
UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES



PLAN ESTRATÉGICO
ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING
2015 – 2025

CUSCO - PERÚ

AUTORIDADES

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dr. Raimundo Espinoza Sánchez	Rector
Dr. Rodolfo Santiago Quiroz Valdivia	Vicerrector Académico
Dr. Emeterio Mendoza Bolívar	Vicerrector Administrativo

DECANO DE FACULTAD

Dr. Víctor Raúl Acuña Loaiza	Decano de la Facultad de Cs. Económicas, Administrativas y Contables
------------------------------	---

ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING

Mgt. Edwin Umeres Mena	Director de la Escuela profesional de Marketing
------------------------	---

PRESENTACIÓN

La Escuela Profesional de Marketing presenta El Plan Estratégico 2012-2021, el cual define la dirección y las acciones a seguir para consolidar nuestro futuro a partir de un análisis profundo del presente; para ello, es importante considerar los orígenes de nuestra Escuela Profesional, la cual fue creada por Ley 23837 del año 2014, posteriormente la Asamblea Nacional de Rectores mediante Resolución N° 195-92-ANR del 2014, ratifica en forma definitiva su funcionamiento. Luego el Consejo Universitario de la Universidad andina del Cusco, ratifica su funcionamiento mediante resolución N° CU-277-2014-UAC, de fecha 02 de julio del 2014.

A partir de entonces, la Escuela Profesional de Marketing ha enfocado sus objetivos a la formación académica de profesionales en Marketing, contando para ello con una infraestructura y medios tecnológicos modernos para la enseñanza – aprendizaje. Bajo este concepto, se ha determinado una serie de medidas a ejecutarse en los próximos años con la finalidad de mejorar la calidad educativa, la satisfacción de los estudiantes y fortalecer la Escuela Profesional, con coherencia a los cuatro ejes estratégicos; alineándose al Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables y al de la Universidad.

Con estos argumentos, la Escuela Profesional de Marketing busca encausar su accionar bajo la premisa del modelo de mejora continua, el cual debidamente implementado debe conducir a la Familia de Marketing a sostener en el tiempo una gestión de calidad.

INTRODUCCIÓN

La Escuela Profesional de Marketing ha elaborado el presente documento denominado “Plan Estratégico 2012-2021” documento que guiara el accionar de la Escuela basado en un diagnostico real y concienzudo.

- El capítulo I, presenta información sobre el Proceso Estratégico desde su elaboración, implementación hasta la evaluación, así como el Modelo de Planificación Estratégica y la Política de Calidad.
- El capítulo II, presenta la evaluación externa, las matrices de evaluación de Factores Externos en los cuatro ejes: Formación Académica, Acreditación e Internacionalización, Investigación, Gestión Institucional, y Responsabilidad Social y Extensión Universitaria, la matriz del Perfil Competitivo y la matriz del Perfil Referencial.
- El capítulo III, presenta la evaluación interna y las matrices de evaluación de Factores Internos.
- El capítulo IV, presenta la Visión, Misión, valores, principios y código de ética.
- El capítulo V, presenta los intereses de la organización con sus objetivos de largo plazo.
- El capítulo VI, presenta el Proceso Estratégico con la matriz FODA, Matriz Interna y Externa y Matriz de Decisión Estratégica.
- El capítulo VII, presenta la implementación estratégica con los objetivos de corto plazo y la Gestión del Cambio.

El Plan Estratégico Institucional 2012-2021 de la Escuela Profesional de Marketing, constituye una herramienta de gestión flexible, que debe ser evaluada cada año a través de la medición y evaluación de los indicadores propuestos y la retroalimentación del proceso, de allí su carácter dinámico.

ÍNDICE

PROCESO ESTRATÉGICO	13
1.1. EL PROCESO ESTRATÉGICO: UNA VISIÓN GENERAL	13
13	
1.2. PROCESO ESTRATÉGICO	13
14	
1.3. MODELO DE CALIDAD	14
Considerando a la mejora continua como base para que todos los miembros de la Escuela Profesional de Marketing orienten su accionar en una permanente labor de calidad, es que el Plan Estratégico, bajo el modelo de calidad del SINEACE orienta todo su esfuerzo y labor a cumplir el modelo de calidad de la Universidad Andina del Cusco, el cual es la conjunción armónica y ordenada de diversos procesos, los cuales debidamente aplicados e interrelacionados, deberán orientar el logro de una gestión de calidad tanto en la Escuela Profesional de Marketing, La Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables y en consecuencia para la Universidad en su conjunto; en tal sentido a continuación se presenta el Modelo de Calidad SINEACE vs. Modelo Planificación Estratégica así como el Modelo de Calidad de la Universidad Andina del Cusco, los cuales también se hallan definidos en el Plan Estratégico Institucional.....	14
15	
Fuente: PEI – UAC 2012 -2021	15
1.4. POLÍTICA DE CALIDAD	15
Para que la Escuela Profesional de Marketing durante el proceso y desarrollo de cumplimiento del modelo de calidad institucional oriente todo su accionar a dicho fin y haga que exista un comportamiento permanente en todos y cada uno de sus miembros, debe de cumplir disciplinadamente los diversos lineamientos de política institucional establecidos a partir de diversas normativas emitidas por la Autoridad Universitaria en todo sus niveles, los que bajo el modelo de mejora continua deben de enrumbar a la Escuela Profesional de Marketing a mantener un constante crecimiento basado en estándares de calidad.....	16
EVALUACIÓN EXTERNA.....	17
2.1. ANÁLISIS DE ENTORNO PESTE	17
Resulta de suma importancia para fortalecer el proceso de planificación el análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas (análisis PESTE), a fin de conjuncionar la realidad del entorno con la realidad de la Escuela Profesional de Marketing, de modo que pueda preverse situaciones futuras que generen objetivos diversos.....	17
2.1.1. CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO	17
Tendencias internacionales de la educación superior	17
La globalización exige un comportamiento que permita tener diversas perspectivas frente a la realidad que el entorno nos presenta, y la percepción de dicha realidad tendrá otra connotación si es que las tendencias internacionales en este caso relacionadas al profesional en Marketing son totalmente favorables como hasta la fecha y durante los dos últimos ciclos académicos se viene dando, según se puede observar en diversos espacios y por tales encargados de realizar el análisis de las tendencias de demanda profesional, dicho contexto global obviamente no difiere de la realidad que nos presenta el contexto Nacional en el cual diversos estudios la Escuela Profesional de Marketing se encuentra entre las primeras profesiones más demandadas.	17
2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	17
2.2.1. Formación Académica, Acreditación e Internacionalización	17

La matriz para el eje de Formación Académica, Acreditación e Internacionalización en la Escuela Profesional de Marketing no cuenta con factores determinantes de éxito, existiendo oportunidades y amenazas.....	17
Podemos destacar que el factor Demanda es inestable de la Escuela Profesional de Marketing es un elemento del entorno desfavorable a la Escuela.	17
2.2.2. Investigación.....	17
En cuanto a la investigación, la escuela profesional de Marketing tiene dos semestres académicos y se proyecta a consolidar su círculo de estudios. La matriz para el eje de Investigación en la Escuela Profesional de Marketing cuenta con factores determinantes de éxito, existiendo oportunidades y amenaza	17
2.2.3. Gestión Institucional	18
La matriz para el eje de Gestión Institucional en la Escuela Profesional de Marketing cuenta con cuatro factores determinantes de éxito, como se puede ver en la matriz.	18
2.2.4. Responsabilidad Social y Extensión Universitaria	18
La matriz para el eje de Responsabilidad Social y Extensión Universitaria en la Escuela Profesional de Marketing jugara un papel importante en el futuro.....	18
2.3. LA ORGANIZACIÓN Y SUS COMPETIDORES	19
El Plan Estratégico Institucional realiza el análisis de sus competidores en base al modelo de las 5 fuerzas de Porter, con esa premisa la Escuela Profesional de Marketing frente a estos cinco factores manifiesta que en relación al poder de negociación de ,los proveedores corresponde un análisis netamente administrativo debido a que dichas acciones son desarrolladas de manera centralizada dirigida por el Vice Rectorado Administrativo y sus respectivas direcciones y unidades de gestión; en cuanto al factor poder de negociación de los compradores la Escuela Profesional no cuenta con una relación directa con los mismos, sin embargo se realizan sugerencias que permitan aportar y lograr las mejores relaciones y resultados para optimizar la gestión y el desarrollo de la escuela; en lo referente a la amenaza de productos sustitutos, la Escuela debe de considerar seriamente dicho factor puesto que los Institutos y otros brindan diversos conocimientos relacionados de manera parcial a nuestra propuesta educativa; Con respecto al factor nuevos competidores el riesgo existente se puede considerar como alto, puesto que universidades a nivel regional y nacional ofrecen sus servicios en nuestra zona de influencia presentando con opciones que buscan captar la mayor cantidad posible de potenciales clientes, finalmente en lo relacionado a la rivalidad de los competidores la Escuela Profesional viene desarrollando diversos procesos de implementación de acciones de calidad que permitan diferenciarse de la competencia y generar elementos diferenciadores con los cuales se logre un mejor posicionamiento.	19
La rivalidad entre los competidores es alta en varios aspectos relacionados al servicio educativo, existe rivalidad por precio, la competencia ofrece sus escuelas profesionales con pensiones más económicas, en lo que respecta a horarios de enseñanza la competencia a equiparado esta ventaja de la universidad, así mismo en lo que respecta a la oferta de escuelas profesionales estás ofrecen en gran mayoría las escuelas profesionales ofrecidas por la Universidad Andina del Cusco y en algunos casos ofrecen escuelas profesionales novedosas que requiere el mercado laboral por tanto la rivalidad de los competidores es fuerte y su movimiento y estrategias están siendo muy efectivas ya que están en crecimiento constante. ..	19
2.4. LA ORGANIZACIÓN Y SUS REFERENTES	20
En nuestro país existe muchos referentes importantes en la prestación de servicios educativos de educación superior que tienen la misma característica de ser universidades privadas, es así que tenemos a la Universidad del Pacífico y la	

