta de servicios, donde el poder de negociación de los proveedores, de manera individual, es muy bajo.

Un segundo proveedor para el sector analizado son las entidades financieras, quienes, a pesar de no ser un proveedor directo para las universidades, lo son para los alumnos e influyen en el sector educativo superior, representando una amenaza en cuanto a la accesibilidad financiera de los mismos. En dicho contexto, las universidades podrían brindar

el servicio de financiamiento directo como cualquier compañía, existiendo el riesgo de que se desenfoque de su negocio principal (Barrera et al., 2016). Otros proveedores con bajo poder de negociación son las empresas de servicios de limpieza, de seguridad, de construcción o de mantenimiento, así como aquellos que suplen el material académico, de oficinas y tecnológico.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los estudiantes, que junto con sus familias representan a los compradores, es bajo. Los aspirantes aplican, sujetos a las normas del proceso de admisión de la universidad, lo que ha llevado a que, en el año 2016, el 76% de los postulantes fuera aceptado (América Economía, 2016). Una vez que ya son alumnos, su poder de negociación se mantiene bajo y el mecanismo de quejas es ante la SUNEDU, que podría interceder, pero demora. Por lo tanto, casi siempre es potestad de la universidad establecer el precio, la forma de pago y el método de enseñanza que utiliza.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El sustituto principal de la Universidad Continental, como universidad privada, es el grupo de universidades públicas que si bien, representan una opción de admisión con mayor dificultad para el alumno, también presentan una opción de menor inversión; además de ser una opción demandada para carreras específicas. En ese contexto, de acuerdo con el estudio *Percepción del egresado universitario en las empresas* de Ipsos Apoyo (2013), en el Perú, la universidad pública con mayor demanda de egresados por parte de las empresas es la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), con 84%; seguida por la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), con 66%; y la Universidad Federico Villarreal (UFV), con 50%. En cuanto al número de alumnos, la UNMSM tiene 31,189 estudiantes y la UNI 11,892 (América Economía, 2016).

Otros sustitutos importantes de las universidades privadas son los institutos superiores, tecnológicos o pedagógicos, que presentan como beneficio principal el corto

plazo de estudios para finalizar la carrera: solo tres años en lugar de cinco. Según Ipsos Apoyo (2013), Senati, Certus y Tecsup tienen una mayor preferencia, y es el primero de ellos el más reconocido por contar con profesores de mayor exigencia académica, además de buena infraestructura. El principal riesgo recae en el crecimiento constante de la demanda de técnicos, como afirmó Gustavo Alva, Director Nacional de Senati, “la demanda anual de profesionales técnicos es de 300,000 y de ese total el mercado solo abastece con 100,000 o 110,000, quedando una demanda insatisfecha de 190,000” (Alva, 2016, párr. 2).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes es media y está dada, en principio, por las universidades del exterior, cuyos planes incluyen ingresar a Perú de forma presencial o virtual. Este factor tecnológico sobre la metodología a distancia es una amenaza relevante, puesto que existirá una alta valoración por el prestigio global de las universidades del exterior. Así, los futuros estudiante podrían preferir las clases no presenciales de una universidad extranjera, a las presenciales departidas por una universidad del país. Sin embargo, debe mencionarse que, actualmente, no es factible el otorgamiento de licencias a nuevas universidades en el Perú, por la Ley Universitaria (Ley 30220, 2014).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad principal entre competidores se presenta entre las universidades privadas, y el factor relevante es su prestigio y la preferencia de las compañías por los egresados por alguna universidad específica. Las universidades públicas no representan rivalidad importante, pues solo un bajo porcentaje de alumnos que postulan a ellas son admitidos, debido a la dificultad de su proceso de ingreso. El principal beneficio de las universidades públicas, al compararlas con las privadas, es el financiamiento del Estado, lo que permite que estas dediquen más recursos a la investigación. Cabe resaltar que los alumnos no realizan comparaciones entre ambos tipos de universidades, sino que deciden entre una educación de

calidad, pero económica; o una educación a base de una carrera más comercial en una universidad privada de prestigio.

Al revisar el ranking de América Economía (2016), se identifican como principales competidores a la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) y la Universidad Ricardo Palma, ambas ubicadas en Lima, y que ocupan los puestos 10 y 14. En tanto, en la provincia de Huancayo, el principal competidor es la universidad Peruana de Los Andes (UPLA), que fue fundada en diciembre de 1983, y es una institución sin fines de lucro que en la actualidad ofrece 18 carreras profesionales (De Huancayo, 2016).

También se ha considerado a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), que en el año 2015 y 2016 se mantuvo en la sexta posición del ranking de universidades peruanas (América Economía, 2016). La competencia debería obedecer al índice de colocación de sus egresados y el sueldo al que pueden aspirar, pero, en muchos casos, los postulantes seleccionan a una universidad por su costo o cercanía. En este aspecto, nueve de cada 10 egresados de la UPC se encuentran trabajando y el 97% en el ámbito de la carrera que estudió (UPC, 2018).

3.6 La Universidad Continental y sus Referentes

Considerando 13 indicadores, como las publicaciones académicas, la investigación y el ambiente educativo, el *Times Higher Education* evaluó las universidades de América Latina. En la lista, destaca Brasil, que tiene 32 de las 81 universidades incluidas; incluso, el primer puesto lo obtuvo la Universidad Estatal de Campinas. Otros países que destacan son Chile, con 17 universidades incluidas; México, con 13 instituciones; y Colombia, con 11 (BBC, 2017). En la Tabla 22, se presentan las primeras 10 universidades incluidas en este ranking. De ellas, se toman como referentes a la Pontificia Universidad Católica de Chile y a la Universidad de los Andes, por tratarse de las universidades privadas mejor posicionadas. Así mismo, se agregó a la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), la cual se ubica en el puesto número uno del ranking nacional (América Economía, 2016).

La BBC (2017) hizo una especial mención a Chile, ya que es considerado como uno de los siete países en el mundo con altas posibilidades de liderar la educación superior. En el ranking, la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad de Chile, que se han posicionado en los puestos tres y cuatro, respectivamente, prueban la supremacía de esta nación que tiene 15 universidades entre las 50 más destacadas. Cabe destacar que Chile presenta una alta tasa de matrícula universitaria y pone mucho énfasis en la investigación, y la cooperación entre las instituciones educativas y las empresas.

Tabla 22

Ranking de las Mejores Universidades en América Latina

Institución educativa	País
1 Universidad Estatal de Campinas	Brasil
2 Universidad de São Paulo	Brasil
3 Pontificia Universidad Católica de Chile	Chile
4 Universidad de Chile	Chile
5 Universidad de los Andes	Colombia
6 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	México
7 Universidad Federal de São Paulo	Brasil
8 Universidad Federal de Río de Janeiro	Brasil
9 Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro	Brasil
10 Universidad Nacional Autónoma de México	México

Nota. Tomado de “Estas son las mejores universidades de América Latina en 2017 (y cuáles son los 4 países que destacan),” por BBC, 2017 (<http://www.bbc.com/mundo/noticias-40662104>).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La MPC permite comparar a la Universidad Continental con sus principales competidores, que fueron definidos como la USIL, la Universidad Ricardo Palma, la Universidad Peruana de los Andes y la UPC. En la Tabla 23, se han evaluado a estos competidores, así como a la Universidad Continental, en factores claves de éxito como la calidad de la plana docente y su infraestructura. El resultado indica que la posición de la Universidad Continental es desventajosa, con un promedio ponderado de 1.55 que muestra debilidades mayores.

Tabla 23

Matriz Perfil Competitivo de la Universidad Continental

Factores clave de éxito	Peso	Universidad Continental		UPLA		USIL		U. Ricardo Palma		UPC	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Licenciamiento y acreditaciones	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
2 Calidad de la plana docente	0.20	1	0.20	1	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40
3 Infraestructura educativa y tecnología	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4 Internacionalización y convenios	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
5 Investigación y producción académica	0.20	1	0.20	1	0.20	2	0.40	1	0.20	2	0.40
6 Red de egresados	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
7 Reputación y posicionamiento de marca	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		1.55		1.20		2.55		2.45		2.65

En la Tabla 24, se presenta la Matriz Perfil Referencial de la Universidad Continental.

En esta matriz se compara a la Universidad Continental con sus referentes, que son la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad de Los Andes y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP); las cuales se ubicaron como las primeras universidades privadas de América Latina. Al comparar con los referentes, se confirma la debilidad de la Universidad Continental que debe mejorar en todos los factores claves de éxito, incluyendo la investigación y producción académica, así como en la calidad de su plana docente.

Tabla 24

Matriz Perfil Referencial de la Universidad Continental

Factores clave de éxito	Peso	Universidad Continental		Pontificia Universidad Católica de Chile		Universidad de Los Andes		PUCP	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Licenciamiento y acreditaciones	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.60	4	0.60
2 Calidad de la plana docente	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
3 Infraestructura educativa y tecnología	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4 Internacionalización y convenios	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
5 Investigación y producción académica	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
6 Red de egresados	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7 Reputación y posicionamiento de marca	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Total	1.00		1.55		3.90		3.85		3.50

3.8 Conclusiones

Durante los últimos años, el país ha reducido su productividad, lo cual no es promisorio ante los indicadores esperados de crecimiento para futuros años. Por ello, el país debe enfocarse en restablecer sus políticas socioeconómicas que logren un impacto real en la población, y sean representación de la ética y la igualdad en todas sus formas. Esto permitirá el desarrollo en todos sus niveles, especialmente, en el educativo.

Un punto de mejora evidente se presenta en las condiciones actuales de inversión en educación, la cual no está sujeta a los beneficios fiscales aplicables a otros gastos como los correspondientes a inversiones en tecnología o innovación, iniciativa promovida por la Ley 30309. Asimismo, las organizaciones que promuevan la investigación como filosofía de

trabajo, y su implementación mediante las instituciones y sus estudiantes, brindarán una oportunidad de mejora, tanto para el gobierno como para las instituciones educativas.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Este análisis contempla los factores internos de la organización, considerando las áreas siguientes: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas e investigación de mercado, (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. A través de este análisis se apunta a identificar los principales aspectos de cada una de las áreas, a fin de generar como resultado la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de la organización.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Universidad Continental fue creada en 1998 y cuenta con cinco facultades en las que se imparten 28 carreras profesionales a más de 20,000 alumnos. La universidad tiene presencia en cuatro ciudades de la costa y sierra del Perú y está específicamente orientada a la educación superior. Su propuesta tiene las siguientes características:

- Es multimodal: Cuenta con programas presenciales, a distancia y para gente que trabaja.
- Es multicampus: Ubicados en Arequipa, Cusco, Huancayo y Lima, además de un campus virtual que funciona a nivel nacional e incluso internacional.
- Es multinivel: Ofrece formación técnica, formación universitaria y formación de posgrado.

Su propuesta educativa es dinámica, lo cual implica la permanente interacción y colaboración entre sus docentes, estudiantes, egresados y personal administrativo en espacios físicos y virtuales cuidadosamente acondicionados con infraestructura y tecnología actual. Esto les ha permitido lograr resultados favorables, como alcanzar el puesto 13 en el ranking de las mejores universidades del Perú (América Economía, 2016). Sin embargo, en el listado

del QS World University Rankings (2017), la Universidad Continental ni siquiera aparece. Esto indica que haber sido la primera universidad en el Perú en acreditar tanto sus laboratorios como talleres bajo la norma ISO 9001 (Universidad Continental, 2017a) no es suficiente para obtener un reconocimiento mundial, por lo que debe mejorar la calidad de su cuerpo docente y realizar más investigación.

En lo que respecta al gobierno de las universidades en el país, la Ley Universitaria (Ley 30220, 2014) define la organización que debe poseer una universidad, la cual se aplica tanto para universidades públicas como privadas, y, por ende, a la Universidad Continental. Este gobierno universitario está conformado de la siguiente manera:

1. Asamblea Universitaria: Es un órgano colegiado que representa a la comunidad universitaria y que es responsable de dictar las políticas generales. Sus principales funciones son las siguientes: (a) aprobar las políticas de desarrollo universitario, (b) modificar los estatutos de la universidad, (c) velar por el cumplimiento de los instrumentos de planeamiento de la universidad aprobados por el Consejo Universitario, (d) declarar la revocatoria del rector o vicerrectores, (e) designar a los integrantes de la comisión de fiscalización, (f) evaluar y aprobar los informes de gestión (memoria anual, informe semestral, etc.), modificación y creación de facultades, y (g) declarar en receso temporal a la universidad.
2. Consejo Universitario: Es el máximo órgano de gestión, dirección y ejecución académica y administrativa; sus principales funciones son: (a) proponer al Consejo Universitario la contratación, nombramiento, ratificación y remoción de los docentes; (b) aprobar los currículos y planes de estudio, y (c) dictar el reglamento académico.
3. Rector: Es el representante legal de la universidad. Tiene a su cargo la administración del gobierno universitario; sus principales funciones son las que

- siguen: (a) presidir el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria, (b) dirigir la actividad académica, (c) presentar al Consejo Universitario los instrumentos de planeamiento institucional, (d) refrendar los diplomas y grados, (e) expedir las resoluciones de carácter previsional de docentes y administrativos, (f) presentar los informes (memoria anual, informe semestral, etc.) de la universidad a la Asamblea Universitaria para aprobación, y (g) hacer transparente la información económica y financiera.
4. Vicerrector Académico: Es el responsable de dirigir y ejecutar la política general de formación académica en la universidad, supervisando las actividades académicas para garantizar la calidad y atender las necesidades de capacitación permanente del personal docente.
 5. Vicerrector de Investigación: Si bien no es obligatorio que exista un Vicerrectorado de Investigación, en el caso de que se designe, sus principales funciones son las siguientes: (a) dirigir la política general de investigación, (b) supervisar las actividades de investigación con el fin de garantizar su calidad, (c) organizar la difusión del conocimiento y los resultados de las investigaciones, (d) gestionar el financiamiento de la investigación, y (e) promover la generación de recursos para la universidad mediante la producción de bienes y prestación de servicios derivados de las actividades de investigación y desarrollo, y la obtención de regalías por patentes u otros derechos de propiedad intelectual.
 6. Consejo de Facultad: Es dirigido por el decano de la facultad a la cual corresponde; sus principales funciones son las siguientes: (a) proponer al Consejo Universitario la contratación, nombramiento, ratificación y remoción de docentes, (b) aprobar los currículos y planes de estudio, y (c) dictar el reglamento académico.

7. Decano: Es la máxima autoridad en la facultad, y la representa frente el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria; sus principales atribuciones son las que siguen: (a) presidir el Consejo de Facultad, (b) dirigir administrativa y académicamente la facultad, (c) representar a la facultad frente a los órganos de gobierno, (d) designar a los directores de las escuelas e institutos de investigación, (e) proponer sanciones a los docentes y (f) presentar el plan anual de funcionamiento y desarrollo de la facultad, así como el informe de gestión.

En lo que respecta a la Universidad Continental, esta cuenta con los siguientes órganos: (a) Junta General de Accionistas, (b) Directorio y (c) Gerencia General.

Adicionalmente, la universidad está compuesta por un Rectorado, un Vicerrectorado Académico, facultades, escuelas académico-profesionales, Dirección de la Escuela de Posgrado y direcciones académicas. También, cuenta con los siguientes órganos de gobierno académico: (a) Consejo Directivo, (b) Rector, (c) Consejo Académico de Facultad, (d) decanos, y (e) Director de Escuela de Posgrado. Como órganos consultivos, la universidad cuenta con el Consejo Consultivo Institucional y el Consejo Consultivo Académico.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Para el análisis del área de Marketing y Ventas, se revisa primero la cantidad de graduados y titulados que ha tenido la Universidad Continental cada año. En la Figura 17 se observa que esta cantidad se incrementa cada año, en proporción con la cantidad de alumnos, donde obtuvo un pico en el 2012. Para el 2013 hubo 160 titulados, es decir, egresados que entregaron y sustentaron su tesis de manera exitosa, mientras que 312 estudiantes cerraron su pensum de estudios. Al evaluar la situación de los alumnos actuales (ver Tabla 25), se advierte que el nivel de satisfacción es, en todos los casos, inferior a 15.00 en una escala del 0 al 20, que implica una aceptación menor que el 75%, aunque esto la universidad lo registre

como satisfecho. La mayor calificación se dio en la Facultad de Ciencias de la Salud y la menor, en Derecho.

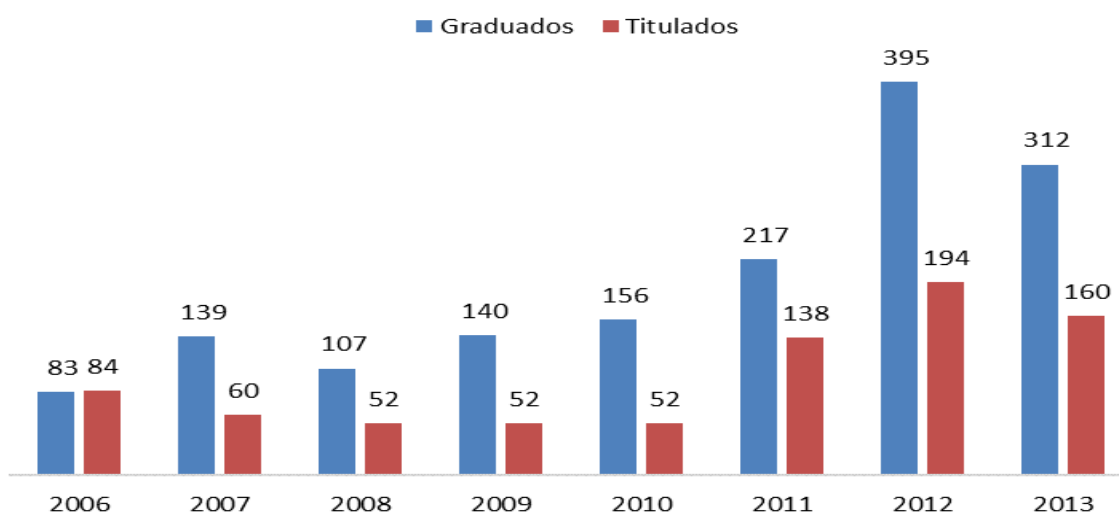


Figura 17. Cantidad de graduados y titulados de la Universidad Continental, por año. Adaptado de “Índice temático: Educación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>).

Tabla 25

Nivel de Satisfacción de los Alumnos por Facultad

Facultad	Nota obtenida	Nivel de satisfacción
Ciencias de la Empresa	13.90	Satisfecho
Ciencias de la Salud	14.63	Satisfecho
Derecho	13.50	Satisfecho
Humanidades	14.49	Satisfecho
Ingeniería	14.02	Satisfecho

Nota. Adaptado de *Índice de satisfacción estudiantil 2016-I* (p. 1), por la Universidad Continental, 2016d, Huancayo, Perú: Autor.

Producto. La universidad ofrece más de 20 carreras, organizadas en cinco facultades, así como también tiene estudios de posgrado, ya sean diplomados, maestrías o doctorados. Al 2017 se tenían solamente cuatro carreras acreditadas internacionalmente por la Red Internacional de Evaluadores (RIEV) y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia. Además, es la primera universidad de América Latina que está acreditada por el Sistema de Garantía Interna de Calidad por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), España (Universidad Continental, 2017f).

Dentro de las carreras que se ofrecen a distancia están: (a) Administración, (b) Contabilidad, (c) Derecho, (d) Ingeniería de Sistemas e Informática, (e) Ingeniería Industrial, (f) Psicología, y (g) Administración y Gestión Pública. Estas carreras se pueden cursar desde cualquier sitio, ya sea en el Perú o en el extranjero, y el estudiante escoge las horas de su conveniencia. En un período de tres años y medio, se puede obtener el título profesional, excepto para Derecho, que toma cuatro años. Los recursos a los que tienen acceso los alumnos son videoconferencias, clases en tiempo real, tutorías personales, y presentaciones animadas, entre otros (“Universidad Continental presenta,” 2013).

Pensando en el desarrollo de la comunidad estudiantil, la Universidad Continental ofrece un programa denominado *Carreras para Gente que Trabaja*, con el cual los estudiantes pueden combinar su jornada académica de pregrado con un trabajo a tiempo completo, por lo que se dispone de un horario flexible. De esta manera, los alumnos pueden asistir a clases los fines de semana, y combinar cursos presenciales con cursos virtuales. Esta modalidad está dirigida a (a) estudiantes que trabajan a tiempo completo de lunes a viernes, (b) personas con amplia experiencia laboral y que requieren certificar dicha experiencia, (c) estudiantes que provienen de institutos superiores tecnológicos y desean titularse en una universidad. Todos los productos de la universidad se complementan con convenios con más de 50 universidades a nivel internacional, lo que ha permitido que más de 100 alumnos hayan viajado a Argentina, Chile, Colombia y México, entre otros países (Universidad Continental, 2017h).

Precio. El precio en la Universidad Continental se establece por ciclo académico, que tiene una duración de 16 semanas; además de que varía por facultad y carrera. Por ejemplo: para la carrera de Enfermería el monto es de S/ 2,250 para el primer semestre del 2017. Ahora bien, este monto se puede pagar de distinta manera, a través de cinco planes de pago que la universidad ofrece y que se detallan en la Tabla 26.

Tabla 26

Planes de Pago por Período Académico

Plan	N° de cuotas	Descuento	Fecha límite de pago
1	1	10%	Inicio de clases del periodo académico
2	2	6%	1 ^{er} y 2 ^o mes del inicio de periodo académico
3	3	4%	1 ^{er} , 2 ^o y 3 ^{er} mes del inicio de periodo académico
4	4	2%	1 ^{er} , 2 ^o , 3 ^{er} y 4 ^o mes del inicio de periodo académico
5	5	S/ 5.00	Para la obtención del descuento es necesario pagar los 28 de cada mes antes del vencimiento

Nota. Tomado de “¿Cómo funciona el sistema de pagos en la Universidad Continental?” por la Universidad Continental, 2017c (<https://ucontinental.edu.pe/noticias/funciona-sistema-de-pagos-la-universidad-continental/>).

Plaza. La Universidad Continental tiene cuatro sedes, la principal en la ciudad de Huancayo, y otras tres en Arequipa, Cusco y Lima. En la Figura 18 se presenta una imagen de la sede de Huancayo, donde se aprecia la infraestructura moderna que se brinda a los estudiantes.



Figura 18. Campus de la Universidad Continental en Huancayo. Tomado de “Universidad Continental presenta siete carreras online para jóvenes peruanos,” en *Perú.com*, 2013 (<https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/universidad-continental-presenta-siete-carreras-online-jovenes-peruanos-noticia-118210>).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En la busca de fomentar una cultura de calidad entre todos los miembros de la organización en el año 2014, la Universidad Continental obtuvo la certificación del Diseño

del Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC). Este se basa en la revisión y control de los procesos que se han desarrollado desde el 2010 y que continúan en permanente ejecución, mediante una estructura enfocada en la calidad y liderada por un comité, tal como se presenta en la Figura 19 (Universidad Continental, 2016e).



Figura 19. Estructura para la mejora continua, a través del SGIC. Tomado de *Plan de despliegue de la política y objetivos de calidad* (p. 5), por la Universidad Continental, 2016e, Huancayo, Perú: Autor.

Los miembros del Comité de Calidad son los siguientes: (a) Rector, (b) Director de Planeación y Calidad, (c) Jefe de Certificación de Calidad, (d) Jefe de Procesos, (e) Jefe de Gestión de la Información, (f) representante de los alumnos, (g) representante de los docentes, (h) representante de los egresados, (i) representante de los empleados, y (j) representante del personal administrativo. La política de calidad cubre el proceso sistémico, iniciando con la planificación, y pasa luego a la ejecución. Todo ello requiere de un control permanente que permita identificar puntos de mejora y garantizar los estándares establecidos. Asimismo, se cumple con una misión de investigación y de proyección social. Como se aprecia en la Figura 20, la política de calidad incluye políticas generales, política de gestión ambiental y política de seguridad ocupacional.

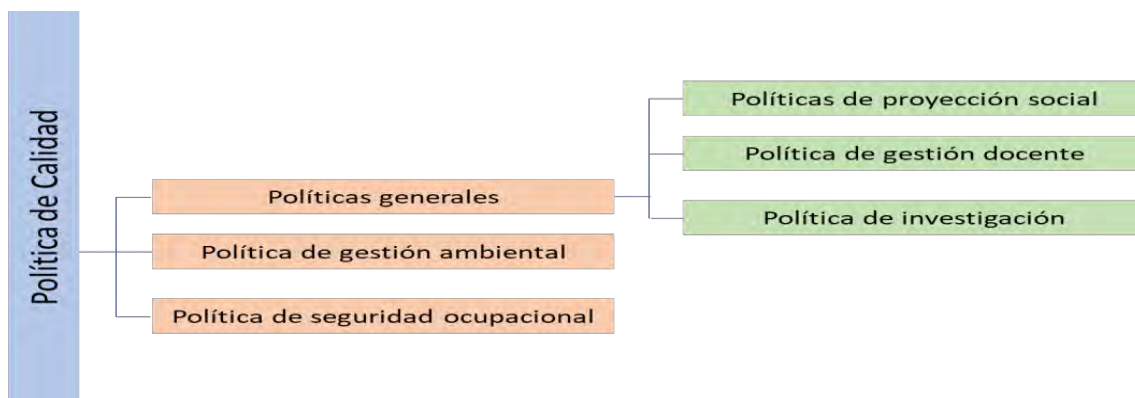


Figura 20. Política de calidad. Tomado de *Plan de despliegue de la política y objetivos de calidad* (p. 5), por la Universidad Continental, 2016e, Huancayo, Perú: Autor.

Al revisar cada uno de los servicios de la universidad, se encuentra que los estudiantes están satisfechos (ver Tabla 27), pero en una escala del 0 al 20 la calificación solo supera a 15 en limpieza general, donde se obtuvo una nota de 15.26; mientras que en seguridad y vigilancia la Universidad Continental obtiene 12.63, lo cual indica que es un punto que debe mejorarse, así como la cafetería y los materiales educativos, entre otros.

Tabla 27

Nivel de Satisfacción de los Alumnos por Oficina o Servicio, 2016

Oficina o servicio	Nota obtenida	Nivel de satisfacción
Equipamiento e infraestructura de aulas y laboratorios	13.99	Satisfecho
Materiales educativos	13.56	Satisfecho
Laboratorios y sala de radio TV	14.98	Satisfecho
Centro médico	14.06	Satisfecho
Limpieza general	15.26	Muy satisfecho
Cafetería	13.56	Satisfecho
Seguridad y vigilancia	12.63	Satisfecho

Nota. Adaptado de *Índice de satisfacción estudiantil 2016-I* (p. 2), por la Universidad Continental, 2016d, Huancayo, Perú: Autor.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El balance general y el estado de resultados de la Universidad Continental, que se presentan en el Apéndice A y en el Apéndice B, respectivamente, muestran la situación actual de la organización. Los activos totales para final del año 2015 ascendieron a S/ 171.9 millones, tras incrementarse en 49.1% durante ese año, como se aprecia en la Tabla 28.

Tabla 28

Análisis Vertical y Horizontal del Balance General

	2015-2014		2015		2014
	%	S/	%	S/	%
Activo					
Activo corriente					
Caja y bancos	-24.9	5'224,300	3.0	6'959,986	6.0
Activos financieros a valor razonable	-62.6	1'200,000	0.7	3'210,000	2.8
Derechos de enseñanza por cobrar, neto	42.4	2'700,314	1.6	1'895,670	1.6
Otras cuentas por cobrar	-16.1	617,703	0.4	736,051	0.6
Cuentas por cobrar a accionistas	3,676.2	2'153,469	1.3	57,027	0.0
Existencias		19,267	0.0		0.0
Gastos contratados por anticipado		110,571	0.1		0.0
Total activo corriente	-6.5	12'025,624	7.0	12'858,734	11.2
Activo no corriente					
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	54.7	157'854,988	91.8	102'067,386	88.5
Intangibles, neto	469.3	2'061,362	1.2	362,098	0.3
Total activo	49.1	171'941,974	100.0	115'288,218	100.0
Pasivo y patrimonio neto					
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar comerciales	-45.2	1'772,527	1.0	3'233,574	2.8
Otras cuentas por pagar	42.9	4'253,573	2.5	2'975,946	2.6
Otras cuentas por pagar accionistas	-100.0	-	0.0	614,708	0.5
Obligaciones financieras	118.8	9'758,457	5.7	4'458,989	3.9
Total pasivo corriente	39.9	15'784,557	9.2	11'283,217	9.8
Pasivo no corriente					
Otras cuentas por pagar a largo plazo	-29.8	859,691	0.5	1'224,189	1.1
Obligaciones financieras a largo plazo	192.4	49'661,668	28.9	16'982,061	14.7
Pasivo diferido por impuesto	5.0	4'506,390	2.6	4'292,421	3.7
Total pasivo	109.6	70'812,306	41.2	33'781,888	29.3
Patrimonio neto					
Capital social	0.0	29'169,400	17.0	29'169,400	25.3
Reserva legal	96.1	5'833,880	3.4	2'974,842	2.6
Otras reservas de patrimonio	0.0	11'302,534	6.6	11'302,534	9.8
Resultados acumulados	44.0	54'823,854	31.9	38'059,554	33.0
Total patrimonio neto	24.1	101'129,668	58.8	81'506,330	70.7
Total pasivo y patrimonio neto	49.1	171'941,974	100.0	115'288,218	100.0

Nota. Adaptado de *Estado situación financiera* (p. 1), por la Universidad Continental, 2016c, Huancayo, Perú: Autor.

Este aumento se dio por un incremento del 54.7% en el activo fijo neto, compuesto por inmuebles, mobiliario y equipo, a consecuencia de la construcción de la sede universitaria

de Lima, ubicada en el cono norte. Los activos fueron financiados con obligaciones financieras de largo plazo, que aumentaron en 192.4%, así como con obligaciones financieras de corto plazo, que se elevaron en 118.8%, y con los resultados retenidos, que para finales del año 2015 llegaron a S/ 54.8 millones.

Tabla 29

Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Ganancias y Pérdidas

	2015-2014		2015		2014	
	%	S/	%	S/	%	
Ingresos						
Ingresos por actividades académicas	22.0	109'784,414	100.0	89'999,536	100.0	
Gastos						
Gastos de personal docente y administrativo	36.4	(42'784,396)	-39.0	(31'372,649)	-34.9	
Gastos generales de operación y administración	13.1	(31'385,144)	-28.6	(27'746,011)	-30.8	
Depreciación del ejercicio	38.5	(4'814,731)	-4.4	(3'475,496)	-3.9	
Amortización	23.7	(184,213)	-0.2	(148,978)	-0.2	
Provisión para cuentas de cobranza dudosa		(431,327)	-0.4	-	0.0	
Otros ingresos, neto	25.2	<u>246,615</u>	0.2	<u>196,963</u>	0.2	
	26.9	<u>(79'353,196)</u>	-72.3	<u>(62'546,171)</u>	-69.5	
Utilidad operativa	10.8	<u>30'431,218</u>	27.7	<u>27'453,365</u>	30.5	
Otros ingresos (gastos)						
Gastos financieros	27.4	(2'957,312)	-2.7	(2'321,644)	-2.6	
Ingresos financieros	44.5	368,446	0.3	255,038	0.3	
Diferencia en cambio, neta	-34.9	<u>(365,067)</u>	-0.3	<u>(561,197)</u>	-0.6	
	12.4	<u>(2'953,933)</u>	-2.7	<u>(2'627,803)</u>	-2.9	
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	10.7	27'477,285	25.0	24'825,562	27.6	
Impuesto a las ganancias	23,577.1	<u>(7'853,947)</u>	-7.2	<u>(33,171)</u>	0.0	
Utilidad neta	-20.8	19'623,338	17.9	24'792,391	27.5	
Otros resultados integrales		<u>-</u>		<u>-</u>		
Total resultado integral, neto	-20.8	19'623,338	17.9	24'792,391	27.5	

Nota. Adaptado de *Estado situación financiera* (p. 2), por la Universidad Continental, 2016c, Huancayo, Perú: Autor.

Del lado del estado de ganancias y pérdidas (Apéndice B), se ha podido apreciar en la Tabla 29 cómo los ingresos crecieron en 22% durante el año 2015, al haberse incrementado la cantidad de alumnos, en línea con el crecimiento de infraestructura. Pero en el mismo año, los

resultados del ejercicio o la utilidad neta se redujeron en 20.8%. Esta pérdida de rentabilidad se debió a que los gastos se elevaron en mayor medida que los ingresos, al crecer 26.9%, mientras que el impuesto a las ganancias aumentó en más de S/ 7 millones. Como resultado, la rentabilidad sobre ventas o ROS pasó de ser 27.5% en el año 2014 a 17.9% para el 2015.

Los otros indicadores de rentabilidad también presentaron una reducción, como se ve en la Tabla 30, dado que la rentabilidad sobre activos (ROA) bajó de 21.5% a 11.4%, a consecuencia no solo de una menor utilidad sino también del crecimiento del activo, que aún no maximiza sus beneficios. Finalmente, el rendimiento sobre patrimonio o ROE, que mide el retorno que los inversionistas obtienen, disminuyó de 30.4% en el año 2014 a 19.4% en 2015. A pesar de la reducción, sigue siendo muy atractivo, si se compara con las tasas pasivas que ofrece el sistema financiero nacional, lo cual indica que la operación de la Universidad Continental sí es rentable.

Tabla 30

Razones Financieras de la Universidad Continental, 2014 y 2015

Índice	2015	2014
Días de cuentas por cobrar	18	11
Días de cuentas por cobrar (excluye CxC accionistas)	11	11
Días de cuentas por pagar	29	42
Índice de endeudamiento	41.2%	29.3%
Razón de liquidez	0.76	1.14
Prueba ácida	0.76	1.14
Rentabilidad sobre ventas (ROS)	17.9%	27.5%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	11.4%	21.5%
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	19.4%	30.4%

Nota. Adaptado de *Estado situación financiera* (pp. 1-2), por la Universidad Continental, 2016e, Huancayo, Perú: Autor.

En la Tabla 30 también se presentan los índices de deuda y de eficiencia. El endeudamiento de la organización pasó de 29.3% en 2014 a 41.2% en 2015 a causa del aumento en obligaciones para financiar la adquisición de activos. En cambio, la razón de liquidez mejoró y sobrepasó el valor uno, indicando que con los activos circulantes la

Universidad Continental sí logra cubrir sus obligaciones de corto plazo. En cuanto a la eficiencia, se ve una buena administración en la medida en que los días de cuentas por pagar sobrepasan los días de cuentas por cobrar, y eso es favorable para el ciclo de efectivo.

La Universidad Continental ofrece a sus estudiantes 200 becas y medias becas por semestre, tal como se ve en la Tabla 31. La mayoría de estos beneficios se otorgan por rendimiento académico, que representan el 79% de las medias becas y el 57% de las becas. También se conceden créditos educativos, denominados CrediEduca, para estudiantes a partir del tercer año, donde se financia la mitad de los costos de pensión (Universidad Continental, 2015).

Tabla 31

Becas y Medias Becas, en Cantidad

Motivo	Ciclo 2016-I		Ciclo 2016-II	
	Beca	Media beca	Beca	Media beca
Rendimiento académico	12	142	12	142
Primer puesto en examen de admisión	1	0	1	0
Primer puesto en examen de selección previa	0	1	0	1
Primer puesto en examen CEPRE	0	2	0	2
Beca Continental	3	0	3	0
Socioeconómico	0	13	0	13
Fallecimiento de tutor	5	1	5	1
Familiar de trabajador	0	20	0	20
Total por tipo de beca	21	179	21	179
Total general	200		200	

Nota. Adaptado de *Cuadro de asignación de becas 2016* (pp. 1-2), por la Universidad Continental, 2016b, Huancayo, Perú: Autor.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Para el año 2013, en la Universidad Continental había 309 docentes, tal como se aprecia en la Figura 21, al haber disminuido en 24% durante ese periodo. Sin embargo, de acuerdo con la publicación de América Economía (2016), para el 2016 la universidad tenía 672 catedráticos, de los cuales 40.6% se desempeñaban a tiempo completo y 13.7% de ese total contaba con un PhD, lo cual favorece la formación de los estudiantes.