Universidad de Lima. Instituciones especialistas en escuelas profesionales de Marketing y gestión de negocios y en los diferentes ranking nacionales., en la actualidad ofrece educación presencial y ofrece servicios de pregrado y posgrado. Cuenta con reconocimientos internacionales.	20
2.5. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC) Y MATRIZ PERFIL REFERENCIAL (MPR).....	20
EVALUACIÓN INTERNA	21
3.1. ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT.....	21
El análisis interno de una organización es denominado AMOFHIT que lleva las iniciales de las áreas a revisar, sin embargo al ser la universidad una organización de naturaleza particular, se le dará un énfasis importante a la parte operativa de la organización representado por los resultados de la prestación educativa como son el ingreso de alumnos la culminación y su proceso de graduación, así como sus ejes estratégicos como la investigación, la Responsabilidad Social, etc. Es de suma importancia la evaluación del proceso estratégico que es lo operacional, también los aspectos estratégicos que se derivan del análisis. Las áreas son:	21
3.1.1. Administración y Gerencia	21
La Escuela Profesional de Marketing tiene un Director académico el cual depende directamente del Decano de la Facultad, considerándose dentro de la estructura a la Dirección del Departamento de Administración quienes son los encargados de velar por la marcha académica y Administrativa de la Escuela desde el sector de docencia en el caso de la Dirección del Departamento, así como desde el sector de desarrollo Académico y estudiantes en el caso de la Dirección de la Escuela.....	21
3.1.2. Marketing y Ventas	21
Al respecto la Escuela Profesional de Marketing depende de la dirección de Marketing institucional, el cual cumple el rol de difundir las bondades y beneficios de esta nueva escuela profesional bajo una política institucional y a su vez asume el análisis del plan estratégico institucional cabe resaltar que la Universidad no cuenta con una gerencia comercial como ya se ha implementado en diferentes universidades privadas situadas en la ciudad de Lima, así mismo no se tiene una dirección de marketing se cuenta con este área que no tiene capacidad operativa, logística ni presupuestal y hace las veces de una área de proceso publicitario no generando estrategias para la colocación de los servicios que presta la universidad ni tiene la capacidad de dar a conocer a la comunidad regional los aportes de la universidad a la sociedad en los aspectos de investigación, responsabilidad social extensión universitaria así como tampoco se puede establecer líneas estratégicas de posicionamiento de marca y tampoco tiene establecido un área de marketing lo cual es una desventaja frente a los competidores líderes del mercado como son: la Universidad Católica Santa María de Arequipa.	21
3.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura	22
3.1.4. Formación Académica - Modelo Educativo de la Escuela Profesional de Administración	22
3.1.5. Matriculados	23
3.1.6. Egresados, Graduados, Titulados	24
3.1.7. Docentes	25
3.1.7. Calidad Académica y Acreditación	25
La escuela profesional de Marketing se enmarca en la calidad académica y el proceso de Acreditación en la Universidad Andina que está normado por las resoluciones siguientes: Res. N° CU-169-12/SG-UAC del 28.05.2012 Reconposición de Comités Internos del proceso de Acreditación de las Escuelas Profesionales y Res. N° CU-183-12/SG-UAC del 05.06.2012 que aprueba el Plan del Proceso de Acreditación bajo estándares competitivos.	25

Por ser una Escuela Profesional recién creada el 2015, con respecto a la acreditación, todavía estamos en proceso de estructurar el proceso de acreditación, ya que contamos con solo tres promociones. Este número resulta insuficiente para acreditarnos.....	25
3.1.8. Investigación	25
En cuanto a la investigación estamos en proceso de crear el círculo de estudios de la escuela profesional de Marketing.....	25
3.1.9. Extensión Universitaria	25
La Escuela Profesional de Marketing a sido organizadora del evento Foro: Problemática regional cusqueña y nivel de competitividad con proyección al futuro. En la que se contó con la participación de los siguientes expositores:.....	25
Arquitecto Guido Bairo Orellana.....	25
Abogado Edwar Yabar Gutierrez.....	25
Coronel Ricardo Vásquez Carty. Jefe de la división orden y seguridad del Cusco. .	25
Ingeniero Eduardo Zans Loaiza, Gerente regional de desarrollo económico.....	25
Este evento se realizó el 18 de setiembre del 2015.....	25
Se organizó también el “CURSO INTERNACIONAL DE ALTA GERENCIA” dictada por los docentes de planta de las escuelas profesionales de Marketing, Administración y Contabilidad. A los alumnos internacionales de la Universidad Libre de Colombia, del 4 al 8 de Abril del 2016 con una duración de 36 horas. Evento que se desarrolló en las instalaciones del CEAC y con asistencia del Vicerrector Administrativo Doctor Emeterio Bolívar, el Decano Doctor Víctor Raúl Acuña Loaiza, Y los directores de las Escuelas profesionales del CEAC.	25
3.1.10. Bienestar Universitario	26
3.1.11. Cooperación Internacional	26
Se organizó también el “CURSO INTERNACIONAL DE ALTA GERENCIA” dictada por los docentes de planta de las escuelas profesionales de Marketing, Administración y Contabilidad. A los alumnos internacionales de la Universidad Libre de Colombia, del 4 al 8 de Abril del 2016 con una duración de 36 horas. Evento que se desarrolló en las instalaciones del CEAC y con asistencia del Vicerrector Administrativo Doctor Emeterio Bolívar Mendoza, el Decano Doctor Víctor Raúl Acuña Loaiza, Y los directores de las Escuelas profesionales del CEAC.....	26
3.1.12. Otros Servicios Educativos	26
3.1.13. Gestión Administrativa	26
3.1.14. Recursos Humanos	27
3.1.15. Sistema de Información y Comunicaciones	27
3.1.16. Tecnología de Investigación y Desarrollo	27
3.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	28
La matriz MEFI de la Escuela Profesional de Marketing realiza su análisis considerando en primer momento el Eje de Formación Académica, Acreditación e Internacionalización cuenta con diez factores determinantes de éxito de los cuales 5 son fortalezas y 5 son debilidades obteniendo una ponderación total de 2.46 lo que ubica este análisis en un nivel medio bajo debiéndose potenciar fortalezas como la plana docente, y el cumplimiento de planes de estudios en el tiempo de 4 años hecho presenta una imagen de calidad institucional, debiéndose considerar la debilidad sobre las sesiones de clases debe de ser alineadas a sumillas y plan curricular establecidos por la Escuela Profesional.....	28
En lo referente al Eje de Investigación se cuenta con siete factores determinantes de éxito de los cuales 4 son fortalezas y 3 son debilidades obteniendo una ponderación total de 1.86 siendo esta una ubicación por debajo de estándar promedio ello debido a la débil articulación e integración de los factores de investigación, siendo para ello importante potenciar el desarrollo de fortalezas como la existencia de líneas de investigación definidas y aprobadas así como la congruencia de los trabajos de investigación con el currículo y el perfil del egresado.....	28

En lo referente al Eje de Proyección Social y Extensión Universitaria se cuenta con ocho factores determinantes de éxito de los cuales 5 son fortalezas y 3 son debilidades obteniendo una ponderación total de 2.41 mostrando un promedio regular, debiéndose gestionar y fomentar el desarrollo de actividades recreacionales dirigidas a la comunidad universitaria de la Escuela Profesional de Marketing.....	28
El Eje de Gestión Universitaria cuenta con ocho factores determinantes de éxito de los cuales 5 son fortalezas y 3 son debilidades obteniendo una ponderación total de 2.48 mostrando un promedio regular debiéndose aprovechar la fortaleza de escuela rentable frente a diversas restricciones en cuanto a asignación de personal responsable de nuevas áreas.	28
Cuadro N° 03	29
Matriz de Evaluación de Factores Internos - Formación Académica, Acreditación e Internacionalización.....	29
Cuadro N° 04.....	30
Matriz de Evaluación de Factores Internos - Investigación.....	30
Cuadro N° 05.....	31
Matriz de Evaluación de Factores Internos - Responsabilidad Social y Extensión Universitaria.....	31
Cuadro N° 06.....	32
Matriz de Evaluación de Factores Internos - Gestión Universitaria.....	32
VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA	33
4.1. ANTECEDENTES	33
La Escuela Profesional de Marketing inició sus actividades académicas el 01 de Julio del 2015, en la ciudad del Cusco con el primer concurso de admisión. La Escuela Profesional, la cual fue creada por Resolución N° CU-277-2014-UAC. En fecha 02 de Julio del 2014.....	33
4.2. VISIÓN	34
“La escuela profesional de Marketing al año 2025 será líder a nivel nacional e internacional, sustentada en la formación integral de profesionales, con una educación de calidad, orientada a la ciencia y la tecnología, con valores andinos de sabiduría (Yachay), trabajo (Llank´ay), voluntad (Munay), reciprocidad y solidaridad (Ayni), y universales, promoviendo la cultura andina y el desarrollo sostenible de la sociedad.”	34
4.3. MISIÓN	34
“La misión de la escuela profesional de Marketing, es brindar una educación superior de calidad en la formación integral de profesionales en Marketing con valores andinos universales, principios éticos, para contribuir al desarrollo regional, nacional e internacional, a través de la investigación científica y siendo una activa participante de la sociedad mediante la responsabilidad social, el cuidado del medio ambiente, la promoción de la libertad y democracia.”	34
4.4. Valores y principios.	34
La Universidad Andina tiene los siguientes valores:.....	34
• Búsqueda de la verdad; permanente generación y difusión de la verdad científica y filosófica.	34
Los valores andinos:	34
• Ayni : reciprocidad, solidaridad	35
INTERESES DE LA ESCUELA Y OBJETIVOS A LARGO PLAZO	36
5.1. INTERESES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING	36
5.2. MATRIZ DE INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN (MIO).....	36
Cuadro N° 07.....	36
5.3. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	36
Los Objetivos a largo plazo de la Escuela Profesional de Marketing se encuentran estrechamente relacionados con la Visión de la Escuela, la facultad y la Universidad	

Andina del Cusco al año 2021, para lo cual se plantean los siguientes objetivos a largo plazo: 36

EJE: FORMACIÓN ACADÉMICA, ACREDITACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN
36

➤ En el 2025 lograr ser la primera opción en la mente de los clientes en un 80% como alternativa de decisión a optar. 37

EJE: INVESTIGACIÓN 37

EL PROCESO ESTRATÉGICO **38**

6.1. MATRIZ (FODA) Formación académica, acreditación e internacionalización...... 38

Matriz (FODA) Investigación..... 39

Matriz (Foda) Responsabilidad Social y Extensión Universitaria 40

Cuadro N° 10..... 40

Matriz (Foda) Gestión Universitaria 41

Cuadro N° 11..... 41

6.2. MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP 42

Cuadro N° 12..... 42

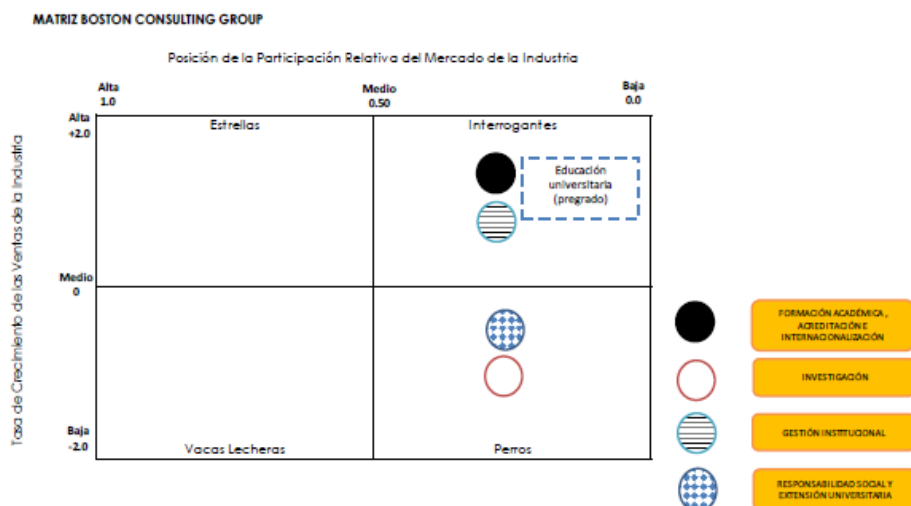


Figura 2. Matriz Boston Consulting Group MBCG para la Universidad Andina del Cusco. Tomado de D'Alessio, F. (2013), El proceso estratégico: un enfoque de gerencia., 2ª ed. México D.F., México: Pearson.