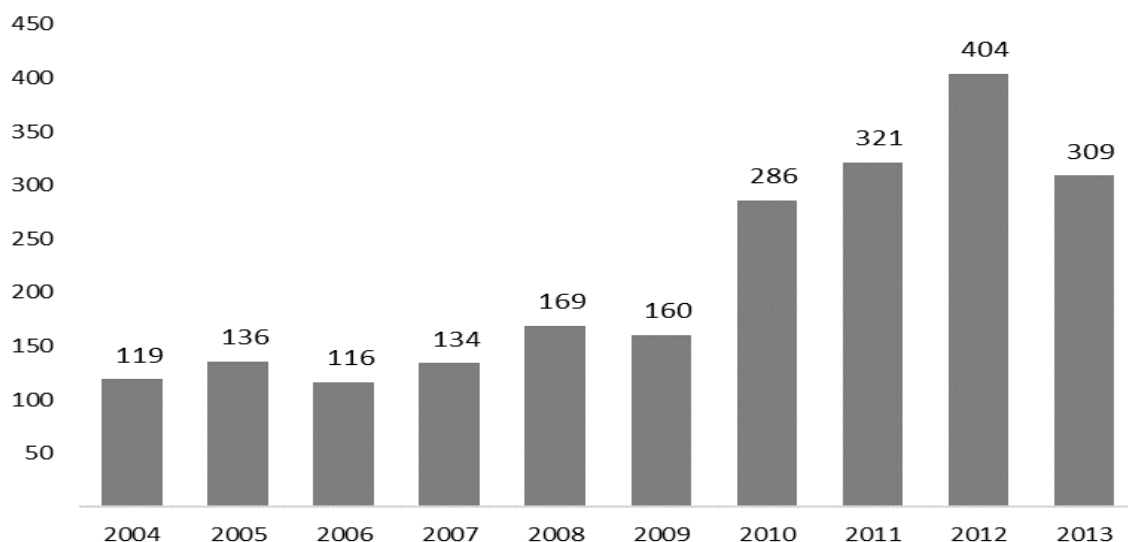


Figura 21. Cantidad de docentes de la Universidad Continental. Adaptado de “Índice temático: Educación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>).

Sobre la base de la relación de docentes, para el año 2017 había 776 profesores (Universidad Continental, 2017k), mientras que en el segundo semestre del año 2016 había 527 docentes (Universidad Continental, 2016f). Este aumento se debió, principalmente, a la ampliación de carreras en la sede de Lima. En este listado de docentes se registran los contratados, los ordinarios y los extraordinarios. Cada semestre, para seleccionar a estos docentes se siguen unas bases, donde el postulante tiene que presentar su curriculum vitae (no documentado) pero con carácter de declaración jurada, que se envía a través de la página web que la universidad pone a disposición de los aspirantes. Asimismo, tienen que presentar constancia de no contar con antecedentes penales, en el caso de que sea seleccionado, junto con los documentos que soportan el currículo del futuro profesor (Universidad Continental, 2016a).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La Universidad Continental busca generar conocimientos, mediante las vivencias o experiencias, donde se cruzan múltiples disciplinas. Se pretende que los estudiantes aprendan de una manera reflexiva y autocrítica, promoviendo la investigación y el análisis, que se

combinan con conocimientos teóricos. Si bien se tienen docentes, se reconoce que gran parte del proceso de aprendizaje es autónomo, pues los estudiantes deben desarrollar la capacidad de obtener y evaluar información (Universidad Continental, 2017g).

Dada la gran cantidad de información que se genera y se administra en la Universidad Continental, se hace uso de Amazon Web Services (AWS, 2017). Esta infraestructura ofrece la capacidad de ajustarse a las fluctuaciones en el tráfico de información, poniendo a disposición de los estudiantes y profesores la información guardada, respetando los criterios de acceso. Además, para la página web, que es la principal forma de comunicarse con la comunidad universitaria y con los aspirantes, se utiliza WordPress. Esta plataforma permite manejar información sobre cientos de temas de manera simultánea; también ofrece un sitio optimizado para las consultas desde dispositivos móviles y brinda a la organización servicio continuo de asistencia (WordPress, 2017).

En cambio, para la comunicación a través del correo electrónico, ampliamente utilizado por los docentes, el personal administrativo y estudiantes, se usa el *Google for Education* (Google, 2017). Esta herramienta permite no solo enviar comunicaciones sino trabajar de manera colaborativa en documentos, así como compartir información en la nube, evitando sobrecargar los servidores de la universidad. También se puede mantener actualizado el calendario con eventos y citas, generando recordatorios, y tener conversaciones en línea, sustituyendo a otros programas o aplicativos.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Dentro del plan estratégico que la Universidad Continental ha desarrollado, se establece que la institución usa tecnología y maneja información digital, de diversas fuentes, evaluando su calidad para hacer un uso responsable de las mismas; siempre con el enfoque de crear contenidos que permitan dar soluciones a problemas previamente identificados (Universidad Continental, 2017g).

Para poder brindar educación a distancia, la Universidad Continental cuenta con una plataforma digital que permite a los alumnos ingresar y tener acceso a clases. También se brinda acceso a la biblioteca, así como a diversos materiales de estudio. Todos los alumnos de la organización pueden revisar en línea su progreso académico, realizar sus inscripciones y solicitar documentos. Todo esto se logra con la plataforma Moodle, que es fácil de utilizar y ha sido diseñada con el objetivo de brindar a los administradores, docentes y a los estudiantes, una herramienta que sea un sistema integrado, al mismo tiempo que seguro y único (Moodle, 2017).

La Universidad Continental promueve la innovación mediante el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM). Del lado de la innovación, se tiene como misión “Impulsar la innovación de las empresas peruanas, principalmente en las regiones donde se encuentra presente nuestra universidad como medio para aumentar su competitividad al fomentar el desarrollo regional y nacional” (Universidad Continental, 2017b, párr. 1). Entre las principales actividades está la coordinación de 20 proyectos de innovación en el país, junto con las consultorías en el área de investigación empresarial. También se da asistencia a pequeños empresarios, para que logren formular y desarrollar proyectos con aportes de distintas organizaciones o de entidades del Estado (Universidad Continental, 2017b).

El CIDEM también tiene un área específica para el desarrollo empresarial; su misión es “Impulsar la formalización, la productividad, la competitividad y el crecimiento sostenible de las mipyme y los emprendedores por medio de la provisión de servicios de capacitación y asesoría en formalización, gestión y articulación a redes empresariales” (Universidad Continental, 2017a, párr. 3). Es una oficina, creada en alianza con el Ministerio de la Producción, donde se brinda atención gratuita a empresarios y emprendedores para que puedan formalizar sus negocios. Así mismo, se da asesoría individualizada en temas de

gestión empresarial. En la Tabla 32 se presenta la cantidad de personas que fueron atendidas en el primer semestre del año 2017.

Tabla 32

Personas Atendidas y Asesorías Brindadas por el CIDEM en el Año 2017

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total	
Personas atendidas	94	139	230	180	204	106	953	
Asesorías brindadas	Formalización	64	69	110	77	82	51	453
	Tributación Mipyme	56	62	100	61	62	33	374
	Gestión empresarial	38	64	92	66	61	29	350
	Interesados en talleres	5	27	60	36	42	17	187
	Total	163	222	362	240	247	130	1364

Nota. Adaptado de “Centro de desarrollo empresarial,” por la Universidad Continental, 2017a (<https://ucontinental.edu.pe/cidem/centro-desarrollo-empresarial/>).

Adicionalmente, se desarrollan investigaciones científicas. Para 2017 había 28 proyectos en curso, de los cuales 15 se centran en el área de cambio climático con financiamiento del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT). También se están desarrollando investigaciones en torno al desarrollo económico, emprendimiento, salud pública y tecnologías de la información y comunicación (Universidad Continental, 2017j). Es relevante mencionar que el Repositorio Institucional de la Universidad Continental ha pasado a formar parte del Repositorio Nacional Digital de Acceso Abierto del CONCYTEC. Este es uno de los requisitos que exige la SUNEDU para conceder el licenciamiento a la institución (Universidad Continental, 2017i).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tomando en consideración el análisis AMOFHIT previo, se han establecido 14 factores determinantes de éxito en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (ver Tabla 33) para la Universidad Continental. De estos 14 factores, ocho son fortalezas y seis son debilidades. Como resultado final, el valor total de la MEFI es 2.33, lo que indica que sus fortalezas son ligeramente mayores que sus debilidades. Por lo tanto, la Universidad

Continental tiene las habilidades para competir en el mercado, pero aún presenta fallas graves como la falta de licenciamiento.

Tabla 33

Matriz Evaluación de Factores Internos de la Universidad Continental

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Plan estratégico que incluye indicadores para evaluar la gestión y que se revisa anualmente	0.08	3	0.24
2	Amplia oferta de carreras, presenciales y a distancia, en pregrado y posgrado	0.08	4	0.32
3	Cinco planes de pago a disposición de los estudiantes	0.05	3	0.15
4	Presencia en Junín, Arequipa, Cusco y Lima, con excelentes instalaciones, incluso con laboratorios certificados	0.07	4	0.28
5	Políticas de calidad que implican proyección social y cuidado medioambiental	0.07	3	0.21
6	Plataforma tecnológica que permite brindar cursos en línea y acceso permanente a información	0.07	3	0.21
7	Posición 13 entre todas las universidades del Perú	0.08	3	0.24
	Subtotal fortalezas	0.50		1.65
Debilidades				
1	La universidad no está licenciada por la SUNEDU	0.10	1	0.1
2	Acreditaciones y convenios internacionales	0.06	2	0.12
3	El nivel de satisfacción de los alumnos es inferior al 75%	0.05	2	0.1
4	La cantidad de titulados y egresados no corresponde con la cantidad de estudiantes, lo que implica alto nivel de deserción	0.07	1	0.07
5	Pocos docentes con doctorado y otros posgrados	0.08	1	0.08
6	Poca investigación y baja cantidad de publicaciones	0.07	1	0.07
7	La marca no está bien posicionada a pesar de todas las fortalezas	0.07	2	0.14
	Subtotal debilidades	0.50		0.68
	Total	1.00		2.33

4.3 Conclusiones

Se concluye que la Universidad Continental tiene una amplia oferta académica, pero no está licenciada por la SUNEDU y, por ende, sus carreras no están certificadas en el Perú; esto puede representar un problema para los egresados al momento de incorporarse al mercado laboral. La organización, en paralelo a los trámites frente a la SUNEDU, ha buscado

establecer convenios con universidades internacionales como forma de acreditar su calidad, la cual se controla a través de unas políticas bien establecidas.

Como otras fortalezas, destaca un plan estratégico que incluye indicadores para realizar la evaluación debida. No obstante, debe enfocarse más en mejorar la calidad de su plana docente, al contratar más profesores con estudios de pregrado, ya que actualmente un gran porcentaje tiene apenas bachillerato.



Capítulo V: Intereses de la Universidad Continental y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Universidad Continental

Los intereses de la Universidad Continental quedan claros a partir de su visión:

1. Posicionarse en los primeros cinco puestos del ranking nacional de universidades del Perú.
2. Aumentar la red de egresados.
3. Incrementar la cantidad de alumnos.
4. Elevar el nivel de empleabilidad.

5.2 Potencial de la Universidad Continental

El potencial que tiene la Universidad Continental se analiza a través de los siguientes dominios, identificando aquellos elementos que le pueden otorgar ventaja competitiva o por el contrario limitar su desarrollo:

Dominio geográfico. Se tienen cuatro sedes, que han sido construidas exclusivamente para fines académicos y, por ello, tienen laboratorios y aulas adecuados. Incluso se tienen 33 laboratorios certificados, lo que indica que son aptos para facilitar el proceso de aprendizaje. Los campus de Huancayo y de Lima cuentan con espacio para una expansión de la infraestructura, lo cual será necesario para lograr el objetivo de aumentar la cantidad de estudiantes.

Dominio demográfico. La población de 15 a 24 años está en aumento, considerando que los habitantes del Perú crecen a razón de 1.1% anual. Asimismo, la tasa de transición de la educación secundaria a la superior continúa en ascenso, aunque todavía para el 2015 solo era 36.5%. Es indispensable incrementar este porcentaje para elevar la cantidad de alumnos, sin disminuir el nivel de exigencia para el ingreso.

Dominio económico. Como ventaja, la Universidad Continental ofrece cinco planes de pago por semestre, así como una escala de clasificación para los alumnos. Se busca con

ello que la situación económica no sea una razón para que ningún alumno se retire de la universidad o decida no postular.

Dominio organizacional. Se cumple con los lineamientos de la Ley de Universidades, contando con la estructura organizacional apropiada. Pero aún no se tiene el licenciamiento por parte de la SUNEDU y esto es imprescindible para brindar a los alumnos carreras debidamente certificadas, lo que facilitará que en el futuro ejerzan sus profesiones. No tener este licenciamiento limita la capacidad de desarrollar una marca que pueda diferenciarse en el mercado por su alta calidad.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. Todavía la universidad no cuenta con una cantidad de egresados que permitan crear una amplia red ni lograr una impresión positiva generalizada entre los empresarios o gerentes del Perú. Esto es un reto para los próximos 10 años, de modo tal que se pueda elevar el índice de empleabilidad.

Dominio tecnológico/científico. La Universidad Continental ha incorporado herramientas tecnológicas como una plataforma que permite brindar programas de estudio a distancia. Asimismo, los estudiantes pueden revisar sus calificaciones, solicitar documentos y comunicarse con distintas áreas de la institución. Hay disponibilidad de los alumnos, asesorías en línea, presentaciones dinámicas, y clases virtuales en vivo. Todo esto es una fuente de ventaja para la institución, ya que permite ampliar la cantidad de estudiantes sin necesidad de incrementar la infraestructura física. Adicionalmente, permite a los alumnos trabajar con tecnología de punta. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que no se hace investigación y no se tienen publicaciones, lo que debe mejorarse para ascender en el ranking de universidades peruanas.

5.3 Principios Cardinales de la Universidad Continental

A continuación, se definen los principios cardinales de la Universidad Continental, considerando su situación interna, sus intereses organizacionales y su potencial.

Influencia de terceras partes. Las universidades no son entes aislados, sino que tienen que trabajar en conjunto con los empresarios, así como con instituciones del Estado y, en especial, con el Ministerio de Educación y la SUNEDU. Estos últimos regulan el funcionamiento de la organización, mientras que los empresarios definen el perfil que se requiere en los egresados.

Lazos pasados y presentes. Hay una necesidad de relacionarse con otras casas de estudio, especialmente con universidades en el extranjero, para ofrecer a los alumnos en el Perú cursos que se adapten a un contexto globalizado. En el futuro, deben crearse más acuerdos y, sobre todo, lograr que más alumnos participen, porque para el 2016 solamente 100 estudiantes se habían beneficiado directamente de estos convenios.

Contrabalance de intereses. Las autoridades deben balancear el interés de incrementar la cantidad de estudiantes con la búsqueda de rentabilidad, ya que para aumentar el número de alumnos es indispensable no aumentar sus costos por ciclo. Al mismo tiempo, debe elevarse la calidad de la plana docente, lo cual probablemente acarreará un aumento en el presupuesto de salarios y pagos por honorarios.

Conservación de los enemigos. La meta es ubicarse dentro de los primeros cinco puestos del ranking de universidades, lo cual requiere un monitoreo constante de las actividades de la competencia. Universidades como la PUCP y la del Pacífico estimulan una mejora continua en variables como la empleabilidad, la cantidad de docentes con PhD y la investigación o el número de publicaciones. Todos ellos son aspectos en los que la Universidad Continental tiene que mejorar para avanzar en el mencionado ranking.

5.4 Matriz de Intereses de la Universidad Continental (MIO)

Usando los intereses de la Universidad Continental, que se desarrollaron en línea con la visión, se crea la Tabla 34. En ella también se han incluido a otros grupos de interés o *stakeholders*, donde destaca la SUNEDU, que es el ente encargado de supervisar que se

cumpla con la legislación. Asimismo, se ve la inclusión de los alumnos, de las empresas peruanas, y de competidores, entre otros. Estos intereses de otros actores se clasifican en función de su intensidad en vitales, importantes o periféricos.

Tabla 34

Matriz de Intereses de la Universidad Continental

Interés	Vital	Importante	Periférico
1 Posicionarse en los primeros cinco puestos del ranking nacional de universidades del Perú, con innovación y desarrollo empresarial	Directivos	Otras universidades*	SUNEDU
		Estudiantes Egresados Empresas Univ. con las que se tienen convenios	MINEDU
2 Aumentar la red de egresados	Egresados	Empresas Facultades Escuela de posgrado	Colegios profesionales
		Directivos	
3 Incrementar la cantidad de alumnos	Aspirantes	SUNEDU Estudiantes Docentes Directivos Otras universidades* Institutos de educación superior	Proveedores MINEDU Gobiernos locales
4 Elevar el nivel de empleabilidad	Egresados	Directivos	Docentes
	Estudiantes	Empresas Otras universidades*	Colegios profesionales

Nota. El * indica interés opuesto al de la Universidad Continental.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Con un horizonte de tiempo de 10 años, se proponen objetivos de largo plazo (OLP). Estos configuran medidas cuantitativas de lo anteriormente expuesto en la visión de la organización y en los intereses organizacionales. Estos OLP son los siguientes:

- OLP 1: Para el 2027, la Universidad Continental tendrá un total de 31,995 egresados, a partir de los 2,471 que había al 2013.

- OLP 2: Continuar creciendo, hasta tener 44,333 alumnos matriculados en el 2027, lo que implica un aumento desde los 22,391 que había en el año 2015.
- OLP 3: Aumentar el nivel de empleabilidad al 95% para el 2027, sabiendo que, en el 2016, era de 57.02%.
- OLP 4: En el 2027, se desarrollarán 60 proyectos de investigación, sabiendo que, al 2017, se estaban desarrollando 28.
- OLP 5: Durante el 2027, la Universidad Continental brindará 4,885 consultorías en el área de desarrollo empresarial, a partir de las 1,364 que se brindaron en el primer semestre del año 2017.

5.6 Conclusiones

La Universidad Continental tiene el potencial para desarrollar la ventaja competitiva, ya que cuenta con cuatro sedes que destacan por su infraestructura, desarrollada específicamente para fines académicos. Además, ha mostrado crecimiento en su oferta de carreras, pero requiere el licenciamiento de la SUNEDU para alcanzar sus objetivos de largo plazo. Solo así podrá elevar su calidad y, con ello, atraer más aspirantes, lo que la llevará a incrementar su red de egresados. Por último, la universidad se ha propuesto posicionarse entre las cinco mejores del país, para lo cual debe mejorar indicadores como el número de sus publicaciones, la empleabilidad de los egresados, entre otros.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El capítulo del Proceso Estratégico se ha construido con datos de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Estos elementos han permitido formular las estrategias que serán implementadas para alcanzar los OLP y la visión propuesta. En el transcurso de este capítulo, se presentan diversas matrices. Se inicia con la Matriz FODA, para luego analizar las estrategias a través de las siguientes matrices: (a) PEYEA, (b) Boston Consulting Group, (c) Interna y Externa, (d) Gran Estrategia, (e) Decisión Estratégica, (f) Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (g) Rumelt y (h) Ética. Al final, con las estrategias retenidas, se prepara la Matriz de Estrategias versus OLP para confirmar que con estas se lograrán los objetivos de la organización.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 35, se expone la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA). Esta herramienta permite formular estrategias, las cuales se desarrollan en cuatro cuadrantes. Estas se presentan a continuación:

Estrategias FO:

- FO1: Penetrar el mercado de Lima, captando más estudiantes.
- FO2: Desarrollar nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual para ampliar la base de estudiantes.
- FO3: Desarrollar diplomados y otros cursos de posgrado.
- FO4: Diversificarse al ofrecer cursos de idiomas, combinando la preparación a nivel nacional con profundización en universidades en el extranjero.
- FO5: Diversificarse para prestar servicios de apoyo a la comunidad como consultas fiscales o legales.
- FO6: Diversificarse y ofrecer cursos de orientación vocacional, en verano, para estudiantes de tercero y cuarto de secundaria.

Estrategias FA:

- FA1: Implementar alianza estratégica con universidades extranjeras para la formación de profesores.
- FA2: Desarrollar cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos, contribuyendo a la formación de los profesionales peruanos.
- FA3: Implementar alianzas con instituciones financieras para crear planes de crédito educativo.

Estrategias DO:

- DO1: Desarrollar el mercado de Cusco y Arequipa.
- DO2: Desarrollar carreras con doble titulación, para pregrado y posgrado, a través de convenios con universidades en el extranjero.
- DO3: Desarrollar programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados.
- DO4: Desarrollar un sistema de acreditación para aspirantes con título de educación superior no universitaria, ofreciéndoles continuar con su formación profesional.

Estrategias DA:

- DA1: Implementar alianzas con empresas privadas para el desarrollo de investigaciones aplicadas.
- DA2: Desarrollar publicaciones académicas, a partir de documentos de tesis y otros trabajos de cursos.
- DA3: Implementar alianzas con organismos públicos para que sus empleados cursen carreras de pregrado o posgrado y se beneficien con un descuento especial.

Tabla 35

MFODA de la Universidad Continental

		Fortalezas	Debilidades
		1. Plan estratégico que incluye indicadores para evaluar la gestión y que se revisa anualmente.	1. La universidad no está licenciada por la SUNEDU.
		2. Amplia oferta de carreras, presenciales y a distancia, en pregrado y posgrado.	2. Acreditaciones y convenios internacionales.
		3. Cinco planes de pago a disposición de los estudiantes.	3. El nivel de satisfacción de los alumnos es inferior al 75%.
		4. Presencia en Junín, Arequipa, Cusco y Lima, con excelentes instalaciones, incluso con laboratorios certificados.	4. La cantidad de titulados y egresados no corresponde con la cantidad de estudiantes, lo que implica alto nivel de deserción.
		5. Políticas de calidad que implican proyección social y cuidado medioambiental.	5. Pocos docentes con doctorado y otros posgrados.
		6. Plataforma tecnológica que permite brindar cursos en línea y acceso permanente a la información.	6. Poca investigación y baja cantidad de publicaciones.
		7. Posición 13 entre todas las universidades del Perú.	7. La marca no está bien posicionada a pesar de todas las fortalezas.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
1. Demanda de estudios superiores en crecimiento.	FO1. Penetrar el mercado de Lima, captando más estudiantes.	DO1. Desarrollar el mercado de Cusco y Arequipa.	
2. Ley Universitaria que eleva el nivel de exigencia para las universidades y los estudiantes.	FO2. Desarrollar nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual para ampliar la base de estudiantes.	DO2. Desarrollar carreras con doble titulación, para pregrado y posgrado, a través de convenios con universidades en el extranjero.	
3. Existencia de la SUNEDU con normas claras de licenciamiento y acreditación.	FO3. Desarrollar diplomados y otros cursos de posgrado.	DO3. Desarrollar programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados.	
4. Tratados y acuerdos comerciales con múltiples naciones.	FO4. Diversificarse al ofrecer cursos de idioma, combinando la preparación a nivel nacional con profundización en universidades en el extranjero.	DO4. Desarrollar un sistema de acreditación para aspirantes con título de educación superior no universitaria, ofreciéndoles continuar con su formación profesional.	
5. Sistema financiero que ofrece expansión en el nivel de créditos.	FO5. Diversificarse para prestar servicios de apoyo a la comunidad como consultas fiscales o legales.		
6. Reducción de la pobreza y movilidad social.	FO6. Diversificarse y ofrecer cursos de orientación vocacional en verano para estudiantes de tercero y cuarto de secundaria.		
7. Marco legal que estimula la inversión en ciencia y tecnología, ejecutable a través del CONCYTEC.			
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
1. Baja tasa de transición entre la educación secundaria y la superior.	FA1. Implementar alianza estratégica con universidades extranjeras para la formación de profesores.	DA1. Implementar alianzas con empresas privadas para el desarrollo de investigaciones aplicadas.	
2. El crecimiento del PBI se ha reducido en los últimos tres años, dependiendo de sectores primarios.	FA2. Desarrollar cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos, contribuyendo a la formación de los profesionales peruanos.	DA2. Desarrollar publicaciones académicas, a partir de documentos de tesis y otros trabajos de cursos.	
3. Las universidades internacionales tienen acceso al mercado a través de canales virtuales, e incluso semipresenciales.	FA3. Implementar alianzas con instituciones financieras para crear planes de crédito educativo.	DA3. Implementar alianzas con organismos públicos para que sus empleados cursen carreras de pregrado o posgrado y se beneficien con un descuento especial.	
4. Muy bajo nivel de competitividad en múltiples pilares como educación, innovación, tecnología, infraestructura e instituciones.			
5. Disminución de la tasa de crecimiento poblacional.			
6. Pocas instituciones acreditadas para la investigación científica y tecnológica.			
7. Pérdidas económicas como consecuencia de fenómenos climáticos.			

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La MPEYEA, presentada en la Tabla 36, muestra la posición estratégica de la Universidad Continental. Aquella herramienta indica que esta es fuerte financieramente, lo cual se alinea con los análisis que se presentaron en el Capítulo IV. Por otro lado, su posición más débil se vincula con la ventaja competitiva.

Tabla 36

MPEYEA de la Universidad Continental

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)								Valor		
Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
Flujos de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
Uso de economías de escalas y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
Promedio										4.00
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
Conocimientos tecnológicos	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Promedio										-2.67
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
Barreras para entrar en el mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Elasticidad del precio de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Promedio										-2.75
Factores determinantes de la fuerza de la industria (FI)										
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Facilidad para entrar en el mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio										3.56

Con los resultados de la Tabla 36, se ha construido la Figura 22. En esta, destaca el vector resumen, el cual indica que la organización debe asumir una postura agresiva. En consecuencia, se implementarán las siguientes estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical o liderazgo en costos:

- FO4: Diversificarse al ofrecer cursos de idiomas, combinando la preparación a nivel nacional con profundización en universidades en el extranjero.
- FO5: Diversificarse para prestar servicios de apoyo a la comunidad como consultas fiscales o legales.
- FO6: Diversificarse y ofrecer cursos de orientación vocacional, en verano, para estudiantes de tercero y cuarto de secundaria.

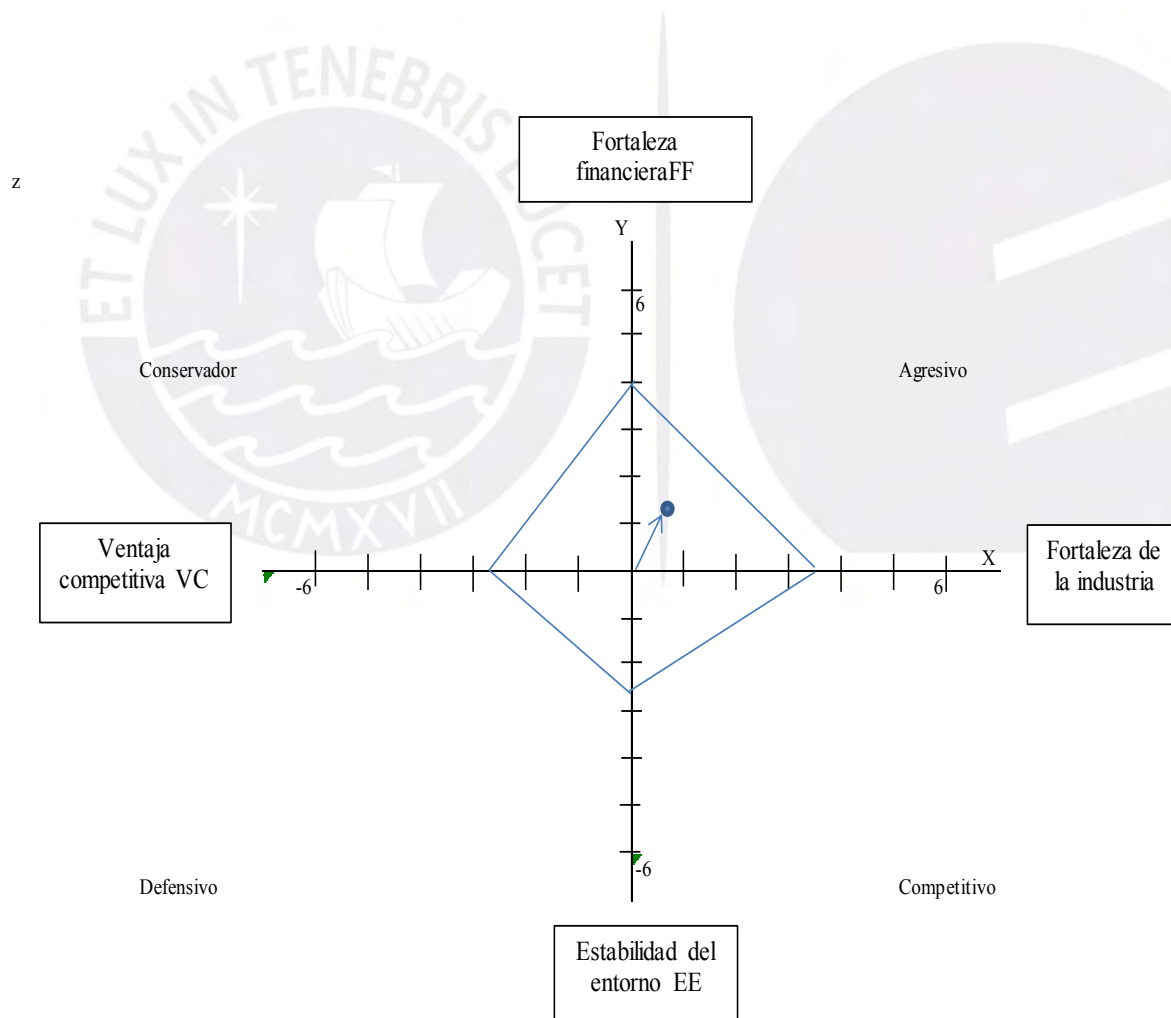


Figura 22. MPEYEA de la Universidad Continental.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para elaborar la MBCG, se han agrupado los servicios que brinda la Universidad Continental en dos grupos: (a) carreras de pregrado y (b) carreras de posgrado. A ello se adiciona un tercero, que se ha propuesto en las estrategias y en el que se ha incursionado poco. Este rubro es diplomados y cursos de extensión universitaria.

D'Alessio (2015) indicó que la MBCG está compuesta por dos ejes, X e Y. El eje X corresponde a la participación de mercado que la organización tiene. Por su parte, el eje Y representa el crecimiento del mercado, que, en este caso, se trata del mercado peruano de estudios de educación superior universitaria para cada uno de los tres productos en análisis. En la Figura 23, se aprecia que los productos de la Universidad Continental son interrogantes, ya que su participación de mercado es pequeña, mientras que el mercado crece rápidamente. Tomando este resultado como fundamento, se establece que es necesario implementar estrategias intensivas. Estas son las siguientes:

- FO1: Penetrar el mercado de Lima, captando más estudiantes.
- FO2: Desarrollar nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual para ampliar la base de estudiantes.
- FO3: Desarrollar diplomados y otros cursos de posgrado.
- FA2: Desarrollar cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos, contribuyendo a la formación de los profesionales peruanos.
- DO1: Desarrollar el mercado de Cusco y Arequipa.
- DO2: Desarrollar carreras con doble titulación, para pregrado y posgrado, a través de convenios con universidades en el extranjero.
- DO3: Desarrollar programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados.

- DO4: Desarrollar un sistema de acreditación para aspirantes con título de educación superior no universitaria, ofreciéndoles continuar con su formación profesional.
- DA2: Desarrollar publicaciones académicas a partir de documentos de tesis y otros trabajos de cursos.

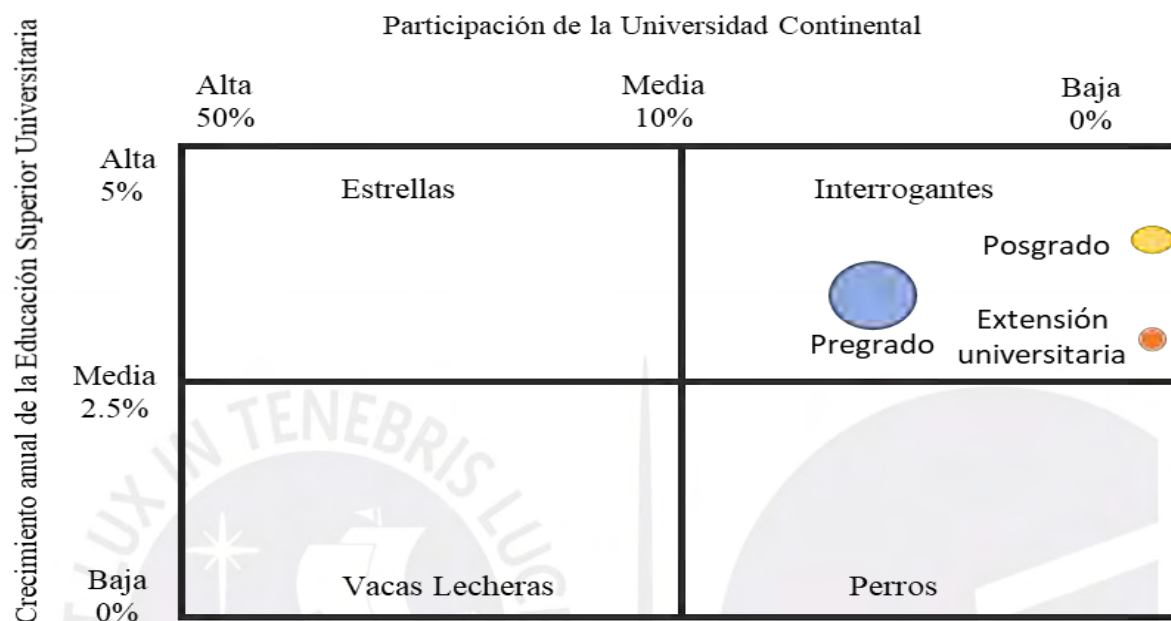


Figura 23. MBCG de la Universidad Continental.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE, de acuerdo con D'Alessio (2015), se desarrolla combinando el resultado del análisis externo, expresado en la MEFE, con el de la auditoría interna, reflejado en la MEFI. Usando los resultados ponderados de ambas matrices se construye la Figura 24, en la que se aprecia que la Universidad Continental se sitúa en el Cuadrante V, por lo que debe desarrollarse, pero de una forma selectiva. Por esto, se debe aceptar estrategias que permitan retener y mantener, es decir, estrategias de desarrollo de productos y penetración en el mercado. Específicamente, para la Universidad Continental, se determina las siguientes estrategias:

- FO1: Penetrar el mercado de Lima, captando más estudiantes.

- FO2: Desarrollar nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual para ampliar la base de estudiantes.
- FO3: Desarrollar diplomados y otros cursos de posgrado.
- FA2: Desarrollar cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos, contribuyendo a la formación de los profesionales peruanos.
- DO2: Desarrollar carreras con doble titulación, para pregrado y posgrado, a través de convenios con universidades en el extranjero.
- DO3: Desarrollar programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados.
- DO4: Desarrollar un sistema de acreditación para aspirantes con título de educación superior no universitaria, ofreciéndoles continuar con su formación profesional.
- DA2: Desarrollar publicaciones académicas a partir de documentos de tesis y otros trabajos de cursos.

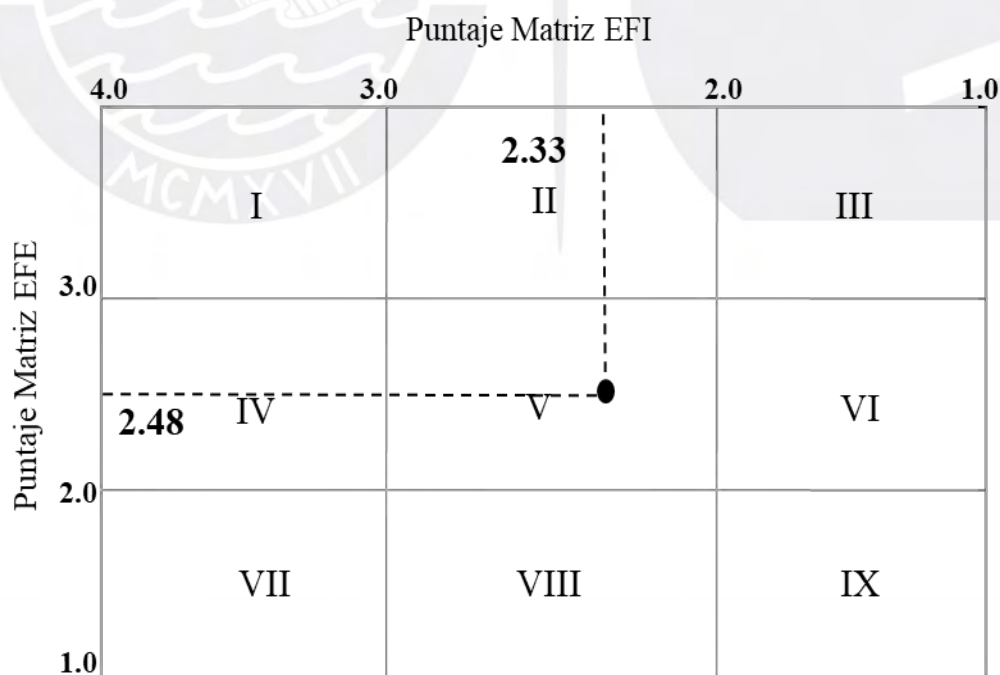


Figura 24. Matriz Interna y Externa de la Universidad Continental.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE contribuye a la selección de las estrategias que permitan a la organización desarrollar ventaja competitiva. Se ha elaborado considerando dos ejes. El eje X se refiere a la posición competitiva de la universidad, y el eje Y corresponde a la tasa de crecimiento del mercado. Dado que se tiene una posición competitiva débil dentro de un mercado en crecimiento rápido, la organización se sitúa en el Cuadrante II, lo que se aprecia en la Figura 25. Este resultado indica que la Universidad Continental debe implementar estrategias intensivas, es decir, penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados. A continuación, se detallan las estrategias que cumplen con estos criterios:

- FO1: Penetrar el mercado de Lima, captando más estudiantes.
- FO2: Desarrollar nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual para ampliar la base de estudiantes.
- FO3: Desarrollar diplomados y otros cursos de posgrado.
- FA2: Desarrollar cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos, contribuyendo a la formación de los profesionales peruanos.
- DO1: Desarrollar el mercado de Cusco y Arequipa.
- DO2: Desarrollar carreras con doble titulación, para pregrado y posgrado, a través de convenios con universidades en el extranjero.
- DO3: Desarrollar programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados.
- DO4: Desarrollar un sistema de acreditación para aspirantes con título de educación superior no universitaria, ofreciéndoles continuar con su formación profesional.
- DA2: Desarrollar publicaciones académicas a partir de documentos de tesis y otros trabajos de cursos.