6.3. MATRIZ INTERNA EXTERNA 42

Cuadro N° 13..... 42

6.4. MATRIZ GRAN ESTRATEGIA..... 43

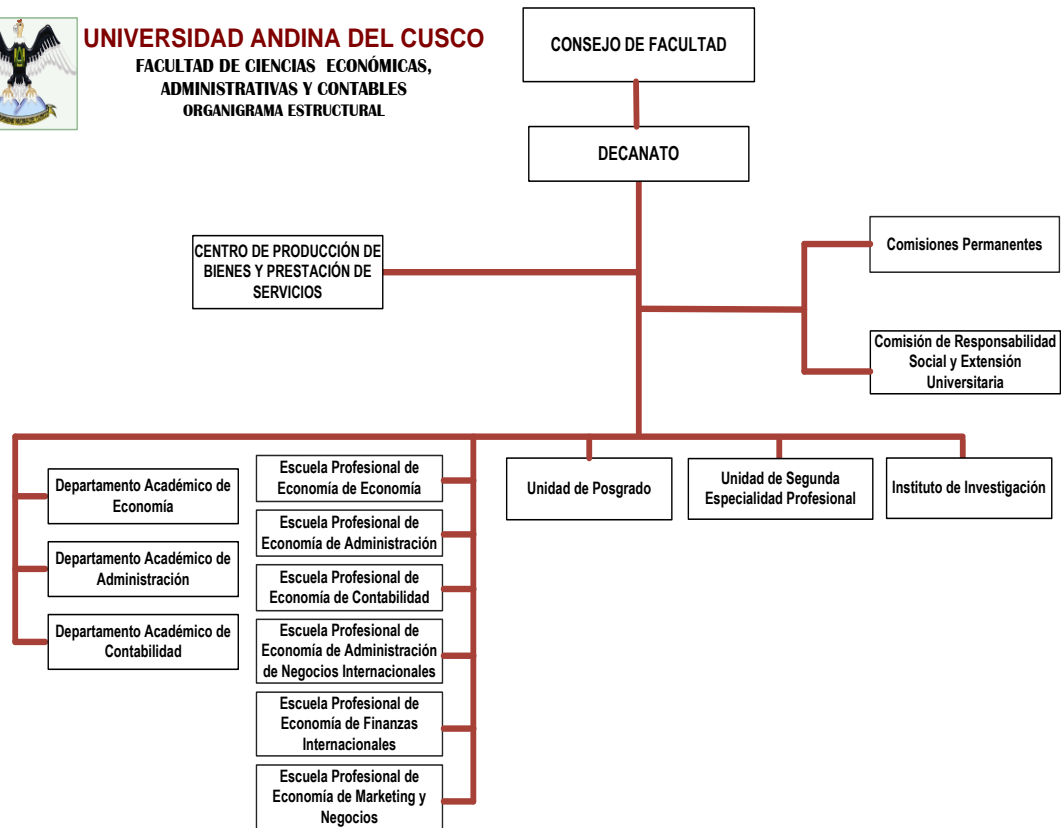
6.5. MATRIZ DE DECISIÓN DE ESTRATEGIA 44

1. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA **48**

7.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO..... 48

7.2.- ESTRUCTURA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING EN EL CONTEXTO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES 54

Grafico 03 54



54

7.3.- RECURSO HUMANO Y MOTIVACIÓN 54

La participación del recurso humano como parte de la implementación de la estrategia es fundamental para el éxito de su ejecución, por lo que se debe tener en cuenta que las posiciones más importantes deberán recaer en las personas con el perfil profesional idóneo para el puesto, el mismo que requerirá de habilidades técnicas y competencias necesarias que coadyuven a un proceso exitoso. 54

Para el caso particular de la Escuela Profesional de Marketing, es necesario involucrar a todo el personal docente y administrativo para alcanzar los objetivos trazados, para lo cual se desarrollarán estrategias que motiven el interés común y el trabajo en equipo. 54

53 54

En la actualidad, la Escuela Profesional de Marketing contamos con un total de 04 docentes contratados a tiempo parcial; quienes a lo largo de su labor en la Escuela Profesional han logrado importantes grados académicos como parte de la actualización continua que exige nuestra Casa de Estudios Superiores. 55

7.4.- GESTIÓN DEL CAMBIO 55

Según D'Alessio (2013), el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. 55

La Universidad la Facultad y la Escuela Profesional de Marketing, experimentarán procesos de cambios y adaptación, con la implementación de nuevas estrategias formuladas en el plan estratégico, lo que generará reacciones en el equipo humano, es así que para llevar una adecuada gestión del cambio será necesario realizar una presentación del plan estratégico de la Universidad y explicar a los colaboradores el rol que tienen en el desarrollo de la estrategia y la importancia de su participación. Así mismo para la reestructuración organizacional se requerirá realizar capacitaciones al personal en herramientas y competencias que ayuden al desarrollo de sus nuevas funciones, una forma de fomentar la unión en los

trabajadores y el fomento del trabajo en equipo es con reuniones de confraternidad que facilitarán la compenetración y el buen ambiente laboral..... 55

54 55

55 56

ÍNDICE DE GRÁFICOS.....57

ÍNDICE DE CUADROS57

ÍNDICE DE ESQUEMAS 57

56 57

CAPITULO I

PROCESO ESTRATÉGICO

1.1. EL PROCESO ESTRATÉGICO: UNA VISIÓN GENERAL

El Plan Estratégico de la Escuela Profesional de Marketing es elaborado en base al plan estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables así como el Plan Estratégico Institucional 2012 - 2021 de la Universidad Andina del Cusco, todo ello enmarcado en el modelo de planeamiento estratégico de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - SUNEDU y modelo de calidad del SINEACE, así como en el modelo secuencial del proceso estratégico tomado de El proceso estratégico, un enfoque de gerencia, de Fernando D'Alessio Ipinza.

Esquema N° 1: Proceso Estratégico

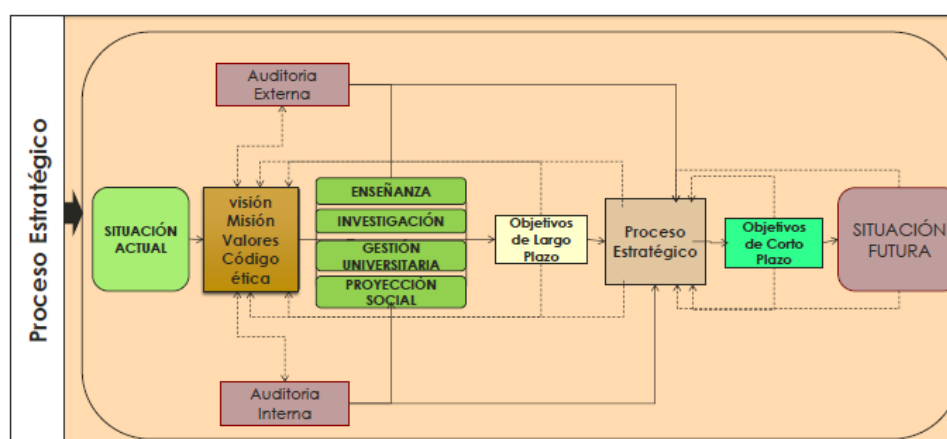


Figura 1 : El modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, 2ª ed. Por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F., México Person. Adaptado al modelo de calidad UAC por Instituciones Y Negocios SAC

Fuente: PEI – UAC 2012 -2021

1.2. PROCESO ESTRATÉGICO

La estructura del Plan Estratégico de la Escuela Profesional de Marketing, está enmarcada en el plan estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables así como el Plan Estratégico Institucional 2012 - 2021 de la Universidad Andina del Cusco considera también para sus procesos la mejora continua como la actitud general base en el accionar y comportamiento de los miembros componentes de la Escuela Profesional. La que inserta el proceder y accionar de la Escuela enrumbándola al establecimiento de sus objetivos, metas y acciones estratégicas, así

como buscar garantizar la fluidez de recursos diversos que permitan cumplir dichas labores planificadas, contando para ello con un equipo plenamente identificado e involucrado de la realidad y de las necesidades por cumplir para la Escuela Profesional de Marketing, con ello se integra al personal Docente, Administrativo, estudiantes, y grupos de interés quienes en su momento vinculan su accionar al pro del cumplimiento de nuestra Visión y Misión.

Para tal fin, la Escuela Profesional de Marketing, asume también como modelo el proceso estratégico institucional para el desarrollo de sus acciones.