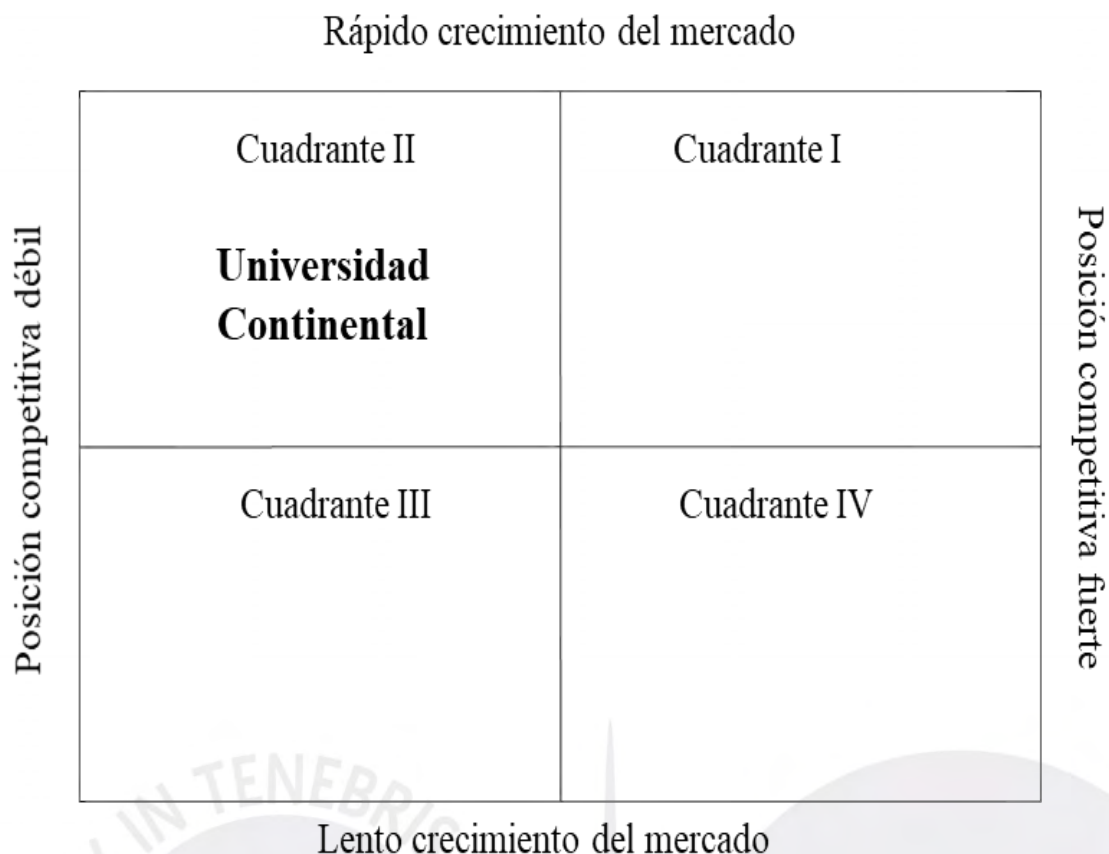


Figura 25. Matriz Gran Estrategia de la Universidad Continental.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La construcción de la Matriz de Decisión Estratégica, se inició con las 16 estrategias que surgieron en la Matriz FODA tras cruzar las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades. Luego, se han incorporado los resultados de la Matriz PEYEA, Matriz Boston Consulting Group, Matriz Interna Externa y Matriz Gran Estrategia. El resultado consiste en la suma de repeticiones cada vez que se señalaba que una estrategia debía ser implementada. Al respecto, de acuerdo con D'Alessio (2015), se debe implementar aquellas estrategias que suman más de tres repeticiones. Por tanto, sobre la base de los datos que se muestran en la Tabla 37, se indica que la Universidad Continental debe retener nueve estrategias, que se continuarán analizando; mientras que las otras siete se reservan como estrategias de contingencia.

Tabla 37

Matriz de Decisión Estratégica de la Universidad Continental

	Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Penetrar el mercado de Lima, captando más estudiantes	Intensiva - Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
FO2	Desarrollar nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual para ampliar la base de estudiantes	Intensiva - Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
FO3	Desarrollar diplomados y otros cursos de posgrado.	Intensiva - Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
FO4	Diversificarse al ofrecer cursos de idioma, combinando la preparación a nivel nacional con profundización en universidades en el extranjero.	Diversificación concéntrica	X	X				2
FO5	Diversificarse para prestar servicios de apoyo a la comunidad como consultas fiscales o legales.	Diversificación concéntrica	X	X				2
FO6	Diversificarse y ofrecer cursos de orientación vocacional en verano para estudiantes de tercero y cuarto de secundaria.	Diversificación concéntrica	X	X				2
FA1	Implementar alianza estratégica con universidades extranjeras para la formación de profesores.	Defensiva - Alianza estratégica	X					1
FA2	Desarrollar cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos, contribuyendo a la formación de los profesionales peruanos.	Intensiva - Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
FA3	Implementar alianzas con instituciones financieras para crear planes de crédito educativo.	Defensiva - Alianza estratégica	X					1
DO1	Desarrollar el mercado de Cusco y Arequipa.	Intensiva - Desarrollo de mercados	X		X		X	3
DO2	Desarrollar carreras con doble titulación, para pregrado y posgrado, a través de convenios con universidades en el extranjero.	Intensiva - Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
DO3	Desarrollar programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados.	Intensiva - Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
DO4	Desarrollar un sistema de acreditación para aspirantes con título de educación superior no universitaria, ofreciéndoles continuar con su formación profesional.	Intensiva - Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
DA1	Implementar alianzas con empresas privadas para el desarrollo de investigaciones aplicadas.	Defensiva - Alianza estratégica	X					1
DA2	Desarrollar publicaciones académicas a partir de documentos de tesis y otros trabajos de cursos.	Intensiva - Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
DA3	Implementar alianzas con organismos públicos para que sus empleados cursen carreras de pregrado o posgrado y se beneficien con un descuento especial.	Defensiva - Alianza estratégica	X					1

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Se continúa el análisis con nueve estrategias que han sido retenidas, sobre la base de los resultados de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). Con estos, se elabora la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), que se muestra en la Tabla 38. Con este instrumento, se logra observar y priorizar el atractivo que las diferentes estrategias poseen. Esta matriz se ha construido a través del análisis de factores de éxito, tanto externos como internos, agrupados en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, incluyendo su peso (D'Alessio, 2015). En función de los resultados de la MCPE, se determina continuar el análisis con todas las estrategias evaluadas.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt para la Universidad Continental se presenta, más adelante, en la Tabla 39. Con esta matriz se analiza si las estrategias que hasta el momento se tienen como retenidas cumplen con cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad y (d) ventaja. Se aprecia que las nueve estrategias evaluadas sí cumplen con todos los criterios. Sin embargo, es esencial que la organización logre la acreditación ante la Superintendencia Nacional de Educación (SUNEDU) para que los títulos que emitan puedan tener mayor reconocimiento, y que los egresados titulados puedan formar parte de los distintos colegios profesionales.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética para la Universidad Continental se presenta en la Tabla 40. En esta, se aprecia cómo todas las estrategias retenidas promueven los derechos y son justas, y, al mismo tiempo, son útiles para que la organización logre su visión. Al momento de preparar esta tabla, se ha considerado que, a través de la educación, se promueven los derechos fundamentales del ser humano, especialmente el de pensamiento.

Tabla 38

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Universidad Continental

Factores Críticos del Éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FA2		DO1		DO2		DO3		DO4		DA1	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas																			
1. Plan estratégico que incluye indicadores para evaluar la gestión y que se revisa anualmente.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2. Amplia oferta de carreras, presenciales y a distancia, en pregrado y posgrado.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
3. Cinco planes de pago a disposición de los estudiantes.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
4. Presencia en Junín, Arequipa, Cusco y Lima, con excelentes instalaciones, incluso con laboratorios certificados.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21
5. Políticas de calidad que implican proyección social y cuidado medioambiental.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
6. Plataforma tecnológica que permite brindar cursos en línea y acceso permanente a la información.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
7. Posición 13 entre todas las universidades del Perú.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Debilidades																			
1. La universidad no está licenciada por la SUNEDU.	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20
2. Acreditaciones y convenios internacionales.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
3. El nivel de satisfacción de los alumnos es inferior al 75%.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05
4. La cantidad de titulados y egresados no corresponde con la cantidad de estudiantes, lo que implica alto nivel de deserción.	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
5. Pocos docentes con doctorado y otros posgrados.	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24
6. Poca investigación y baja cantidad de publicaciones.	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
7. La marca no está bien posicionada a pesar de todas las fortalezas.	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28
Oportunidades																			
1. Demanda de estudios superiores en crecimiento.	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33
2. Ley Universitaria que eleva el nivel de exigencia para las universidades y los estudiantes.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16
3. Existencia de la SUNEDU con normas claras de licenciamiento y acreditación.	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
4. Tratados y acuerdos comerciales con múltiples naciones.	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20
5. Sistema financiero que ofrece expansión en el nivel de créditos.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14
6. Reducción de la pobreza y movilidad social.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
7. Marco legal que estimula la inversión en ciencia y tecnología, ejecutable a través del CONCYTEC.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Amenazas																			
1. Baja tasa de transición entre la educación secundaria y la superior.	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
2. El crecimiento del PBI se ha reducido en los últimos tres años, dependiendo de sectores primarios.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
3. Las universidades internacionales tienen acceso al mercado a través de canales virtuales, e incluso semipresenciales.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4. Muy bajo nivel de competitividad en múltiples pilares como educación, innovación, tecnología, infraestructura e instituciones.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
5. Disminución de la tasa de crecimiento poblacional.	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07
6. Pocas instituciones acreditadas para la investigación científica y tecnológica.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12
7. Pérdidas económicas como consecuencia de fenómenos climáticos.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Total	2.00	5.41	5.34	5.34	5.52	5.52	5.21	5.47	6.16	5.99	5.85	6.00	6.16	5.99	5.85	6.00	6.00	6.00	6.00

Tabla 39

Matriz de Rumelt de la Universidad Continental

N°	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Penetrar el mercado de Lima, captando más estudiantes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Desarrollar nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual para ampliar la base de estudiantes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar diplomados y otros cursos de posgrado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Desarrollar cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos, contribuyendo a la formación de los profesionales peruanos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Desarrollar el mercado de Cusco y Arequipa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Desarrollar carreras con doble titulación, para pregrado y posgrado, a través de convenios con universidades en el extranjero.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Desarrollar programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Desarrollar un sistema de acreditación para aspirantes con título de educación superior no universitaria, ofreciéndoles continuar con su formación profesional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Desarrollar publicaciones académicas a partir de documentos de tesis y otros trabajos de cursos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 40

Matriz de Ética de la Universidad Continental

Impacto ético	FO1	FO2	FO3	FA2	DO1	DO2	DO3	DO4	DA1
1. Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
2. Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
3. Impacto en el derecho de libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
4. Impacto en el derecho a la libertad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
5. Impacto en el derecho de libre expresión	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
6. Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
7. Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
8. Impacto en la distribución	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
9. Equidad en la administración	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
10. Normas de compensación	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
11. Fines y resultados estratégicos	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
12. Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Sobre la base de los análisis realizados y partiendo de las estrategias seleccionadas en la MDE, se retienen las siguientes iniciativas externas alternativas:

- FO1: Penetrar el mercado de Lima, captando más estudiantes.
- FO2: Desarrollar nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual para ampliar la base de estudiantes.
- FO3: Desarrollar diplomados y otros cursos de posgrado.
- FA2: Desarrollar cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos, contribuyendo a la formación de los profesionales peruanos.
- DO1: Desarrollar el mercado de Cusco y Arequipa.
- DO2: Desarrollar carreras con doble titulación, para pregrado y posgrado, a través de convenios con universidades en el extranjero.
- DO3: Desarrollar programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados.
- DO4: Desarrollar un sistema de acreditación para aspirantes con título de educación superior no universitaria, ofreciéndoles continuar con su formación profesional.
- DA2: Desarrollar publicaciones académicas, a partir de documentos de tesis y otros trabajos de cursos.

Asimismo, en base a los análisis desarrollados, las siguientes estrategias no son convenientes para la situación actual de la organización. Por tanto, estas se consideran estrategias de contingencia. Se determinaron las siguientes:

- FO4: Diversificarse al ofrecer cursos de idioma, combinando la preparación a nivel nacional con profundización en universidades en el extranjero.
- FO5: Diversificarse para prestar servicios de apoyo a la comunidad como consultas fiscales o legales.

- FO6: Diversificarse y ofrecer cursos de orientación vocacional en verano para estudiantes de tercero y cuarto de secundaria.
- FA1: Implementar alianza estratégica con universidades extranjeras para la formación de profesores.
- FA3: Implementar alianzas con instituciones financieras para crear planes de crédito educativo.
- DA1: Implementar alianzas con empresas privadas para el desarrollo de investigaciones aplicadas.
- DA3: Implementar alianzas con organismos públicos para que sus empleados cursen carreras de pregrado o posgrado, y se beneficien con un descuento especial.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Como se explicó al inicio del capítulo, el objetivo de diseñar estrategias y evaluarlas, para posteriormente implementarlas, consiste en hacer que la organización logre sus objetivos de largo plazo y con ello, su visión. Entonces, ha llegado el turno de revisar si las estrategias retenidas conducen al logro de los OLP que se propusieron en el Capítulo V. En la Tabla 41, se observa que todas las estrategias que se implementarán contribuyen directamente a alcanzar dos o más objetivos. Por tanto, se recomienda la implementación de todas ellas.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Ahora que se conoce cuáles son las estrategias que la Universidad Continental deberá implementar, se tiene la oportunidad de adelantarse a las acciones de los competidores. Esto se realiza desarrollando la Matriz de Posibilidades de los Competidores, que se muestra en la Tabla 42. En esta, se observa cómo la Universidad Alas Peruanas buscará penetrar en los mismos mercados, usando su estrategia de bajo costo, mientras que la Universidad San Ignacio de Loyola competirá a través de convenios con universidades en el extranjero.

Tabla 41

Matriz de Estrategias vs. OLP de la Universidad Continental

N°	Estrategias	OLP1 Para el 2027, la Universidad Continental tendrá un total de 31,995 egresados, a partir de los 2,471 que había al 2013.	OLP2 Continuar creciendo hasta tener 44,333 alumnos matriculados en el 2027, lo que implica un aumento desde los 22,391 que había en el año 2015	OLP3 Aumentar el nivel de empleabilidad al 95%, para el 2027, sabiendo que, en el 2016, era de 57.02%	OLP4 En el 2027, se desarrollarán 60 proyectos de investigación, sabiendo que, al 2017, se estaban desarrollando 28.	OLP5 Durante el 2027, la Universidad Continental brindará 4,885 consultorías en el área de desarrollo empresarial, a partir de las 1,364 que se brindaron en el primer semestre del año 2017
FO1	Penetrar el mercado de Lima, captando más estudiantes.	X	X		X	X
FO2	Desarrollar nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual para ampliar la base de estudiantes.	X	X			X
FO3	Desarrollar diplomados y otros cursos de posgrado.	X	X	X	X	X
FA2	Desarrollar cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos, contribuyendo a la formación de los profesionales peruanos.		X			X
DO1	Desarrollar el mercado de Cusco y Arequipa.	X	X			X
DO2	Desarrollar carreras con doble titulación, para pregrado y posgrado, a través de convenios con universidades en el extranjero.	X	X	X	X	
DO3	Desarrollar programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados.	X	X	X	X	
DO4	Desarrollar un sistema de acreditación para aspirantes con título de educación superior no universitaria, ofreciéndoles continuar con su formación profesional.	X	X			
DA2	Desarrollar publicaciones académicas a partir de documentos de tesis y otros trabajos de cursos.		X	X	X	X

Tabla 42

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Universidad Continental

	Estrategias retenidas	UPLA	USIL	U. Ricardo Palma
FO1	Penetrar el mercado de Lima, captando más estudiantes.	Continuar penetrando el mercado limeño con bajos costos y diversidad de horarios.	No se espera reacción.	No se espera reacción.
FO2	Desarrollar nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual para ampliar la base de estudiantes.	Captar más estudiantes para la modalidad virtual.	Continuar penetrando con carreras virtuales.	Desarrollar carreras para ser cursadas de modo virtual.
FO3	Desarrollar diplomados y otros cursos de posgrado.	No se espera reacción.	Desarrollar más diplomados y extenderse con los que ya poseen.	No se espera reacción.
FA2	Desarrollar cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos, contribuyendo a la formación de los profesionales peruanos.	No se espera reacción.	No se espera reacción.	No se espera reacción.
DO1	Desarrollar el mercado de Cusco y Arequipa.	Continuar penetrando en estos mercados.	No se espera reacción.	No se espera reacción.
DO2	Desarrollar carreras con doble titulación, para pregrado y posgrado, a través de convenios con universidades en el extranjero.	No se espera reacción.	Promocionar más las carreras con la doble titulación que ya posee.	Desarrollar carreras que ofrezcan la doble titulación.
DO3	Desarrollar programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados.	Facilitar el paso de egresado a titulado.	Facilitar el paso de egresado a titulado.	Facilitar el paso de egresado a titulado.
DO4	Desarrollar un sistema de acreditación para aspirantes con título de educación superior no universitaria, ofreciéndoles continuar con su formación profesional.	No se espera reacción.	Continuar captando a egresados de ISIL para que continúen con estudios universitarios.	No se espera reacción.
DA2	Desarrollar publicaciones académicas a partir de documentos de tesis y otros trabajos de cursos.	No se espera reacción.	No se espera reacción.	No se espera reacción.