Esquema N° 2: Proceso Estratégico



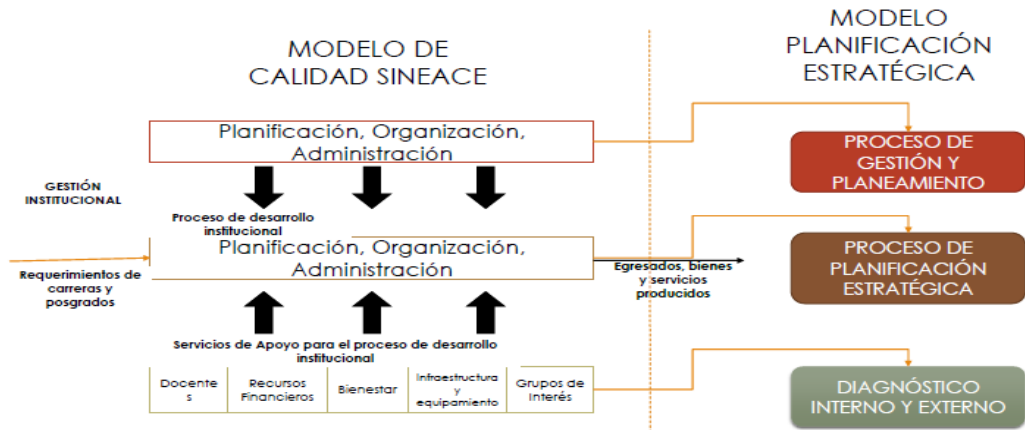
Fuente: PEI – UAC 2012 -2021

1.3. MODELO DE CALIDAD

Considerando a la mejora continua como base para que todos los miembros de la Escuela Profesional de Marketing orienten su accionar en una permanente labor de calidad, es que el Plan Estratégico, bajo el modelo de calidad del SINEACE orienta todo su esfuerzo y labor a cumplir el modelo de calidad de la Universidad Andina del Cusco, el cual es la conjunción armónica y ordenada de diversos procesos, los cuales debidamente aplicados e interrelacionados, deberán orientar el logro de una gestión de calidad tanto en la Escuela Profesional de Marketing, La Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables y en consecuencia para la Universidad en su conjunto; en tal sentido a continuación se presenta el Modelo de Calidad SINEACE vs. Modelo

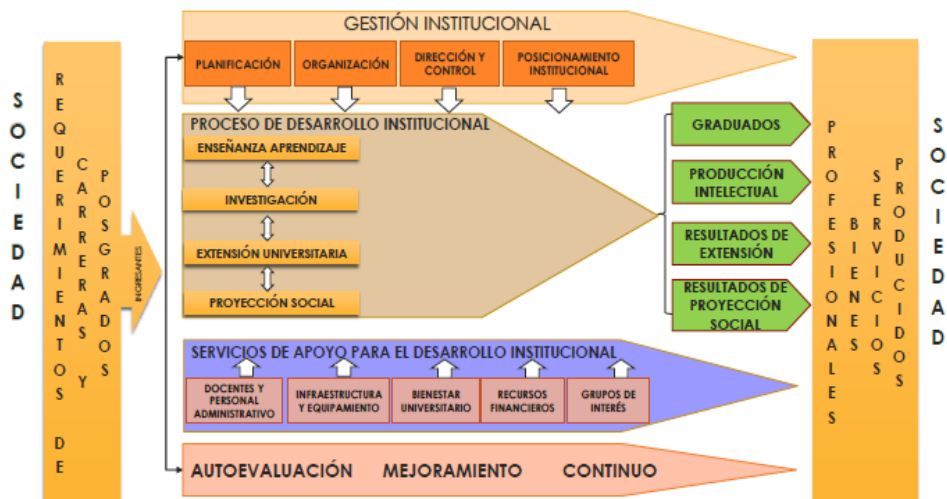
Planificación Estratégica así como el Modelo de Calidad de la Universidad Andina del Cusco, los cuales también se hallan definidos en el Plan Estratégico Institucional.

Esquema N° 3: Modelo de Calidad SINEACE vs. Modelo Planificación Estratégica



Fuente: PEI – UAC 2012 -2021

Esquema N° 4: MODELO DE CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO



Fuente: PEI – UAC 2012 -2021

1.4. POLÍTICA DE CALIDAD

Para que la Escuela Profesional de Marketing durante el proceso y desarrollo de cumplimiento del modelo de calidad institucional oriente todo su accionar a dicho fin y haga que exista un comportamiento permanente en todos y cada uno de sus miembros, debe de cumplir disciplinadamente los diversos lineamientos de política institucional establecidos a partir de diversas normativas emitidas por la Autoridad Universitaria en todo sus niveles, los que bajo el modelo de mejora continua deben de enrumbar a la Escuela Profesional de Marketing a mantener un constante crecimiento basado en estándares de calidad.

CAPITULO II

EVALUACIÓN EXTERNA

2.1. ANÁLISIS DE ENTORNO PESTE

Resulta de suma importancia para fortalecer el proceso de planificación el análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas (análisis PESTE), a fin de conjuncionar la realidad del entorno con la realidad de la Escuela Profesional de Marketing, de modo que pueda preverse situaciones futuras que generen objetivos diversos.

2.1.1. CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO

Tendencias internacionales de la educación superior

La globalización exige un comportamiento que permita tener diversas perspectivas frente a la realidad que el entorno nos presenta, y la percepción de dicha realidad tendrá otra connotación si es que las tendencias internacionales en este caso relacionadas al profesional en Marketing son totalmente favorables como hasta la fecha y durante los dos últimos ciclos académicos se viene dando, según se puede observar en diversos espacios y por tales encargados de realizar el análisis de las tendencias de demanda profesional, dicho contexto global obviamente no difiere de la realidad que nos presenta el contexto Nacional en el cual diversos estudios la Escuela Profesional de Marketing se encuentra entre las primeras profesiones más demandadas.

Según (*Alejandra Cruz C.*) A partir del 2015 la movilidad geográfica será un importante atractivo laboral. Las únicas barreras que pueden limitar a trabajar en el Perú son su calificación y dominio de idiomas. Las opciones de empleo, cada vez más, llegarán desde todas partes del mundo. De hecho, la consultora Randstad estima que para el 2050 habrá 35 millones de puestos no cubiertos.

De acuerdo a la reconocida revista Forbes, en Estados Unidos y Europa las compañías buscarán principalmente contratar personal con habilidades dentro de la industria de Internet. El Marketing utiliza mucho internet. También, al realizar un ranking de los empleos más demandados este año en ambos mercados, ubicó

al Jefe de Producto, que es el máximo responsable de la gestión de producto de una empresa u organización.

En segundo lugar se encuentran los ingenieros, "que se dedican a realizar diseños o desarrollar soluciones tecnológicas para las necesidades de la sociedad o de alguna empresa". Los expertos en programación, comercio electrónico y marketing online también podrán migrar a estos mercados con muchísima facilidad.

Caracterización de la Escuela Profesional de Marketing

De acuerdo al informe estadístico de la Asamblea Nacional de Rectores hasta el año 2014, existen en el país 133 universidades, de las cuales 50 son públicas y 82 son privadas y 01 municipal, (Estadísticas 2011-ANR)

Datos del Consejo Nacional de Educación y la Asamblea nacional de rectores (ANR) revelaron que la carrera de Derecho es el área con mas alumnos matriculados en las universidades públicas y privadas peruanas.

A continuación mira el listado con las 10 carreras con más alumnos matriculados:

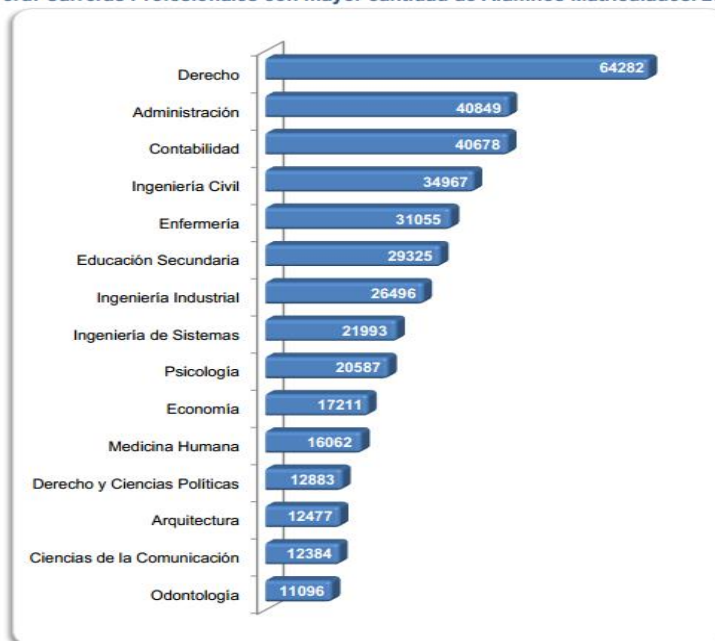
1. Derecho: 57,915
2. Contabilidad: 55,317
3. Administración: 48,412
4. Ingeniería Civil: 39,368
5. Administración de Negocios Internacionales: 25,559
6. Ingeniería de Sistemas: 25,110
7. Ingeniería Industrial: 24,604
8. Psicología: 24,440
9. Odontología: 22,900
10. Enfermería: 20,512

En el cuadro se puede observar que la carrera de Marketing no aparece todavía entre las carreras mas demandadas.

Los estudios de la Escuela Profesional de Marketing tiene una duración de 10 semestres académicos y cuyo Grado Académico que otorga es el de Bachiller en Marketing y el Título Universitario se otorga como Licenciado en Marketing.

Grafico N° 1:

Perú: Carreras Profesionales con mayor cantidad de Alumnos Matriculados. 2010



Fuente: Universidades del Perú
Elaboración: Dirección de estadística

* El Ranking ha sido elaborado sin tomar en cuenta las carreras profesionales afines.

Carreras Profesionales con mayor cantidad de alumnos 2010

Fuerzas políticas gubernamentales y legales

El contexto político universitario del cual es parte la Escuela Profesional de Marketing tiene como máximo órgano de Gobierno a la Asamblea Universitaria siendo este un órgano colegiado que representa a la comunidad universitaria y define la políticas generales de la universidad, así mismo tenemos al Consejo Universitario que es el máximo organismo de gestión, dirección ejecución académica y administrativa de la universidad, consecutivamente se encuentra el Consejo de Facultad que es el órgano de gobierno de la Facultad. La conducción y

su dirección le corresponden al Decano de acuerdo a lo señalado en la ley universitaria y el estatuto vigente.

La Escuela Profesional de Marketing es la unidad académica encargada del diseño y actualización curricular así como su aplicación para una formación y capacitación pertinente de los estudiantes. El funcionamiento de la Escuela Profesional de Marketing se sustenta en la normatividad técnica- legal establecida que a continuación se detalla:

- Constitución Política del Perú 1993.
- Ley Universitaria N° 30220
- Estatuto de la Universidad Andina del Cusco - 2014.
- Plan Estratégico Institucional 2012-2021 - UAC
- Ley N° 28740 Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa
- Proyecto Educativo Nacional 2014

Fuerzas Económicas y Financieras

En el contexto económico financiero de la Escuela Profesional de Marketing se encuentra supeditado al manejo institucional y centralizado, siendo el máximo órgano de gestión en el área administrativa el Vice Rectorado Administrativo, encargado de planificar, organizar dirigir y controlar las acciones de los diversos órganos administrativos en la universidad, acorde con las políticas y lineamientos de desarrollo de la misma, canalizando dicha gestión a través de la Dirección de Administración que es la encargada de controlar los sistemas administrativos así como los recursos económicos financieros y materiales de conformidad con las disposiciones legales posibilitando el desarrollo sostenible de la universidad.