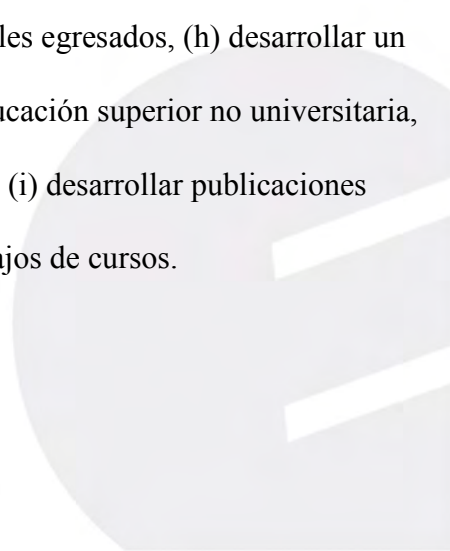
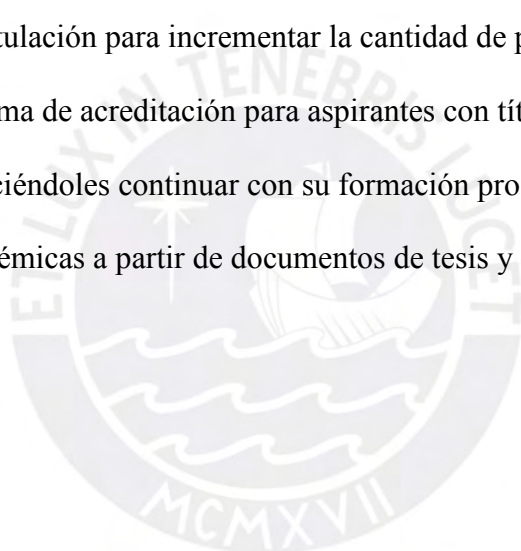
6.13 Conclusiones

Con la MFODA, se crearon 16 estrategias para la Universidad Continental, las cuales han sido ampliamente evaluadas en el transcurso de este capítulo. Utilizando diversas herramientas, se ha decidido retener nueve de aquellas estrategias, las cuales cumplen con los criterios de ética. Además, se probó que son consistentes, factibles, cónsonas y otorgan

ventaja a la organización. No obstante, lo principal es que, al implementar estas estrategias, se logrará que la universidad logre sus objetivos de largo plazo, y de esta forma, alcance la visión que se ha propuesto.

Las estrategias que se han retenido y, por tanto, serán implementadas son las siguientes:

- (a) penetrar el mercado de Lima, captando más estudiantes;
- (b) desarrollar nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual para ampliar la base de estudiantes,
- (c) desarrollar diplomados y otros cursos de posgrado,
- (d) desarrollar cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos, contribuyendo a la formación de los profesionales peruanos;
- (e) desarrollar el mercado de Cusco y Arequipa,
- (f) desarrollar carreras con doble titulación, para pregrado y posgrado, a través de convenios con universidades en el extranjero;
- (g) desarrollar programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados,
- (h) desarrollar un sistema de acreditación para aspirantes con título de educación superior no universitaria, ofreciéndoles continuar con su formación profesional,
- e (i) desarrollar publicaciones académicas a partir de documentos de tesis y otros trabajos de cursos.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Como indicó D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo (OCP) son hitos que establecen el camino para alcanzar los OLP. En este capítulo, se presentan los OCP para cada uno de los OLP que se presentaron inicialmente en el Capítulo V. Estos se detallan a continuación.

OLP 1. Para el 2027, la Universidad Continental tendrá un total de 31,995 egresados, a partir de los 2,471 que había al 2013.

- OCP 1.1: Lograr que, para el 2019, la universidad tenga 10 carreras acreditadas, subiendo a 17, en el 2022; a 23, para el 2025, y a 27, en el 2027 (en el 2016, contaban solo con cuatro carreras acreditadas de las 27 que ofrecían).
- OCP 1.2: Aumentar el número de becas para estudiantes que tengan los primeros dos años aprobados, pasando de 200 becas que se concedían en el 2017; a 400, en el 2022, y a 500, para el 2025.

OLP 2. Continuar creciendo hasta tener 44,333 alumnos matriculados en el 2027, lo que implica un aumento desde los 22,391 que había en el año 2015.

- OCP 2.1: Aumentar la cantidad de profesores a 980 en el año 2020; luego, 1,440, en el 2024, y tener 1,920 docentes en el año 2027 (en 2016, había 672 profesores).
- OCP 2.2: Para el 2020, se habrán alcanzado ingresos por S/ 138 millones; subiendo a S/ 164 millones, en 2024, y 187 millones, para el 2027 (en el año 2015, los ingresos fueron S/ 109'784,414).
- OCP 2.3: Ofrecer 30 carreras en el año 2020, a partir de las 27 que se ofrecen en 2017, aumentando a 32, para el 2024, y a 34, en el 2027.

OLP 3. Aumentar el nivel de empleabilidad al 95% para el 2027, sabiendo que, en el 2016, era de 57.02%.

- OCP 3.1: Elevar el índice de internacionalización a 74 en el 2020, pasando a 82, en el 2024, y 90, para el 2027 (en el 2016, el índice de internacionalización era 68.6).
- OCP 3.2: Realizar una feria de empleo al año en el período del 2019 al 2024, y luego dos ferias a partir del 2025, donde participen empresas peruanas y multinacionales reconocidas.

OLP 4. En el 2027, se desarrollarán 60 proyectos de investigación, sabiendo que, al 2017, se estaban desarrollando 28.

- OCP 4.1: Tener 25 publicaciones en revistas científicas o de gestión, durante el período del 2017 al 2019, subiendo a 50 publicaciones entre el 2020 y el 2022; luego, publicar 100 documentos entre el 2023 y el 2027 (entre el 2014 y el 2016, solamente se realizaron cinco publicaciones).
- OCP 4.2: Aumentar la cantidad de profesores con PhD para que, en el 2022, representen el 18% del total de docentes, subiendo a 24%, en el 2025, y 30%, para el año 2030 (en el 2016, era 13.7%).
- OCP 4.3: Aumentar la calidad docente a 75 en el año 2022, subiendo a 80, en 2024, y 95, para el 2027 (luego de que, en 2016, era 70.3).

OLP 5. Durante el 2027, la Universidad Continental brindará 4,885 consultorías en el área de desarrollo empresarial, a partir de las 1,364 que se brindaron en el primer semestre del año 2017.

- OCP 5.1: Al 2020, se tendrá un grupo de 3,500 estudiantes de último año de carrera que integren los equipos de consultoría, aumentando a 4,500, en el 2024, y a 5,000, para el 2027.
- OCP 5.2: Para el 2020, se habrá presentado el programa de desarrollo empresarial ante 10,000 empresas, aumentando a 15,000, en el 2024, y a 20,000 en el 2027.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 43, se presentan los recursos que se necesitan para lograr los objetivos de corto plazo. Esto incluye recursos físicos (como la infraestructura), recursos tecnológicos y, por supuesto, recurso humano. Además, es necesario el involucramiento del rector, los decanos y los directores de carrera, en conjunto con los profesores, para lograr objetivos como la mejora en la calidad de la universidad o en el índice de empleabilidad de los estudiantes.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Son seis las políticas que se han definido para la Universidad Continental. Luego, en la Tabla 44, estas se cruzan con las estrategias retenidas. A continuación, se aprecia el listado de políticas.

- P1: Brindar una enseñanza de alta calidad.
- P2: Utilizar herramientas de educación modernas, incorporando tecnología.
- P3: Respetar los distintos pensamientos.
- P4: Formar profesionales respetuosos del medio ambiente y de su entorno.
- P5: Contribuir al desarrollo productivo del país.
- P6: Respetar los acuerdos de confidencialidad establecidos con las empresas.

7.4 Estructura de la Universidad Continental

Para tener una implementación estratégica exitosa, se requiere un cambio en la estructura organizacional. Sin embargo, este debe mantener la estructura que exige la Ley Universitaria (Ley 30220, 2014). Es por ello que los cambios se originan a través de la creación de un centro de emprendimiento y una unidad que coordine las investigaciones. El objetivo consiste en fomentar este tipo de trabajos y establecer convenios con empresas privadas u organismos públicos (ver Figura 26).

Tabla 43

Recursos Asignados a los OCP de la Universidad Continental

	OLP	OCP	Recursos
OLP1	Para el 2027, la Universidad Continental tendrá un total de 31,995 egresados, a partir de los 2,471 que había al 2013.	OCP1.1	Lograr que, para el 2019, la universidad tenga 10 carreras acreditadas, subiendo a 17, en el 2022; a 23, para el 2025, y a 27, en el 2027 (en el 2016, contaban solo con cuatro carreras acreditadas de las 27 que ofrecían).
		OCP1.2	Aumentar el número de becas para estudiantes que tengan los primeros dos años aprobados, pasando de 200 becas que se concedían en el 2017; a 400, en el 2022, y a 500, para el 2025.
OLP2	Continuar creciendo hasta tener 44,333 alumnos matriculados en el 2027, lo que implica un aumento desde los 22,391 que había en el año 2015.	OCP2.1	Aumentar la cantidad de profesores a 980 en el año 2020; luego, 1,440, en el 2024, y tener 1,920 docentes en el año 2027 (en 2016, había 672 profesores).
		OCP2.2	Para el 2020, se habrá alcanzado ingresos por S/ 138 millones; subiendo a S/ 164 millones, en 2024, y 187 millones, para el 2027 (en el año 2015, los ingresos fueron S/ 109'784,414).
		OCP2.3	Ofrecer 30 carreras en el año 2020, a partir de las 27 que se ofrecen en 2017; aumentando a 32 para el 2024, y a 34, en el 2027.
OLP3	Aumentar el nivel de empleabilidad al 95% para el 2027, sabiendo que, en el 2016, era 57.02%.	OCP3.1	Elevar el índice de internacionalización a 74 en 2020; pasando a 82, en 2024, y 90, para el 2027 (en 2016, el índice de internacionalización era 68.6).
		OCP3.2	Realizar una feria de empleo al año en el período de 2019 a 2024, y luego, dos ferias a partir del 2025, donde participen empresas peruanas y multinacionales reconocidas.
OLP4	En el 2027, se desarrollarán 60 proyectos de investigación, sabiendo que, al 2017, se estaban desarrollando 28.	OCP4.1	Tener 25 publicaciones en el período del 2017 al 2019, subiendo a 50 publicaciones entre el 2020 y el 2022; luego, publicar 100 documentos entre el 2023 y el 2027 (entre el 2014 y el 2016, solamente se realizaron cinco publicaciones).
		OCP4.2	Aumentar la cantidad de profesores con PhD para que, en el 2022, representen el 18% del total de docentes, subiendo a 24%, en el 2025, y 30%, para el año 2030 (en 2016, era 13.7%).
		OCP4.3	Aumentar la calidad docente a 75 en el año 2022; subiendo a 80, en 2024, y 95, para el 2027 (luego de que, en 2016, era 70.3).
OLP5	Durante el 2027, la Universidad Continental brindará 4,885 consultorías en el área de desarrollo empresarial, a partir de las 1,364 que se brindaron en el primer semestre del 2017.	OCP5.1	Al 2020, se tendrá un grupo de 3,500 estudiantes de último año de carrera que integren los equipos de consultoría, aumentando a 4,500, en 2024, y a 5,000, para el 2027.
		OCP5.2	Para el 2020, se habrá presentado el programa de desarrollo empresarial ante 10,000 empresas, aumentando a 15,000, en el 2024, y a 20,000, en el 2027.

Tabla 44

Políticas de cada Estrategia de la Universidad Continental

N°	Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5	P6
FO1	Penetrar el mercado de Lima, captando más estudiantes	X		X	X	X	X
FO2	Desarrollar nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual, para ampliar la base de estudiantes	X	X	X	X	X	X
FO3	Desarrollar diplomados y otros cursos de posgrado	X	X	X	X	X	X
FA2	Desarrollar cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos, contribuyendo a la formación de los profesionales peruanos	X	X	X	X	X	X
DO1	Desarrollar el mercado de Cusco y Arequipa	X		X	X	X	X
DO2	Desarrollar carreras con doble titulación, para pregrado y posgrado, a través de convenios con universidades en el extranjero	X	X	X	X	X	X
DO3	Desarrollar programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados	X	X	X	X	X	X
DO4	Desarrollar un sistema de acreditación para aspirantes con título de educación superior no universitaria, ofreciéndoles continuar con su formación profesional	X		X	X	X	X
DA2	Desarrollar publicaciones académicas, a partir de documentos de tesis y otros trabajos de cursos	X		X	X	X	X



Figura 26. Estructura de la Universidad Continental.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Los efectos negativos sobre el medio ambiente se reflejan en el agua, el aire y los suelos, y ocasionan la pérdida irreparable de la flora y la fauna. No obstante, el problema de fondo son los factores sociales, principalmente las desigualdades, con altos niveles de pobreza y pobreza extrema, que crean una enorme presión sobre los recursos naturales. Es por esto que se necesita el desarrollo de una cultura de conservación, y el apoyo del Ministerio del Ambiente, ente capaz de agrupar a todos los actores de la sociedad en torno a un tema que es de preocupación global (“La universidad,” 2008).

En relación con la educación ecológica, se debe promover una cultura proactiva para proteger el medio ambiente, en la cual las universidades cumplen un rol esencial. Estas forman profesionales preocupados por reducir los efectos negativos en su entorno. Para ello, se requiere ser conscientes de lo que los rodea y de la importancia de hacer un uso eficiente de todos los recursos. Asimismo, la universidad no solo forma profesionales, sino también facilitadores, es decir, un recurso humano comprometido con su comunidad y su nación. La clave está en fomentar el aprendizaje de técnicas y la utilización de la tecnología para preservar el medio ambiente.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El principal logro que una organización tiene es obtener sus objetivos, pero con eficiencia y a la vez con alta calidad. La única forma de lograr esto es a través de la motivación laboral, que es la base de la excelencia. La motivación se define como un estado abstracto que tiene manifestaciones concretas que se evidencian en el comportamiento de las personas. Entonces, es aquella fuerza que impulsa a mejorar constantemente diseñando caminos para lograr las metas. Dentro de las organizaciones, tales como la Universidad Continental, la motivación depende de las relaciones de trabajo entre supervisores y supervisados, así como entre pares, por lo que se debe mantener un entorno que impulse al logro.

A nivel personal, la motivación es un motor que empuja a actuar de la mejor forma posible ante las situaciones que se presentan, por lo cual se dice que es un bien intangible. Dentro de la universidad, se debe planear y ejecutar la motivación del recurso humano, más aún si se considera que no todos son empleados de tiempo completo. En todo esto, el punto de partida se enfoca en hacer sentir a los empleados que su trabajo es esencial para el desarrollo de la organización. En precisión, corresponde al Departamento de Recursos Humanos desarrollar estrategias para crear un clima organizacional propicio para el crecimiento y la mejora continua. Ello supone aceptar este plan estratégico y trabajar en conjunto para su implementación.

7.7 Gestión del Cambio

La gestión del cambio se refiere a aprovechar, para el bien de la organización, las condiciones del entorno, es decir, las oportunidades. En este caso, las estrategias ya han sido diseñadas considerando dichas oportunidades, y el cambio a gestionar consiste en la implementación de este plan estratégico, para lo cual es necesario vencer las percepciones negativas entre los colaboradores. Por ello, se recomienda enfatizar la propuesta de renovaciones continuas y garantizar, mediante campañas de promoción, que todos están a favor de estos cambios. Así, la organización como un todo podrá adaptarse a las transformaciones. Asimismo, habrá que considerar los cambios internos, que provienen del interior de la organización, y los cambios externos, ya que se debe asumir la obligación de mejorar para ser competitivos.

7.8 Conclusiones

Con la elaboración de los objetivos de corto plazo, la Universidad Continental tiene ahora hitos o pasos que debe ir logrando en el transcurso de los próximos 10 años. En la medida en que se vayan alcanzando estas metas cuantificadas, se lograrán los objetivos de largo plazo y la visión que se tiene para el año 2027. Sin embargo, debe considerarse que

implementar las estrategias para lograr los objetivos requiere de recursos, los cuales tienen que ser provistos oportunamente por las autoridades de la universidad. Asimismo, a estas les corresponde diseñar un programa para la gestión del cambio a fin de motivar al recurso humano y promover, en todo momento, la preservación del medio ambiente.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

En este apartado se presentan las cuatro perspectivas de la evaluación estratégica: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. A continuación, en cada una de ellas, se explicará en qué consisten, su fin y los indicadores que se han considerado para la Universidad Continental.

8.1.1 Aprendizaje interno

La Universidad Continental es una organización dedicada a brindar servicios educativos, por lo que la dimensión de aprendizaje interno cobra especial relevancia. Es indispensable que haya una mejora continua, a través de la generación y difusión de conocimiento, que sirva para mejoras internas o administrativas. Asimismo, se espera que se refleje en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Dentro del *Balanced Scorecard*, se han creado dos indicadores que cubren esta perspectiva. Primero, se tiene el porcentaje de profesores que cuentan con un doctorado o PhD, y segundo está la calidad docente, que es un reflejo de múltiples factores.

8.1.2 Procesos

Se conoce que la mejor manera de controlar la calidad es a través del seguimiento y evaluación de los procesos, en lugar de poner el énfasis solamente en el resultado final. En este caso, los indicadores de procesos para la Universidad Continental comprenden aspectos como la cantidad de profesores, la cantidad de carreras acreditadas o el índice de internacionalización. Es claro que si estos aspectos mejoran, entonces se optimiza la calidad de la enseñanza y, con ello, la formación profesional de los estudiantes, quienes podrán llegar a ser ampliamente reconocidos en el mercado laboral peruano.

8.1.3 Clientes

Para la Universidad Continental, sus clientes son sus estudiantes, quienes junto con sus familias apuestan por una educación que les permita, en el futuro, desempeñarse como

Tabla 45

Tablero de Control Balanceado de la Universidad Continental

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad	Responsable
Aprendizaje interno	OCP4.2	Aumentar la cantidad de profesores con PhD para que, en el 2022, representen el 18% del total de docentes, subiendo a 24%, en el 2025, y 30%, para el año 2030 (en el 2016, era 13.7%).	Porcentaje	Vicerrector académico
Aprendizaje interno	OCP4.3	Aumentar la calidad docente a 75 en el año 2022, subiendo a 80, en 2024, y 95, para el 2027 (luego de que, en 2016, era 70.3).	Índice de 1 a 100	Vicerrector académico
Clientes	OCP4.1	Tener 25 publicaciones en revistas científicas o de gestión, durante el período del 2017 al 2019, subiendo a 50 publicaciones entre el 2020 y el 2022; luego, publicar 100 documentos entre el 2023 y el 2027 (entre el 2014 y el 2016, solamente se realizaron cinco publicaciones).	Unidades	Vicerrector de investigación, desarrollo e innovación
Clientes	OCP2.3	Ofrecer 30 carreras en el año 2020, a partir de las 27 que se ofrecen en 2017, aumentando a 32, para el 2024, y a 34, en el 2027.	Unidades	Rector
Clientes	OCP3.2	Realizar una feria de empleo al año en el período del 2019 al 2024, y luego dos ferias a partir del 2025, donde participen empresas peruanas y multinacionales reconocidas.	Unidades	Vicerrector administrativo
Procesos	OCP1.1	Lograr que, para el 2019, la universidad tenga 10 carreras acreditadas, subiendo a 17, en el 2022; a 23, para el 2025, y a 27, en el 2027 (en el 2016, contaban solo con cuatro carreras acreditadas de las 27 que ofrecían).	Unidades	Vicerrector académico
Procesos	OCP2.1	Aumentar la cantidad de profesores a 980 en el año 2020; luego, 1,440, en el 2024, y tener 1,920 docentes en el año 2027 (en 2016, había 672 profesores).	Unidades	Vicerrector académico
Procesos	OCP3.1	Elevar el índice de internacionalización a 74 en el 2020, pasando a 82, en el 2024, y 90, para el 2027 (en el 2016, el índice de internacionalización era 68.6).	Índice de 1 a 100	Rector
Procesos	OCP5.1	Al 2020, se tendrá un grupo de 3,500 estudiantes de último año de carrera que integren los equipos de consultoría, aumentando a 4,500, en el 2024, y a 5,000, para el 2027.	Unidades	Vicerrector de investigación, desarrollo e innovación
Procesos	OCP5.2	Para el 2020, se habrá presentado el programa de desarrollo empresarial ante 10,000 empresas, aumentando a 15,000, en el 2024, y a 20,000 en el 2027.	Unidades	Vicerrector de investigación, desarrollo e innovación
Financiera	OCP2.2	Para el 2020, se habrán alcanzado ingresos por S/ 138 millones; subiendo a S/ 164 millones, en 2024, y 187 millones, para el 2027 (en el año 2015, los ingresos fueron S/ 109'784,414).	Soles	Vicerrector administrativo
Financiera	OCP1.2	Aumentar el número de becas para estudiantes que tengan los primeros dos años aprobados, pasando de 200 becas que se concedían en el 2017; a 400, en el 2022, y a 500, para el 2025.	Unidades	Vicerrector administrativo

profesionales, tanto en el ámbito público como privado. Al respecto, la institución mide el nivel de satisfacción al cliente y eso debe continuar haciéndose para conocer las áreas donde deben implementarse mejoras. Adicionalmente, tiene que monitorear el indicador que corresponde a la cantidad de alumnos matriculados, así como el número de egresados y su índice de empleabilidad. Este último indicador permite saber el nivel de calidad de los profesionales que se están formando en la universidad, y el grado de recibimiento o apreciación que el mercado laboral tiene hacia ellos.

8.1.4 Financiera

Debe recordarse que la Universidad Continental es una empresa privada, con socios; por ende, debe reportar un rendimiento para ellos. Es así que, dentro de las herramientas de control, se tienen que monitorear indicadores financieros, tales como los ingresos, la estructura de costos, la utilidad o el rendimiento. En el Tablero de Control Balanceado, que se presenta en el siguiente apartado, se ha incluido un indicador relacionado con el nivel de ingresos, en línea con el aumento en la cantidad de alumnos matriculados.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Ahora que se cuenta con objetivos de corto plazo para la Universidad Continental, se hace necesario establecer una forma de medir que dichos objetivos se estén logrando, y la manera de hacerlo es a través del Tablero de Control Balanceado. Este cuadro se desarrolla en la Tabla 45, donde se incluye un indicador para cada objetivo de corto plazo, y se señala claramente a cuál perspectiva corresponde. Asimismo, se logra ver que todas las perspectivas que han sido descritas previamente están cubiertas.

8.3 Conclusiones

El uso del Tablero de Control Balanceado permite evaluar y controlar la implementación de las estrategias, mediante un seguimiento continuo. Con ello, se garantiza que la Universidad Continental progresivamente alcance sus objetivos de corto plazo.

Adicionalmente, cuando se detecten brechas, se tendrá el tiempo de corregirlas, a través de la implementación de nuevas estrategias o simplemente ajustando otros elementos.



Capítulo IX: Competitividad de la Universidad Continental

9.1 Análisis Competitivo de la Universidad Continental

La Universidad Continental debe construir sus ventajas competitivas. Esto puede hacerlo sobre los siguientes factores:

- Presencia en cuatro regiones del país.
- Excelente infraestructura, en especial, los campos de Lima y Huancayo. La institución cuenta con más de 30 laboratorios certificados.
- Planes de crédito para que los alumnos que ya tienen seis semestres aprobados puedan continuar con sus estudios.
- Más del 40% de sus profesores trabajan a tiempo completo en la organización, lo cual permite dedicar tiempo a asesorías académicas y a investigación; a pesar de que hasta la fecha esto no se ha visto reflejado en la cantidad de publicaciones.

Sin embargo, la Universidad Continental tiene una posición competitiva débil como consecuencia de distintos elementos. Entre ellos, sobresale la falta de acreditación por parte de la SUNEDU, lo cual limita el establecimiento de convenios y, en general, la mejora en la calidad. Por ello, es necesario trabajar en este aspecto, que ya se encuentra en trámites. Otros elementos por mejorar y que llevarán a conseguir una ventaja competitiva son los que se exponen a continuación:

- Capacitación de profesores para elevar el nivel de calidad que actualmente está en 70.3. En cambio, las universidades que se ubican en los primeros puestos tienen niveles de 100, en el caso de la Universidad del Pacífico, y de 93.7, para la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esta capacitación se debe hacer tanto en áreas técnicas como en docencia, permitiendo que los profesores continúen desarrollando sus competencias. Con esto también se mejorará el indicador de porcentaje de docentes con PhD.

- Atraer más aspirantes, lo cual se dará como incremento de la calidad de la institución, que también se puede fomentar mediante una campaña promocional agresiva. Esta consistiría en la visita a colegios y haciendo ferias para que los estudiantes de cuarto y quinto de secundaria conozcan las instalaciones y las carreras que se ofrecen en la universidad. En la medida en que haya más aspirantes, se podrá seleccionar a ingresantes con mejores habilidades académicas. Esta será la base para formar profesionales que luego destaquen en sus centros de trabajo, logrando crear una imagen de calidad para la universidad.
- Convenios internacionales activos que realmente sean atractivos para los alumnos y, al mismo tiempo, puedan costearlos. Hasta mediados de 2017, solamente 100 estudiantes se habían beneficiado de estos programas.
- Utilizar el Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial (CIDEM) para dar a conocer a la universidad como centro de investigación e innovación, en contacto con las empresas peruanas. Al mismo tiempo, se cumple con una importante función social, que es la formación de los pequeños empresarios. Simultáneamente, se conseguirá proveer a los estudiantes de un contacto con el mundo de gestión real.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Universidad Continental

Las ventajas competitivas sobre las cuales debe trabajar la Universidad Continental, para lograr la visión de estar en los primeros puestos del ranking nacional de universidades, son las que siguen:

- Plana docente de excelente calidad: Implica mantener el 40% de profesores a tiempo completo para que brinden asesorías académicas. Además, se debe promover la formación permanente de este recurso humano, a través de diplomados, maestrías y doctorados. Esta formación debe considerar aspectos

técnicos, así como materia educativa, para mejorar las técnicas de enseñanza. El complemento a esta formación es un proceso semestral de evaluación de los profesores y un estricto sistema de selección para nuevos aspirantes.

- **Infraestructura propicia para la enseñanza:** Se debe aumentar la cantidad de laboratorios certificados, garantizando la capacidad para atender el creciente número de alumnos matriculados. La infraestructura comprende los edificios y herramientas tecnológicas; además, facilita el acceso remoto y el manejo en tiempo real de las evaluaciones, el contenido de los cursos y cualquier otro tema que resulte relevante.
- **Red de egresados:** Con ello, se fomenta el vínculo entre los alumnos que ya han culminado sus estudios y su alma máter, para que contribuyan aportando ideas y mejorando la calidad de la educación. Al mismo tiempo, se creará una red de contactos que facilitará la inserción de nuevos egresados al mercado laboral y el desarrollo de inversiones conjuntas.
- **Emprendimiento:** Es una cultura que se debe fomentar desde el ingreso al primer ciclo y que no se refiere únicamente a la creación de empresas propias. Se trata de una búsqueda continua de oportunidades de negocios, desarrollando técnicas de evaluación y dando la oportunidad para que los estudiantes conviertan en realidad sus proyectos.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Universidad Continental

Al desarrollar un clúster académico, se logra que no solo la universidad se beneficie, sino todos los participantes, pues se generan y difunden conocimientos. Las entidades que formarán parte del clúster son las siguientes:

- Ministerio de Educación y SUNEDU.
- Docentes.

- Otras universidades nacionales.
- Universidades extranjeras.
- Proveedores de servicios de telecomunicaciones e información.
- Editoriales.
- Proveedores de soluciones tecnológicas como plataformas de enseñanza virtual.
- Entidades financieras.
- Laboratorios y centros de investigación.
- Empresas privadas.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Previamente, se mencionaron cuatro aspectos en los cuales debe trabajar la Universidad Continental para desarrollar ventaja competitiva. Es así que el clúster debe generar aportes tangibles en cada uno de estos cuatro aspectos:

- **Plana docente de excelente calidad:** A través del clúster se involucran otras universidades, que tienen un rol fundamental para la formación de los profesores. Además, en conjunto, se pueden mejorar las técnicas de enseñanza e incluso los programas de cada curso. En este aspecto, también es esencial el aporte de las empresas, manifestando el perfil del profesional que requieren y participando activamente para que los docentes no tengan solamente una visión teórica.
- **Infraestructura propicia para la enseñanza:** Lo primero es lograr la certificación del SUNEDU, para luego crear acuerdos de colaboración con laboratorios y centros de investigación; así como con desarrolladores de soluciones tecnológicas, editoriales y bibliotecas en el mundo. Todo esto garantiza disponer de las mejores condiciones para que se genere conocimiento y, sobre todo, para que los estudiantes sean entes activos en este proceso.

- Red de egresados: Vincular a los egresados y a las empresas en las cuales trabajan con las actividades de la universidad, mediante cursos de extensión y captando de ellos las mejores prácticas. Incluso, se puede trabajar mancomunadamente para fomentar la investigación y la innovación.
- Emprendimiento: Debe ser un mecanismo permanente de vinculación entre el estudiantado, los profesores y su entorno. Dentro de este entorno están los laboratorios de investigación, las entidades públicas y las empresas privadas. En general, toda la sociedad peruana se logrará beneficiar de este pilar.

9.5 Conclusiones

Se llega a la conclusión de que la Universidad Continental no cuenta actualmente con ventaja competitiva, pero tiene elementos como su infraestructura o la presencia en cuatro regiones para desarrollar dicha ventaja. La clave para lograrlo está en la conformación de un clúster académico, que permita la formación continua de los profesores, así como la mejora en los cursos que imparten. De esta manera, se incrementará el nivel de conocimiento y se tendrán egresados calificados, emprendedores, investigadores, capaces de insertarse con éxito en el entorno laboral y de fortalecer la red de egresados de la institución.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En este capítulo, se presentarán las conclusiones y recomendaciones para el Planeamiento Estratégico Integral de la Universidad Continental. En la Tabla 46, se observa cómo, desde la visión, se desprenden los objetivos de largo plazo, verificándose que se pueden alcanzar a través de las estrategias retenidas. También, es claro, en este cuadro, que las estrategias se deben ejecutar en el marco de la misión, por el flanco izquierdo, y de las políticas, valores y código de ética por el flanco derecho.

10.2 Conclusiones Finales

1. Se ha creado una visión que plantea, para el año 2027, posicionar a la Universidad Continental entre las cinco mejores universidades del Perú, formando profesionales altamente capacitados que contribuyan al desarrollo del país.
2. En línea con la visión, se han desarrollado los siguientes objetivos de largo plazo:
 - (a) al 2027, la Universidad Continental estará en uno de los cinco primeros puestos del ranking de universidades nacionales de *América Economía*, avanzando desde la posición 13 que tenía en 2016; (b) para el 2027, la Universidad Continental tendrá un total de 31,995 egresados, a partir de los 2,471 que había al 2013; (c) continuar creciendo, hasta tener 44,333 alumnos matriculados en el 2027, aumentando desde 22,391 que había en el año 2015, y (d) aumentar el nivel de empleabilidad al 95% para el 2027, sabiendo que en 2016 era 57.02%.
3. La manera cómo se alcanzarán estos objetivos de largo plazo es mediante la implementación de un conjunto de estrategias que han sido ampliamente analizadas. Estas son las siguientes: (a) penetrar el mercado de Lima, captando más estudiantes, (b) desarrollar nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual, para ampliar la base de estudiantes; (c) desarrollar diplomados y otros cursos de

Tabla 46

Planeamiento Estratégico Integral de la Universidad Continental

		Visión												
		Al 2027, la Universidad Continental será una de las cinco mejores universidades del Perú, formando profesionales éticos y altamente capacitados que contribuyan al desarrollo del país, incorporando la investigación y la tecnología como herramientas para innovar												
Intereses de la Universidad Continental						Principios cardinales								
1. Posicionarse en los primeros cinco puestos del Ranking Nacional de Universidades del Perú.		Para el 2027, la Universidad Continental tendrá un total de 31,995 egresados, a partir de los 2,471 que había al 2013		Continuar creciendo hasta tener 44,333 alumnos matriculados en el 2027, lo que implica un aumento desde los 22,391 que había en el año 2015		Aumentar el nivel de empleabilidad al 95% para el 2027, sabiendo que, en el 2016, era de 57.02%.								
2. Aumentar la red de egresado.						Durante el 2027, la Universidad Continental brindará 4,885 consultorías en el área de desarrollo empresarial, a partir de las 1,364 que se brindaron en el primer semestre del año 2017								
3. Incrementar la cantidad de alumnos.						(a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos								
4. Elevar el nivel de empleabilidad.						Valores								
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Políticas							
Misión: Somos una organización dinámica que forma jóvenes líderes con mentalidad emprendedora, a través de profesores de alto nivel, en un ambiente que estimula el aprendizaje, con colaboración y experiencias prácticas, incorporando el uso de tecnologías innovadoras y la promoción de la investigación, al brindar carreras de pregrado y posgrado, con presencia en el centro del Perú, para crear un impacto económico y social positivo, al mismo tiempo que se genera rentabilidad para los accionistas	FO1	Penetrar el mercado de Lima, captando más estudiantes	X	X		X								
	FO2	Desarrollar nuevas carreras de pregrado en modalidad virtual, para ampliar la base de estudiantes	X	X			X							
	FO3	Desarrollar diplomados y otros cursos de posgrado	X	X	X	X	X							
	FA2	Desarrollar cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos, contribuyendo a la formación de los profesionales peruanos		X			X							
	DO1	Desarrollar el mercado de Cusco y Arequipa	X	X			X							
	DO2	Desarrollar carreras con doble titulación, para pregrado y posgrado, a través de convenios con universidades en el extranjero	X	X	X	X								
	DO3	Desarrollar programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados	X	X	X	X								
	DO4	Desarrollar un sistema de acreditación para aspirantes con título de educación superior no universitaria, ofreciéndoles continuar con su formación profesional	X	X										
DA2	Desarrollar publicaciones académicas, a partir de documentos de tesis y otros trabajos de cursos		X	X	X	X								
Objetivos de corto plazo	Indicadores	OCP 1.1. Lograr que, para el 2019, la universidad tenga 10 carreras acreditadas, subiendo a 17, en el 2022; a 23, para el 2025, y a 27, en el 2027 (en el 2016, contaban solo con cuatro carreras acreditadas de las 27 que ofrecían).	OCP 2.1. Aumentar la cantidad de profesores a 980 en el año 2020; luego, 1,440, en el 2024, y tener 1,920 docentes en el año 2027 (en el 2016, había 672 profesores).	OCP 2.2. Para el 2020, se habrán alcanzado ingresos por S/ 138 millones; subiendo a S/ 164 millones, en 2024, y 187 millones, para el 2027 (en el año 2015, los ingresos fueron S/ 109'784,414).	OCP 2.3. Ofrecer 30 carreras en el año 2020, a partir de las 27 que se ofrecen en 2017, aumentando a 32, para el 2024, y a 34, en el 2027.	OCP 3.1. Elevar el índice de internacionalización a 74 en el 2020, pasando a 82, en el 2024, y 90, para el 2027 (en el 2016, el índice de internacionalización era 68.6).	OCP 3.2. Realizar una feria de empleo al año en el periodo del 2019 al 2024, y luego dos ferias a partir del 2025, donde participen empresas peruanas y multinacionales reconocidas.	OCP 4.1. Tener 25 publicaciones en el periodo del 2017 al 2019, subiendo a 50 publicaciones entre el 2020 y el 2022; luego, publicar 100 documentos entre el 2023 y el 2027 (entre el 2014 y el 2016, solamente se realizaron cinco publicaciones).	OCP 4.2. Aumentar la cantidad de profesores con PhD para que, en el 2022, representen el 18% del total de docentes, subiendo a 24%, en el 2025, y 30%, para el año 2030 (en el 2016, era 13.7%).	OCP 4.3. Aumentar la calidad docente a 75 en el año 2022, subiendo a 80, en 2024, y 95, para el 2027 (luego de que, en 2016, era 70.3).	OCP 5.1. Al 2020, se tendrá un grupo de 3,500 estudiantes de último año de carrera que integren los equipos de consultoría, aumentando a 4,500, en el 2024, y a 5,000, para el 2027.	OCP 5.2. Para el 2020, se habrá presentado el programa de desarrollo empresarial ante 10,000 empresas, aumentando a 15,000, en el 2024, y a 20,000 en el 2027.	Indicadores	Objetivos de corto plazo
En los recursos se ha considerado infraestructura física y tecnológica, así como docentes calificados y recursos económicos, entre otros.														

Posgrado, (d) desarrollar cursos a la medida para empresas privadas y organismos públicos, contribuyendo a la formación de los profesionales peruanos; (e) desarrollar el mercado de Cusco y Arequipa, (f) desarrollar carreras con doble titulación, para pregrado y posgrado, a través de convenios con universidades en el extranjero; (g) desarrollar programas de titulación para incrementar la cantidad de profesionales egresados, (h) desarrollar un sistema de acreditación para aspirantes con título de educación superior no universitaria, ofreciéndoles continuar con su formación profesional, e (i) desarrollar publicaciones académicas, a partir de documentos de tesis y otros trabajos de cursos.