Al mismo tiempo, es relevante referir el crecimiento económico del país y de nuestra región, focalizando que la demanda de expertos en los campos profesionales ha ido en aumento. Revisando los informes económicos del Instituto Nacional de Estadística e Informática se puede observar que nuestro país sumó 15 años de crecimiento continuo. En el año 2013, el crecimiento fue de 5,02% y en el último mes del 2013 aumentó en 5,01%. Según el Informe Técnico Producción Nacional – 2013, este crecimiento se explica por el resultado favorable de todos los sectores especialmente Pesca (12,66%), Financiero y Seguros (9,07%) y Construcción (8,56%). Se precisa que, el 50% del crecimiento lo aportaron los

sectores Comercio, Construcción, Servicios Prestados a Empresas y Transporte y Comunicaciones.

Todos estos avances económicos han permitido la mejora en cuanto a la rentabilidad de las familias, generando una ventana en la demanda de educación particular, y el crecimiento de la demanda por profesionales en estos campos para la mejora y crecimiento de su productividad.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Respecto a las fuerzas sociales, nuestro país es muy diverso en toda su dimensión, tiene 3 regiones naturales muy definidas como son la costa sierra y selva y esta diversidad hace que las formas de vida y las costumbres sean diferentes por lo cual tenemos una diversidad importante a nivel cultural; sin embargo, con la globalización muchos aspectos se han uniformizado como la educación, existe la tendencia de la universalización del conocimiento y hoy la Escuela Profesional de Marketing busca incorporar en su plan curricular, cursos que tengan contenido global con el fin de fortalecer el intercambio estudiantil y docente.

El Cusco, es cuna de la Cultura Andina y, la sociedad donde opera la universidad vive su cultura con mucho fervor. La Universidad Andina y la Escuela Profesional de Marketing no es ajena a la inclusión de valores andinos, por ello promueve y difunde la cultura ancestral andina a través de la formación académica de los estudiantes a partir del desarrollo de actividades y conceptos antropológicos y filosóficos que fortalecen en los estudiantes la identificación con su entorno geográfico, su cultura y las expresiones de la misma.

Fuerzas Tecnológicas y Científicas

En el contexto de las fuerzas tecnológicas y científicas la universidad se halla en un proceso de actualización permanente así como de implementación permanente en cuanto a tecnologías de comunicación; en ese sentido, la Escuela Profesional de Marketing está debidamente implementada con tecnología de punta y sistemas de información que se constituyen en herramientas complementarias y de suma importancia para el fortalecimiento del proceso de enseñanza aprendizaje.

Del mismo modo, la implementación del sistema ERP University se constituye en un factor de desarrollo tecnológico y de comunicación altamente competitivo para el fortalecimiento de las acciones académico-administrativas de la Escuela Profesional en el entorno global en interacción con docentes, estudiantes y personal administrativo.

Fuerzas Ecológicas y Ambientales

En el contexto Ecológico Ambiental, la Universidad Andina del Cusco no muestra un comportamiento aislado de la realidad y la necesidad que la región manifiesta frente a las diversas acciones que estimulen la prevención, sensibilización, investigación, extensión entre otras; para tal efecto, resulta de suma importancia la implementación de políticas y estrategias que orienten su accionar a convocar la participación de la comunidad universitaria en su conjunto a fin de que la universidad tenga un rol protagónico frente a la problemática ambiental, principalmente en cuanto a conciencia y cultura se refiere.

Si bien es cierto, la universidad implementa de manera transversal temas de gestión ambiental y de responsabilidad social, resulta siendo necesario promover dichas acciones con programas integrales que permitan desarrollar acciones permanentes y sostenibles para enfrentar de manera responsable las necesidades generadas por la problemática ambiental.

2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

2.2.1. Formación Académica, Acreditación e Internacionalización

La matriz para el eje de Formación Académica, Acreditación e Internacionalización en la Escuela Profesional de Marketing no cuenta con factores determinantes de éxito, existiendo oportunidades y amenazas.

Podemos destacar que el factor Demanda es inestable de la Escuela Profesional de Marketing es un elemento del entorno desfavorable a la Escuela.

2.2.2. Investigación

En cuanto a la investigación, la escuela profesional de Marketing tiene dos semestres académicos y se proyecta a consolidar su círculo de estudios. La matriz para el eje de Investigación en la Escuela Profesional de Marketing cuenta con factores determinantes de éxito, existiendo oportunidades y amenaza

Se destaca la existencia de una amplia gama de opciones de organismos acreditadores externos los cuales son el camino al logro de una gestión de calidad,

debiendo ello ser considerado de manera primordial, del mismo modo con relación a las amenazas se puede determinar que la presencia de nuevas universidades merece una atención especial a fin de hacer frente a ello.

2.2.3. Gestión Institucional

La matriz para el eje de Gestión Institucional en la Escuela Profesional de Marketing cuenta con cuatro factores determinantes de éxito, como se puede ver en la matriz.

2.2.4. Responsabilidad Social y Extensión Universitaria

La matriz para el eje de Responsabilidad Social y Extensión Universitaria en la Escuela Profesional de Marketing jugara un papel importante en el futuro.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Determinantes de Éxito		Peso (0,00-1,00)	Calificación (1-4)	Ponderación (P X Cal.)
Oportunidades				
1	Demanda de especialidades de la carrera de Marketing.	0.12	3.00	0.36
2	Acreditación internacional.	0.10	3.00	0.30
3	Convenio de investigación con otras universidades.	0.12	1.00	0.12
4	Existencia de instituciones educativas internacionales que buscan alianzas estratégicas.	0.10	1.00	0.10
5	Necesidad de las empresas de contar con una oficina de investigación y desarrollo.	0.10	3.00	0.30
Amenazas				
1	Presencia de nuevas universidades.	0.08	1.00	0.08
2	Bajo presupuesto académico para estudios de investigación.	0.10	2.00	0.20
3	Desarrollo de educación a distancia por otras universidades.	0.06	1.00	0.06
4	Ingreso de nuevas escuelas de Marketing al Cusco.	0.15	1.00	0.15
5	Falta de docentes especializados en Marketing.	0.07	2.00	0.14
Total		1.00		1.81

Se destaca de la tabla anterior, que las mayores oportunidades identificadas en el análisis de factores externos, está el incremento de la necesidad de contar con oficinas de estudios de mercado. Y que la carrera de Marketing es una de las que tiene futuro.

2.3. LA ORGANIZACIÓN Y SUS COMPETIDORES

El Plan Estratégico Institucional realiza el análisis de sus competidores en base al modelo de las 5 fuerzas de Porter, con esa premisa la Escuela Profesional de Marketing frente a estos cinco factores manifiesta que en relación al poder de negociación de los proveedores corresponde un análisis netamente administrativo debido a que dichas acciones son desarrolladas de manera centralizada dirigida por el Vice Rectorado Administrativo y sus respectivas direcciones y unidades de gestión; en cuanto al factor poder de negociación de los compradores la Escuela Profesional no cuenta con una relación directa con los mismos, sin embargo se realizan sugerencias que permitan aportar y lograr las mejores relaciones y resultados para optimizar la gestión y el desarrollo de la escuela; en lo referente a la amenaza de productos sustitutos, la Escuela debe de considerar seriamente dicho factor puesto que los Institutos y otros brindan diversos conocimientos relacionados de manera parcial a nuestra propuesta educativa; Con respecto al factor nuevos competidores el riesgo existente se puede considerar como alto, puesto que universidades a nivel regional y nacional ofrecen sus servicios en nuestra zona de influencia presentando con opciones que buscan captar la mayor cantidad posible de potenciales clientes, finalmente en lo relacionado a la rivalidad de los competidores la Escuela Profesional viene desarrollando diversos procesos de implementación de acciones de calidad que permitan diferenciarse de la competencia y generar elementos diferenciadores con los cuales se logre un mejor posicionamiento.

La rivalidad entre los competidores es alta en varios aspectos relacionados al servicio educativo, existe rivalidad por precio, la competencia ofrece sus escuelas profesionales con pensiones más económicas, en lo que respecta a horarios de enseñanza la competencia a equiparado esta ventaja de la universidad, así mismo en lo que respecta a la oferta de escuelas profesionales éstas ofrecen en gran mayoría las escuelas profesionales ofrecidas por la Universidad Andina del Cusco y en algunos casos ofrecen escuelas profesionales novedosas que requiere el mercado laboral por tanto la rivalidad de los competidores es fuerte y su movimiento y estrategias están siendo muy efectivas ya que están en crecimiento constante.

2.4. LA ORGANIZACIÓN Y SUS REFERENTES

En nuestro país existe muchos referentes importantes en la prestación de servicios educativos de educación superior que tienen la misma característica de ser universidades privadas, es así que tenemos a la Universidad del Pacífico y la Universidad de Lima. Instituciones especialistas en escuelas profesionales de Marketing y gestión de negocios y en los diferentes ranking nacionales., en la actualidad ofrece educación presencial y ofrece servicios de pregrado y posgrado. Cuenta con reconocimientos internacionales.

2.5. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC) Y MATRIZ PERFIL REFERENCIAL (MPR)

COMPETIDORES	U. Andina		Universidad Pacífico		Universidad de Lima		
	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	(0,00-1,00)	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)
Experiencia en el sector.	0.25	2	0.50	3	0.75	3	0.75
Imagen de la organización	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
Participación en el mercado	0.01	2	0.02	3	0.30	4	0.40
Posicionamiento	0.02	2	0.04	3	0.45	3	0.45
Calidad de servicio	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
Gestión del capital humano	0.42	1	0.42	2	0.40	3	0.60
TOTAL...	1.00		1.48		2.70		2.90

CAPITULO III

EVALUACIÓN INTERNA

3.1. ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT

El análisis interno de una organización es denominado AMOFHIT que lleva las iniciales de las áreas a revisar, sin embargo al ser la universidad una organización de naturaleza particular, se le dará un énfasis importante a la parte operativa de la organización representado por los resultados de la prestación educativa como son el ingreso de alumnos la culminación y su proceso de graduación, así como sus ejes estratégicos como la investigación, la Responsabilidad Social, etc. Es de suma importancia la evaluación del proceso estratégico que es lo operacional, también los aspectos estratégicos que se derivan del análisis. Las áreas son:

3.1.1. Administración y Gerencia

La Escuela Profesional de Marketing tiene un Director académico el cual depende directamente del Decano de la Facultad, considerándose dentro de la estructura a la Dirección del Departamento de Administración quienes son los encargados de velar por la marcha académica y Administrativa de la Escuela desde el sector de docencia en el caso de la Dirección del Departamento, así como desde el sector de desarrollo Académico y estudiantes en el caso de la Dirección de la Escuela.