4. Estas estrategias surgieron de la MFOA, donde se cruzaron las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades. Las principales oportunidades que la Universidad Continental tiene son: (a) demanda de estudios superiores en crecimiento, lo cual permitirá lograr el objetivo de incrementar el número de estudiantes matriculados, y (b) reducción de la pobreza, con lo cual se amplía la base de aspirantes, además de que se esparce el beneficio de la educación. Se debe mencionar que la organización tiene becas y planes de créditos para motivar la permanencia en el sistema educativo.
5. Mediante el análisis interno se identificaron las fortalezas y debilidades de la organización, encontrando que tiene presencia en cuatro regiones del Perú con excelentes instalaciones, que incluyen laboratorios certificados. Esta es una de las bases para desarrollar la ventaja competitiva, y que debe ampliarse con un centro de emprendimiento y convenios con empresas para el desarrollo de investigaciones. Además, se tiene una plataforma tecnológica que permite brindar cursos en línea y acceso permanente a información.

6. La principal debilidad que tiene la Universidad Continental es que no cuenta con el licenciamiento de la SUNEDU. Si bien está en trámite, debe conseguirse en los próximos dos años para sentar la base de un desarrollo de calidad.

10.3 Recomendaciones Finales

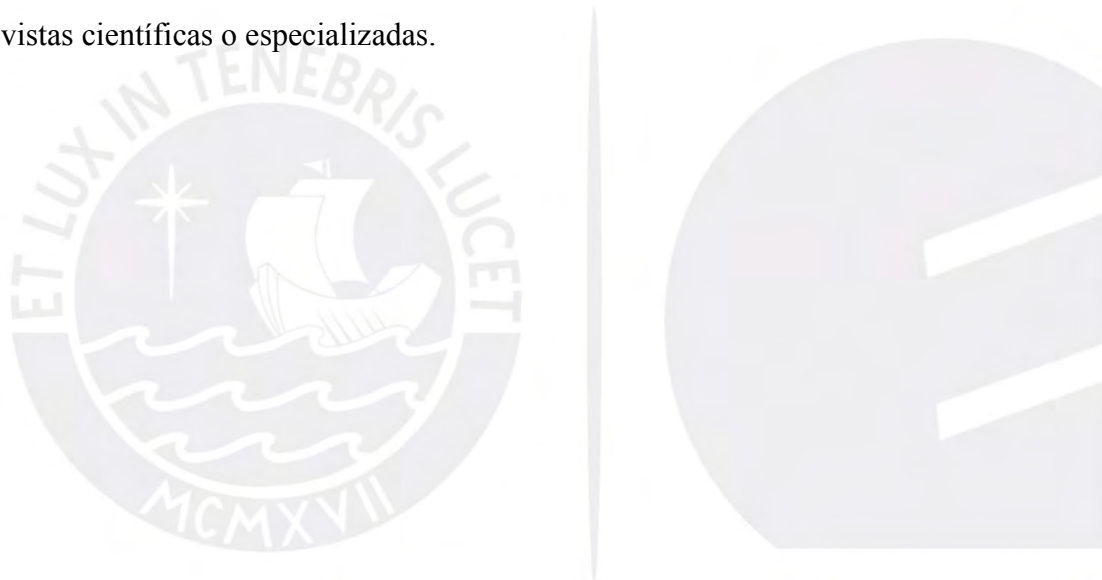
1. Implementar este planeamiento estratégico, que será entregado al Rector, quien en conjunto con los investigadores lo presentarán al Consejo Universitario para su aprobación.
2. Adoptar la nueva organización propuesta, con tres vicerrectorías, para dar el mismo énfasis a la investigación que a lo académico, formando dos columnas en la formación de los estudiantes.
3. Crear el centro de emprendimiento y de investigaciones, que vincule al estudiantado con el entorno laboral, de una manera práctica y contribuyendo a difundir conocimientos en la sociedad, lo que irá en beneficio de todo el Perú.
4. Planear y ejecutar una gestión de cambios, considerando la creación de canales de información, y nombrar a un responsable de todo el proceso estratégico.
5. Utilizar la herramienta de control y evaluación diseñada, es decir, el Tablero de Control Balanceado; midiendo cada semestre todos los indicadores para saber si la universidad está o no en camino a lograr sus objetivos de corto y largo plazo.

10.4 Futuro de la Universidad Continental

La Universidad Continental logrará, en 10 años, estar entre las mejores cinco del país, destacándose por el alto nivel de empleabilidad de sus egresados. Además, habrá logrado ingresar al QS World University Ranking, donde actualmente no se encuentra entre las 1,000 universidades que se listan. Esto aumentará el prestigio de la organización y, con una gestión adecuada de marketing, se contará con una marca muy reconocida en el entorno empresarial nacional. Para fortalecer su imagen, se continuarán desarrollando actividades a través del

Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial (CIDEM), beneficiando cada año a más pequeñas empresas, al ofrecerles asesoría y desarrollar herramientas de gestión; al mismo tiempo que se brinda a los alumnos un vínculo entre lo académico y la realidad empresarial.

Se tendrá una estructura con tres vicerrectorados y su trabajo conjunto permitirá implementar un proceso de mejora continua que beneficie a todos los estudiantes y futuros aspirantes. Esto llevará a incrementar la cantidad de alumnos matriculados y de egresados, elevando los ingresos de la institución. Además, estas mejoras en rentabilidad ayudarán a tener mayor disponibilidad económica para contratar profesores a tiempo completo y con PhD, que inviten a la investigación y a la profundización de los conocimientos. Es así que se incrementarán la cantidad de proyectos de investigación y la cantidad de artículos publicados en revistas científicas o especializadas.



Referencias

- Abusada, R., & Pastor, C. (2008). *Migración en el Perú*. Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.
- Acuerdo Nacional. (2014). *Las 31 políticas de Estado 2002-2021*. Recuperado de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/listado_pe.pdf
- Alarco, G., Avolio, B., Caravedo, B., Cárdenas, J., Chang, L., D'Alessio, F. A.,... Zúñiga, T. (2010). *Rutas hacia un Perú mejor. Qué hacer y cómo lograrlo*. Lima, Perú: Aguilar.
- Alva, G. (2016, 08 de junio). Profesionales técnicos: Demanda insatisfecha es de casi 200,000 al año. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/profesionales-tecnicos-demanda-insatisfecha-casi-200000-al-ano-2162776>
- Amazon Web Services. (2017). *Comience a crear con AWS hoy mismo*. Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/>
- América Economía. (2016). *Ranking de universidades del Perú 2016*. Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com/2016/universidades-peru/ranking>
- Andina. (2010, 04 de noviembre). El Perú es el mejor país para invertir en Sudamérica, según ranking Doing Business 2011. *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/peru-mejor-pais-invertir-sudamerica-segun-ranking-doing-business-2011-noticia-663924>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2012). *Niveles socioeconómicos 2012*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2012.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2017). *Gasto militar (% del PBI)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>
- Barrera, J., Chávez-Cabello, A., Egües, C., & Mora, A. (2016). *Planeamiento estratégico de la educación superior privada en el Perú* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- BBC. (2017, 20 de julio). Estas son las mejores universidades de América Latina en 2017 (y cuáles son los 4 países que destacan). *BBC Mundo*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-40662104>
- Blalock, H. (2009). Aproximación al índice de desarrollo humano. En *Informe sobre desarrollo humano Perú 2009* (pp. 145-260). Lima, Perú: PNUD.
- Blanchard, O., Amighini, A., & Giavazzi, F. (2012). *Macroeconomía* (5a ed.). Madrid, España: Pearson.
- CENTRUM Católica. (2016). *Ranking de competitividad mundial 2016*. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016, 12 de febrero). CONCYTEC autorizó primeros centros de investigación para desarrollar proyectos de I+D+i. *Noticias CONCYTEC*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/629-concytec-autorizo-primeros-centros-de-investigacion-para-desarrollar-proyectos-de-i-d-i>
- Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente del Perú (1993).
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.

De Huancayo. (2016). *Universidades de Huancayo*. Recuperado de

<http://www.dehuancayo.com/universidades-huancayo>

Durand, F. (s.f.). *El Perú fracturado: Formalidad, informalidad y economía delictiva*.

Recuperado de

<http://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/images/documentos/el%20peru%20fracturado%20-%20francisco%20durand.pdf>

El peruano es un emprendedor innovador, pero le cuesta convertir la innovación en un negocio. (2013, 08 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas/peruano-emprendedor-innovador-le-cuesta-convertir-innovacion-negocio-52374>

Gobitz, V. (2017, 10 de noviembre). Formalidad, informalidad e ilegalidad. *Gestión*.

Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/mineria-2021/2017/11/formalidad-informalidad-e-ilegalidad.html>

Google. (2017). *Google for education*. Recuperado de <https://edu.google.com/intl/es-419/products/productivity-tools/>

INEI: Demanda externa impulsó crecimiento de economía peruana en 2.28% en agosto.

(2017, 16 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inei-demanda-externa-impulso-crecimiento-economia-peruana-2-28-agosto-220771>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Compendio estadístico del Perú 2015*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Estadísticas: Empleo*. Recuperado

de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Estadísticas: Población y vivienda*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Índice temático: Educación*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). *Informe técnico N° 6: Estadísticas*

de seguridad ciudadana. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-n06_estadisticas-seguridad-ciudadana-may-oct2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017e). *Medio ambiente*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2016). *¿Quiénes somos?* Recuperado de

<http://www.inia.gov.pe/nosotros/quienes-somos>

Instituto Peruano de Economía. (2016). *Productividad total de factores*. Recuperado de

<http://www.ipe.org.pe/content/productividad-total-de-factores>

Instituto Peruano de Economía. (2017). *Términos de intercambio*. Recuperado de

<http://www.ipe.org.pe/content/terminos-de-intercambio>

Inversión chilena en Perú permitió generar 117,218 empleos desde 1990. (2015, 06 de mayo).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-chilena-peru-permitio-generar-117218-empleos-desde-1990-2131062>

Ipsos Apoyo. (2013). *Percepción del egresado universitario en las empresas 2013*. Lima,

Perú: Autor.

La universidad y el cuidado medioambiental. (2008, 06 de junio). *Universia*. Recuperado de

<http://noticias.universia.edu.pe/ciencia-nn-tt/noticia/2008/06/06/733379/universidad-cuidado-medio-ambiente.html>

Ley 27446. Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental. Congreso de la República del Perú (2001).

Ley 28044. Ley General de Educación. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 30220. Ley Universitaria. Congreso de la República del Perú (2014).

Ley 30309. Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2015).

Maqueda, A. (2017, 01 de octubre). *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2017/09/30/actualidad/1506783378_657504.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Moodle. (2017). *Acerca de Moodle*. Recuperado de https://docs.moodle.org/all/es/Acerca_de_Moodle

Panuera, Y., & Bautista, L. (2016). *Perú: Estructura empresarial 2015*. Lima, Perú: INEI.

Perú ocupa cuarto lugar en emprendimiento en Latinoamérica. (2017, 06 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-ocupa-cuarto-lugar-emprendimiento-latinoamerica-132566>

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. Nueva York, NY: Free Press.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Panorama general: Informe sobre desarrollo humano 2016. Desarrollo humano para todos*. Nueva York, NY: Autor.

Proinversión. (2017). *Estadísticas de inversión extranjera*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652>

Pulgar, J. (2014). *Las ocho regiones naturales del Perú*. Lima, Perú: PUCP.

- QS World University Rankings. (2017). *Who rules?* Recuperado de <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>
- Riesgo país de Perú bajó un punto básico a 1.14 puntos porcentuales. (2017, 23 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/riesgo-pais-peru-punto-basico-1-14-puntos-porcentuales-1-221279>
- Schwab, K. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Superintendencia Nacional de Educación. (2016). *Reporte de matriculados en pregrado por universidad*. Recuperado de https://sibe.sunedu.gob.pe/interface_sibe_portal_06
- Superintendencia Nacional de Educación. (2017). *Universidades licenciadas*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/universidades-licenciadas/>
- Torres, M. (2010, 25 de marzo). Pyme: Problemas y ventajas de su desarrollo en Perú. *Noticiero Contable*. Recuperado de <https://www.noticierocontable.com/pyme-problemas-y-ventajas-de-su-desarrollo-en-el-peru/>
- Universidad Continental. (2015). *Credieduca*. Huancayo, Perú: Autor.
- Universidad Continental. (2016a). *Bases del proceso de selección docente 2016*. Huancayo, Perú: Autor.
- Universidad Continental. (2016b). *Cuadro de asignación de becas 2016*. Huancayo, Perú: Autor.
- Universidad Continental. (2016c). *Estado situación financiera*. Huancayo, Perú: Autor.

Universidad Continental. (2016d). *Índice de satisfacción estudiantil 2016-I*. Huancayo, Perú:

Autor.

Universidad Continental. (2016e). *Plan de despliegue de la política y objetivos de calidad*.

Huancayo, Perú: Autor.

Universidad Continental. (2016f). *Relación de docentes 2016-II*. Huancayo, Perú: Autor.

Universidad Continental. (2017a). *Centro de desarrollo empresarial*. Recuperado de

<https://ucontinental.edu.pe/cidem/centro-desarrollo-empresarial/>

Universidad Continental. (2017b). *CIDEM. Centro de innovación*. Recuperado de

<https://ucontinental.edu.pe/cidem/centro-de-innovacion/>

Universidad Continental. (2017c). *¿Cómo funciona el sistema de pagos en la Universidad*

Continental? Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/noticias/funciona-sistema-de-pagos-la-universidad-continental/>

Universidad Continental. (2017d). *Filosofía*. Recuperado de

<https://ucontinental.edu.pe/filosofia-corporativa/>

Universidad Continental. (2017e). *Financiación y becas*. Recuperado de

<https://orientacion.universia.edu.pe/universidades/universidad-continental-102/ventajas/financiacion-y-becas-1005.html>

Universidad Continental. (2017f). *La universidad*. Recuperado de

<https://ucontinental.edu.pe/especial-logros-uc/>

Universidad Continental. (2017g). *Plan estratégico*. Huancayo, Perú: Autor.

Universidad Continental. (2017h). *Por qué estudiar en la Universidad Continental*.

Recuperado de <https://orientacion.universia.edu.pe/universidades/universidad-continental-102/ventajas/por-que-estudiar-en-la-universidad-continental-1008.html>

Universidad Continental. (2017i). *Posgrado*. Recuperado de

<https://posgrado.ucontinental.edu.pe/>

- Universidad Continental. (2017j). *Registro de proyectos de investigación en proceso de ejecución*. Huancayo, Perú: Autor.
- Universidad Continental. (2017k). *Relación de docentes 2017-I*. Huancayo, Perú: Autor.
- Universidad Continental. (2017l). *Repositorio institucional de la Universidad Continental fue integrado a Concytec*. Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/noticias/repositorio-institucional-la-universidad-continental-fue-integrada-concytec/>
- Universidad Continental presenta siete carreras online para jóvenes peruanos. (2013, 28 de enero). *Perú.com*. Recuperado de <https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/universidad-continental-presenta-siete-carreras-online-jovenes-peruanos-noticia-118210>
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (2018). *Inicio: Conoce más*. Recuperado de <http://www.upc.edu.pe/>
- Universidad Privada del Norte. (2016, 19 de abril). Impacto de la contaminación ambiental en el Perú [Publicación en un blog]. Recuperado de <http://blogs.upn.edu.pe/carreras-para-adultos-que-trabajan/2016/04/19/impacto-la-contaminacion-ambiental-peru/>
- Vargas, P. (2009, junio). *El cambio climático y sus efectos en el Perú*. Lima, Perú: BCRP.
- WordPress. (2017). *Funciones que te ayudan a publicar lo que sea desde donde sea*. Recuperado de <https://es.wordpress.com/features/>

Apéndice A: Balance General de la Universidad Continental

	2015 S/	2014 S/
Activo		
Activo corriente		
Caja y bancos	5'224,300	6'959,986
Activos financieros a valor razonable con cambios en resultados	1'200,000	3'210,000
Derechos de enseñanza por cobrar, neto	2'700,314	1'895,670
Otras cuentas por cobrar	617,703	736,051
Cuentas por cobrar a accionistas	2'153,469	57,027
Existencias	19,267	
Gastos contratados por anticipado	110,571	
Total activo corriente	12'025,624	12'858,734
Activo no corriente		
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	157'854,988	102'067,386
Intangibles, neto	2,061,362	362,098
Total activo	171'941,974	115'288,218
Pasivo y patrimonio neto		
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar comerciales	1'772,527	3'233,574
Otras cuentas por pagar	4'253,573	2'975,946
Otras cuentas por pagar accionistas	-	614,708
Obligaciones financieras	9'758,457	4'458,989
Total pasivo corriente	15'784,557	11'283,217
Pasivo no corriente		
Otras cuentas por pagar a largo plazo	859,691	1'224,189
Obligaciones financieras a largo plazo	49'661,668	16'982,061
Pasivo diferido por impuesto a las ganancias, neto	4'506,390	4'292,421
Total pasivo	70'812,306	33'781,888
Patrimonio neto		
Capital social	29'169,400	29'169,400
Reserva legal	5'833,880	2,974,842
Otras reservas de patrimonio	11'302,534	11'302,534
Resultados acumulados	54'823,854	38'059,554
Total patrimonio neto	101'129,668	81'506,330
Total pasivo y patrimonio neto	171'941,974	115'288,218

Nota. Adaptado de *Estado situación financiera* (p. 1), por la Universidad Continental, 2016c, Huancayo, Perú: Autor.

Apéndice B: Estado de Resultados de la Universidad Continental

	2015 S/	2014 S/
Ingresos		
Ingresos por actividades académicas	109'784,414	89'999,536
Gastos		
Gastos de personal docente y administrativo	(42'784,396)	(31'372,649)
Gastos generales de operación y administración	(31'385,144)	(27'746,011)
Depreciación del ejercicio	(4'814,731)	(3'475,496)
Amortización	(184,213)	(148,978)
Provisión para cuentas de cobranza dudosa	(431,327)	-
Otros ingresos, neto	246,615	196,963
	<u>(79'353,196)</u>	<u>(62'546,171)</u>
Utilidad operativa	<u>30'431,218</u>	<u>27'453,365</u>
Otros ingresos (gastos)		
Gastos financieros	(2'957,312)	(2'321,644)
Ingresos financieros	368,446	255,038
Diferencia en cambio, neta	(365,067)	(561,197)
	<u>(2'953,933)</u>	<u>(2'627,803)</u>
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	27,477,285	24'825,562
Impuesto a las ganancias	<u>(7'853,947)</u>	<u>(33,171)</u>
Utilidad neta	19'623,338	24'792,391
Otros resultados integrales	-	-
Total resultado integral, neto	<u>19'623,338</u>	<u>24'792,391</u>

Nota. Adaptado de *Estado situación financiera* (p. 2), por la Universidad Continental, 2016c, Huancayo, Perú: Autor.

MCMXVII