3.1.2. Marketing y Ventas

Al respecto la Escuela Profesional de Marketing depende de la dirección de Marketing institucional, el cual cumple el rol de difundir las bondades y beneficios de esta nueva escuela profesional bajo una política institucional y a su vez asume el análisis del plan estratégico institucional cabe resaltar que la Universidad no cuenta con una gerencia comercial como ya se ha implementado en diferentes universidades privadas situadas en la ciudad de Lima, así mismo no se tiene una dirección de marketing se cuenta con este área que no tiene capacidad operativa, logística ni presupuestal y hace las veces de una área de proceso publicitario no generando estrategias para la colocación de los servicios que presta la universidad ni tiene la capacidad de dar a conocer a la comunidad regional los aportes de la universidad a la sociedad en los aspectos de investigación, responsabilidad social

extensión universitaria así como tampoco se puede establecer líneas estratégicas de posicionamiento de marca y tampoco tiene establecido un área de marketing lo cual es una desventaja frente a los competidores líderes del mercado como son: la Universidad Católica Santa María de Arequipa.

3.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura

La escuela profesional de Marketing para acceder a la logística lo hace a través del presupuesto operativo institucional que a su vez se ampara en la universidad y que la parte operativa se centra a la Formación Académica o prestación del servicio educativo, la Investigación, la Responsabilidad Social y Extensión Universitaria y la Gestión Institucional de la Escuela tal como se considera en el modelo de calidad del SINEACE; así mismo la infraestructura y equipamiento de operación se encuentra acorde a los más altos niveles y estándares de calidad nacional e internacional,

3.1.4. Formación Académica - Modelo Educativo de la Escuela Profesional de Administración

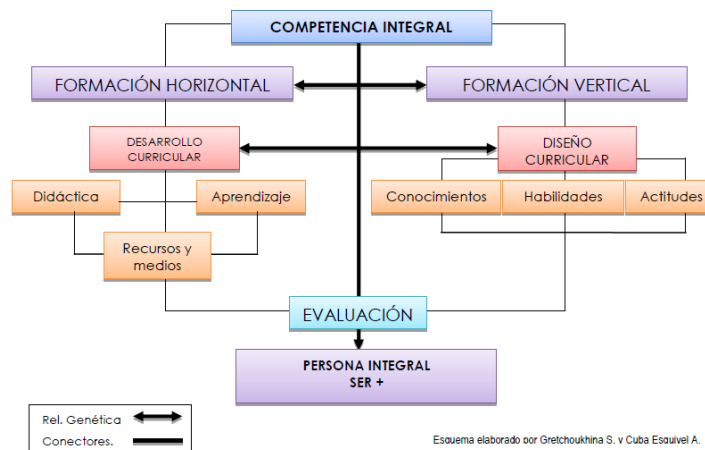
La escuela profesional de Marketing está basada en la política educativa de la Universidad Andina del Cusco mediante la Res. N°CU-003-10/SG-UAC tiene aprobado el Modelo Pedagógico del Paradigma Trascendental donde se plantea la fundamentación, modelo curricular, desarrollo del modelo del paradigma trascendental.

El principio básico que plantea el modelo curricular es que el sujeto y el fundamento de toda su acción educativa es la persona, considerada en su integridad somática, psicosocial y trascendental. El modelo tiene presente en su programación y organización del proceso educativo, tres dimensiones de formación y desarrollo del ser humano para garantizar la formación integral, profesional y humana de los estudiantes como personas conscientes, competentes profesionalmente, íntegros moralmente y proyectados hacia la continua perfección humana, profesional y social.

Para alcanzar la finalidad del Modelo Pedagógico se tiene que elaborar un diseño curricular afirmado en el paradigma educativo trascendental, la estructura y evaluación debe tener presente la tridimensionalidad del proceso formativo. La

Estructura Curricular tiene que reflejar la formación integral de la persona humana y sus dimensiones. El diseño curricular debe reflejar la estructura de la competencia integral: Saber qué (contenido académico); Saber cómo (competencias genéricas y específicas) definidas para cada escuela profesional acompañado de valores, actitudes ético axiológicas.

Grafico N° 2: ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING
ESQUEMA DE COMPETENCIA INTEGRAL



Cuadro N° 1: ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING

POSTULANTES E INGRESANTES POR SEMESTRE ACADÉMICO AÑOS 2008 – 2015

SEMESTRE	VACANTES	POSTULANTES	INGRESANTES	Relación Postulantes Ingresantes	Relación postulante vacante
2015-II	60	48	48	1.00	1.00
2015-III	60	52	52	1.00	1.00
2016-I	60	54	52	1.00	1.00

(*) Consolidado de Datos de examen de Admisión ordinario, exonerados y examen de quinto de secundaria

Fuente: Dirección de Admisión

Elaboración: Dirección de la E.P.A.

3.1.5. Matriculados

Cuadro N° 2: ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING

PROMEDIO DE ALUMNOS MATRICULADOS POR SEMESTRE POR SEDE AÑOS 2015 – 2016

Matrículas E.P. ADM	2015	2016
SEDE CENTRAL	92	52
FILIAL PUERTO MALDONADO	00	00
SUB SEDE QUILLABAMBA	00	00
SUB SEDE SICUANI	0	00
TOTAL	92	52

Fuente: Dirección de Servicios Académicos

Elaboración: Dirección de la E.P.M.

3.1.6. Egresados, Graduados, Titulados

Por haberse creado recientemente la Escuela profesional de Marketing, esta no cuenta por el momento con egresados y titulados.

3.1.7. Docentes

En la escuela de Marketing no se cuenta con docentes nombrados, el número de profesores contratados es de 02

3.1.7. Calidad Académica y Acreditación

La escuela profesional de Marketing se enmarca en la calidad académica y el proceso de Acreditación en la Universidad Andina que está normado por las resoluciones siguientes: Res. N° CU-169-12/SG-UAC del 28.05.2012 Reconposición de Comités Internos del proceso de Acreditación de las Escuelas Profesionales y Res. N° CU-183-12/SG-UAC del 05.06.2012 que aprueba el Plan del Proceso de Acreditación bajo estándares competitivos.

Por ser una Escuela Profesional recién creada el 2015, con respecto a la acreditación, todavía estamos en proceso de estructurar el proceso de acreditación, ya que contamos con solo tres promociones. Este número resulta insuficiente para acreditarnos.

3.1.8. Investigación

En cuanto a la investigación estamos en proceso de crear el círculo de estudios de la escuela profesional de Marketing.

3.1.9. Extensión Universitaria

La Escuela Profesional de Marketing a sido organizadora del evento Foro: Problemática regional cusqueña y nivel de competitividad con proyección al futuro. En la que se conto con la participación de los siguientes expositores:

Arquitecto Guido Bairo Orellana.

Abogado Edwar Yabar Gutierrez,

Coronel Ricardo Vásquez Carty. Jefe de la división orden y seguridad del Cusco.

Ingeniero Eduardo Zans Loiza, Gerente regional de desarrollo económico.

Este evento se realizo el 18 de setiembre del 2015.

Se organizo también el “CURSO INTERNACIONAL DE ALTA GERENCIA” dictada por los docentes de planta de las escuelas profesionales de Marketing,

Administración y Contabilidad. A los alumnos internacionales de la Universidad Libre de Colombia, del 4 al 8 de Abril del 2016 con una duración de 36 horas. Evento que se desarrollo en las instalaciones del CEAC y con asistencia del Vicerrector Administrativo Doctor Emeterio Bolívar, el Decano Doctor Víctor Raúl Acuña Loiza, Y los directores de las Escuelas profesionales del CEAC.

3.1.10. Bienestar Universitario

Durante el periodo del 2015 y 2016 se llevaron a cabo las Charlas de Planificación Familiar a los estudiantes ingresantes de las diferentes Escuelas Profesionales a cargo de la Dirección de Bienestar Universitario, con la participación del 100%, además se realizaron las campañas de salud en el patio de la Facultad con la participación de las Escuelas de Psicología, Odontología y Enfermería. Labor que es desarrollada por las respectivas Direcciones y Unidades Universitarias.

3.1.11. Cooperación Internacional

Se organizo también el “CURSO INTERNACIUONAL DE ALTA GERENCIA” dictada por los docentes de planta de las escuelas profesionales de Marketing, Administración y Contabilidad. A los alumnos internacionales de la Universidad Libre de Colombia, del 4 al 8 de Abril del 2016 con una duración de 36 horas. Evento que se desarrollo en las instalaciones del CEAC y con asistencia del Vicerrector Administrativo Doctor Emeterio Bolívar Mendoza, el Decano Doctor Víctor Raúl Acuña Loiza, Y los directores de las Escuelas profesionales del CEAC.

3.1.12. Otros Servicios Educativos

La Escuela Profesional de Marketing cuenta con el servicio de Biblioteca Especializada, la cual contiene libros y documentos actualizados para la formación adecuada de nuestros estudiantes así como de la innovación constante de la gama de libros a poder acceder.

3.1.13. Gestión Administrativa

La Escuela Profesional de Marketing cuenta con pizarras interactivas en las tres aulas designadas para desarrollar las actividades académicas.

3.1.14. Recursos Humanos

La Escuela Profesional de Marketing según las Directivas y Reglamentos establecidos por la Universidad Andina del Cusco forma comisiones de evaluación para el ingreso a la Docencia tanto nombrada como contratada, realizando estrictos procesos de evaluaciones a fin de garantizar el adecuado nivel de enseñanza aprendizaje acorde al perfil del egreso y la calidad que busca logara en sus procesos la Escuela Profesional.

3.1.15. Sistema de Información y Comunicaciones

La Universidad ha implementado el sistema integrado ERP University a fin de mejorar los procesos administrativos y académicos, optimizándose con ello la toma de decisiones así como contando con información al momento del desempeño académico de estudiantes y docentes.

3.1.16. Tecnología de Investigación y Desarrollo

La Escuela Profesional de Marketing, no cuenta con laboratorios implementados hasta la fecha.

3.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

La matriz MEFI de la Escuela Profesional de Marketing realiza su análisis considerando en primer momento el Eje de Formación Académica, Acreditación e Internacionalización cuenta con diez factores determinantes de éxito de los cuales 5 son fortalezas y 5 son debilidades obteniendo una ponderación total de 2.46 lo que ubica este análisis en un nivel medio bajo debiéndose potenciar fortalezas como la plana docente, y el cumplimiento de planes de estudios en el tiempo de 4 años hecho presenta una imagen de calidad institucional, debiéndose considerar la debilidad sobre las sesiones de clases debe de ser alineadas a sumillas y plan curricular establecidos por la Escuela Profesional.

En lo referente al Eje de Investigación se cuenta con siete factores determinantes de éxito de los cuales 4 son fortalezas y 3 son debilidades obteniendo una ponderación total de 1.86 siendo esta una ubicación por debajo de estándar promedio ello debido a la débil articulación e integración de los factores de investigación, siendo para ello importante potenciar el desarrollo de fortalezas como la existencia de líneas de investigación definidas y aprobadas así como la congruencia de los trabajos de investigación con el currículo y el perfil del egresado.

En lo referente al Eje de Proyección Social y Extensión Universitaria se cuenta con ocho factores determinantes de éxito de los cuales 5 son fortalezas y 3 son debilidades obteniendo una ponderación total de 2.41 mostrando un promedio regular, debiéndose gestionar y fomentar el desarrollo de actividades recreacionales dirigidas a la comunidad universitaria de la Escuela Profesional de Marketing.

El Eje de Gestión Universitaria cuenta con ocho factores determinantes de éxito de los cuales 5 son fortalezas y 3 son debilidades obteniendo una ponderación total de 2.48 mostrando un promedio regular debiéndose aprovechar la fortaleza de escuela rentable frente a diversas restricciones en cuanto a asignación de personal responsable de nuevas áreas.

Cuadro N° 03

Matriz de Evaluación de Factores Internos - Formación Académica, Acreditación e Internacionalización

Factores Determinantes del Éxito	Peso (0,00-1,00)	Calificación (1-4)	Ponderación (Peso x Cal.)
Fortalezas			
1.- Equipo de docentes calificado.	0.10	4.00	0.40
2.-Infraestructura apropiada.	0.10	4.00	0.40
3.-Equipos audiovisuales modernos.	0.10	3.00	0.30
4.-Identificación del docente y personal administrativo con la E.P.M.	0.10	3.00	0.30
5.-Cumplimiento de planes de estudio en 4 años.	0.12	4.00	0.48
Debilidades			
1.-Desercion estudiantil.	0.12	1.00	0.12
2.-Inadecuado uso de estrategias didácticas a nivel docente.	0.10	1.00	0.10
3.-Escasa respuesta de los docentes frente a las actividades de capacitación.	0.10	2.00	0.20
4.-Inadecuada coherencia del desarrollo de las sesiones de clase con lo establecido en la sumilla del silabo.	0.08	2.00	0.16
5.-Carencia de la implementación de la biblioteca virtual.	0.08	1.00	0.08
Total...	1.00		2.46

Cuadro N° 04

Matriz de Evaluación de Factores Internos - Investigación

Factores Determinantes del Éxito	Peso (0,00-1,00)	Calificación (1-4)	Ponderación (Peso x Cal.)
Fortalezas			
1.- Se cuenta con círculo de investigación formalizado.	0.15	2.00	0.30
2.- Docentes motivados para realizar trabajos de investigación.	0.15	1.00	0.15
3.-Trabajos de investigación congruente con la curricula de la E.P.M.	0.14	3.00	0.42
4.-Existencia de líneas de investigación definidas.	0.14	3.00	0.42
Debilidades			
1.-Deficiencias en el funcionamiento del instituto y círculo de investigación.	0.15	1.00	0.15
2.-Desconocimiento de la normativa presupuestal de trabajos de investigación.	0.12	1.00	0.12
3.-Escaso número de docentes con conocimiento científicos para los trabajos de investigación.	0.15	2.00	0.30
Total...	1.00		1.86

Cuadro N° 05

**Matriz de Evaluación de Factores Internos - Responsabilidad Social y Extensión
Universitaria**

Factores Determinantes del Éxito	Peso (0,00-1,00)	Calificación (1-4)	Ponderación (Peso x Cal.)
Fortalezas			
1.- Docentes y estudiantes con iniciativa para la proyección social.	0.14	3.00	0.42
2.-Infraestructura apropiada, para las actividades de proyección social.	0.12	3.00	0.36
3.-Docentes insertados en el mercado empresarial e institucional.	0.10	3.00	0.30
4.-Existencia de programas de becas para deportistas y primeros puestos.	0.14	3.00	0.42
5.-Alumnos con capacidades artísticas y deportivas innatas.	0.13	3.00	0.39
Debilidades			
1.-Debil articulación de la E.P.M. para gestionar actividades de proyección y extensión universitaria.	0.15	2.00	0.30
2.-Poco dominio del idioma nativo para realizar actividades de extensión y responsabilidad social en comunidades nativas.	0.10	1.00	0.10
3.-Insuficiente apoyo al fomento de las actividades deportivas o recreativas de la comunidad de la E.P.M.	0.12	1.00	0.12
Total...	1.00		2.41

Cuadro N° 06**Matriz de Evaluación de Factores Internos - Gestión Universitaria**

Factores Determinantes del Éxito	Peso (0,00-1,00)	Calificación (1-4)	Ponderación (Peso x Cal.)
Fortalezas			
1.- Autoridades calificadas e identificadas con la E.P.M.	0.13	3.00	0.39
2.- Documentos de gestión actualizados.	0.10	3.00	0.30
3.- Escuela profesional rentable.	0.14	4.00	0.56
4.- Identificación con la E.P.M. por parte del estudiante, personal docente y administrativo.	0.12	3.00	0.36
5.- Personal administrativo con experiencia.	0.12	3.00	0.36
Debilidades			
1.- Débil comunicación interna por parte del personal académico, administrativo.	0.12	2.00	0.24
2.- Inexistencia de un programa de tutoría.	0.14	1.00	0.14
3.- Restricciones en la asignación del personal para diversas unidades de la E.P.M.	0.13	1.00	0.13
Total...	1.00		2.48

CAPITULO IV

VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA

4.1. ANTECEDENTES

La Escuela Profesional de Marketing inició sus actividades académicas el 01 de Julio del 2015, en la ciudad del Cusco con el primer concurso de admisión. La Escuela Profesional, la cual fue creada por Resolución N° CU-277-2014-UAC. En fecha 02 de Julio del 2014.

A partir de entonces, la Escuela Profesional de Marketing y Negocios, está enfocando a la solida formación de los ingresantes del ciclo académico 2015-II y 2015-III, por el momento, somos una Escuela nueva que ha enfocado sus objetivos a la formación académica de profesionales en Marketing, contando para ello con una infraestructura y medios tecnológicos modernos para la enseñanza – aprendizaje. En este contexto se está trabajando para que la Escuela Profesional se logre acreditar en el tiempo pertinente. Tenemos como actividad constante fortalecer la Escuela Profesional, con coherencia a los cuatro ejes estratégicos; alineándose al Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad.

Con estos argumentos, la Escuela Profesional de Marketing busca encausar su accionar bajo la premisa del modelo de mejora continua, el cual debidamente implementado debe conducir a la Familia de Marketing a sostener en el tiempo una educación de calidad.

En el año 1984 por Ley 23837 de fecha 23 de Mayo, en el gobierno del presidente Fernando Belaunde Terry, el Congreso de la República, aprueba la creación de la Universidad Particular Andina del Cusco, organizada por la asociación civil, y autoriza el funcionamiento de las escuelas profesionales de Administración, Contabilidad, Derecho, Economía, Psicología, Servicio Social y Turismo.

Por ley 24637 de fecha 17 de Diciembre de 1986, en el gobierno del Dr. Alan García Pérez el Congreso modifica la ley 23837, con el texto “La Universidad Privada Andina del Cusco, normará su organización y funcionamiento con sujeción a la legislación universitaria vigente, ofrecerá inicialmente las siguientes carreras universitarias: Administración, Contabilidad, Derecho, Economía, Ingeniería Industrial, Psicología, Servicio Social y Turismo.

Con Dictamen de la Comisión de Educación y Cultura de la Ley de creación de la Universidad Andina del Cusco Ley 23837, se modifica el Art 2º de dicha ley en amparo de la Legislación Universitaria vigente.

Asimismo, con Resolución Nº 195-92-ANR, de fecha 30 de diciembre de 1992, la Asamblea Nacional de Rectores resuelve otorgar autorización de funcionamiento definitivo a la Universidad Privada Andina del Cusco.

4.2. VISIÓN

“La escuela profesional de Marketing al año 2025 será líder a nivel nacional e internacional, sustentada en la formación integral de profesionales, con una educación de calidad, orientada a la ciencia y la tecnología, con valores andinos de sabiduría (Yachay), trabajo (Llank’ay), voluntad (Munay), reciprocidad y solidaridad (Ayni), y universales, promoviendo la cultura andina y el desarrollo sostenible de la sociedad.”

4.3. MISIÓN

“La misión de la escuela profesional de Marketing, es brindar una educación superior de calidad en la formación integral de profesionales en Marketing con valores andinos universales, principios éticos, para contribuir al desarrollo regional, nacional e internacional, a través de la investigación científica y siendo una activa participante de la sociedad mediante la responsabilidad social, el cuidado del medio ambiente, la promoción de la libertad y democracia.”

4.4. Valores y principios.

Los valores que otorgan identidad a nuestra universidad constituyen la base de la cultura organizacional, que le dan particularidad y presencia en la sociedad.

La Universidad Andina tiene los siguientes valores:

- Respeto a la vida, dignidad y desarrollo integral de la persona humana.
- Solidaridad: prestarse ayuda mutua y recíproca, y de contribución a la sociedad.
- Honestidad.
- Justicia.
- Búsqueda de la verdad; permanente generación y difusión de la verdad científica y filosófica.

Los valores andinos:

- Yachay : sabiduría

- Llak'ay : trabajo
- Munay: voluntad, afecto
- Ayni : reciprocidad, solidaridad

PRINCIPIOS

- Búsqueda y difusión de la verdad.
- Calidad académica.
- Autonomía.
- Libertad de cátedra,
- Espíritu crítico y de investigación.
- Afirmación y reconocimiento de los valores andinos y universales.
- Democracia institucional.
- Meritocracia.
- Pluralismo y tolerancia en la libertad de pensamiento, creencia y crítica expresados lealmente para promover correctamente la actividad intelectual, el respeto a los principios constitucionales y fines de la Universidad.
- Internacionalización y Universalidad.
- Idoneidad: capacidad que tiene la Universidad de cumplir a cabalidad con las tareas específicas que se desprenden de su misión, visión, propósitos y objetivos de los planes institucionales y operativos.
- Identidad institucional: compromiso de todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria para brindar constantemente esfuerzo, capacidad y habilidad para el desarrollo institucional.
- Interés superior del estudiante.
- Rechazo a toda forma de violencia, intolerancia y discriminación.
- Ética pública y profesional.
- Creatividad e innovación.

CAPITULO V

INTERESES DE LA ESCUELA Y OBJETIVOS A LARGO PLAZO

5.1. INTERESES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING

Los intereses de la Escuela Profesional de Marketing son llegar al cumplimiento de su Visión a través del desarrollo de la mejora continua hecho que debe de lograr fortalecer el posicionamiento dentro del mercado prestando servicios acordes con las exigencia internacional, contando con docentes capacitados y tecnología de punta. Otro interés es brindar el mejor servicio administrativo a nuestros estudiantes, actuando de forma eficiente en el desarrollo de las actividades administrativas en el proceso de atención a estudiantes, padres de familia entre otros.

5.2. MATRIZ DE INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN (MIO)

Cuadro N° 07

Interés de la Escuela Profesional de Administración
Incrementar la participación en el mercado
Desarrollo de programas de educación virtual
Incremento de vacantes en los proceso de admisión
Ampliación de la estructura educativa
Proceso de acreditación de la Escuela Profesional

5.3. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Los Objetivos a largo plazo de la Escuela Profesional de Marketing se encuentran estrechamente relacionados con la Visión de la Escuela, la facultad y la Universidad Andina del Cusco al año 2021, para lo cual se plantean los siguientes objetivos a largo plazo:

EJE: FORMACIÓN ACADÉMICA, ACREDITACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

- En el 2025 incrementar la participación y presencia en el mercado Nacional de la Escuela Profesional de Marketing al 80% del mercado potencial.

- En el 2025 Lograr involucrar con una participación del 90% al personal docente, administrativo y alumnado del proceso enseñanza aprendizaje enmarcado en criterios de calidad.
- En el 2025 lograr ser la primera opción en la mente de los clientes en un 80% como alternativa de decisión a optar.

EJE: INVESTIGACIÓN

- En el 2025 incrementar el nivel de producción en trabajos de investigación en el centro de investigación y círculos de estudio de la E.P.M.
- En el 2025 incrementar el nivel de producción y participación de docentes y estudiantes en programas de capacitación E.P.M.
- En el 2025 lograr incrementar el nivel de participación de docentes y alumnos en la formulación de proyectos que promuevan la vinculación nacional e internacional de la E.P.M

EJE: RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

- En el 2025 Integrar al personal docente, administrativo y estudiantes en la participación activa en responsabilidad social y extensión universitaria de la E.P.M.

EJE: GESTIÓN UNIVERSITARIA

- En el 2025 ubicar a la E.P.M. en los parámetros de mejora continua para mantener sus estándares de calidad.

CAPITULO VI
EL PROCESO ESTRATÉGICO

6.1. MATRIZ (FODA) Formación académica, acreditación e internacionalización.

Cuadro N° 08

Fortalezas - Oportunidades Debilidades Amenazas

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1 Plana docente calificada 2 Infraestructura apropiada 3 Equipos audiovisuales modernos 4 Identificación del docente y personal administrativo con la Escuela 5 Cumplimiento de planes de estudio en 4 años	1 Deserción estudiantil 2 Inadecuado uso de estrategias didácticas de docente. 3 Escasa respuesta de los docentes frente a las actividades de capacitación. 4 Sesiones de clase con lo establecido en la sumilla del silabo. 5 Carencia de la implementación de la biblioteca virtual.
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1 Movilidad estudiantil y docente Demanda sostenida de la Escuela 2 Profesional de Marketing en el mercado laboral 3 Demanda de especialidades de la carrera 4 Creación de nuevas empresas 5 Acreditación internacional	Difusión de los programas y convenios de movilidad docente y del estudiante a nivel nacional e internacional 1 Confraternización productivos para el personal de la escuela Profesional de Marketing 2 Presentación de proyectos para la creación de nuevas filiales. 3 Presentar el perfil para implementar los programas de segunda especialidad de acuerdo a la demanda del mercado. 4	1 Generar alianzas estratégicas con empresas de la región para fomentar la integración alumno empresa(O5, D1,D2,) 2 Sensibilización y concientización a docentes en la participación activa de las capacitaciones de la E. P. M. 3 Sensibilización y concientización a docentes en el correcto desarrollo de las sesiones del silabo de la E.P.M. 4 Promover acciones que demanden la puesta en marcha de la biblioteca virtual.
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1 Presencia de nuevas universidades. 2 Competencia desleal de otras carreras profesionales. 3 Desarrollo de educación a distancia por otras universidades.	1 Promover acciones que promocienen a la E.P.M. en comparación a la competencia. 2 Generar acciones de promoción del cumplimiento del plan de estudios en el tiempo establecido. Desarrollo del perfil para implementar la educación a distancia de acuerdo a la demanda del mercado. 3	1 Presentar proyectos de vinculación de Universidad Empresa.

Matriz (FODA) Investigación

Cuadro N° 09

Fortalezas - Oportunidades Debilidades Amenazas

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Se cuenta con centros de investigación 2 Se cuenta con institutos de investigación 3 Se cuenta con círculos de estudios 4 Docentes motivados para realizar trabajos de investigación 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Deficiencias en el funcionamiento del Centro de investigación. 2 No existen líneas de investigación definidas 3 No existe asignación presupuestal para trabajos de investigación 4 No contamos con estudiantes graduados. 5 Escaso número de docentes con conocimientos científicos para realizar trabajos de investigación.
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
<ol style="list-style-type: none"> 1 Acreditación Universitaria 2 Instituciones que requieren procesos de investigación por la Universidad 3 Promoción y fomento por parte de instituciones públicas y privadas 4 Movilidad Docente 5 Acceso a la formación en investigación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Reactivar los diferentes centros de investigación de la EPM con personal a dedicación exclusiva (F1,F2,F3,O1,O2) 2 Capacitación permanente a los docentes en materia de investigación(F4,O5) 3 Firma de convenios con organismos públicos y privados sobre trabajos de investigación(F1,F2,F3,F4,O2,O3) 4 Intercambio de docentes en materia de investigación(F4,O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Conseguir financiamiento para trabajos de investigación (tesis) (D1, D3, D4,O1, O2,O3) 2 Adecuar orientación de los contenidos de las materias orientados hacia la investigación(D2,O5)
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
<ol style="list-style-type: none"> 1 Presencia de nuevas universidades. 2 Oferta remunerativa de otras instituciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Remuneración adecuada a los docentes en materia de investigación(F1,F2,F3.F4,A1,A2) 2 Reactivación de los diferentes centros de investigación, con personal a dedicación exclusiva(F1,F2,F3,F4,O1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Propiciar la unificación y la orientación en los procesos de investigación(D1,D2,A1) 2 Incorporar dentro del POI , partidas presupuestales específicas para trabajos de investigación(D1,D3,D4,D5,A1,A2) 3 Profundizar la orientación de la investigación hacia los estudiantes para su graduación(D4,A1) 4 Incentivar la investigación a través de la premiación y publicación de los trabajos de investigación más relevantes(D1,D2,D5,A1)

Matriz (Foda) Responsabilidad Social y Extensión Universitaria

Cuadro N° 10

Fortalezas - Oportunidades Debilidades Amenazas		
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS - F</p> <p>1 Docentes y alumnos con iniciativa hacia la proyección social</p> <p>2 infraestructura, equipos y Transporte adecuados para el desarrollo de actividades de proyección social</p> <p>3 Docentes insertados en el mercado empresarial e institucional</p> <p>4 existencia de programas de becas para deportistas y primeros puestos</p> <p>5 Alumnos con capacidades artísticas y deportista innatas</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES - D</p> <p>1 Falta de apoyo por parte de la universidad</p> <p>2 Falta de reconocimiento de la labor docente en actividades de proyección social</p> <p>3 Poco dominio del idioma nativo para realizar actividades de proyección social en comunidades nativas</p> <p>4 falta de actividades recreativas y de salud a docentes</p> <p>5 insuficiente apoyo económico a las actividades deportivas y/o recreativas a la comunidad universitaria</p>	
<p>Existencia de Mypes que requieren capacitaciones y soporte de Gestión Empresarial</p> <p>1 Instituciones que requieren apoyo solidario por parte de la E.P.M.</p> <p>Mercado potencial para</p> <p>3 poder difundir los servicios que ofrece la universidad</p> <p>existencia de instituciones culturales y/o sociales con</p> <p>4 propuestas educativas complementarias a la universidad</p> <p>5 existencia de empresas de atención en salud con planes de convenios institucionales</p>	<p>1 Implementar programas de consultoría empresarial(F1,F2,F3,O1,O2,O3)</p> <p>Implementar actividades de promoción y</p> <p>2 difusión de los servicios de la carrera en los colegios de la región(F1,F2,O2,O3,O5)</p> <p>Firma de convenios con instituciones lideres en los espacios como culturales,</p> <p>3 deportivos y sociales que permitan la formación integral de la comunidad universitaria (F5,O4,O5)</p> <p>4 Proporcionar existencia de la línea de comunicación de apoyo a los estudiantes (O5,O4,O5)</p>	<p>1 Incluir el idioma Quechua como parte de la formación profesional(D3,O2,O3)</p> <p>2 Solicitar apoyo económico a la universidad para generar mas actividades(D1,D2,D3,D4,O1,O2,O3,O5)</p> <p>Generar convenios EPM e instituciones, ongs para realizar</p> <p>3 actividades de apoyo y educación a centros educativos (D1,D2,D3,D4,D5,O2,O3,O4,O5)</p> <p>4 Promover la participación plena de las actividades recreativas vía convenio(D4,D5,O2,O3,O4)</p> <p>5 Firmar convenios con empresas de atención en salud en beneficio de la plana docente(D1,D4,O5)</p>
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
<p>1 Participación activa en proyección social por parte de universidades de otras localidades</p> <p>2 Limitadas oportunidades para realizar prácticas pre profesionales para los estudiantes</p> <p>3 Incremento del consumo de alcohol y drogas</p> <p>4 Violencia juvenil</p>	<p>Aprovechar la presencia de docentes insertados en el mercado empresarial e</p> <p>1 institucional para canalizar la ubicación de practicantes en empresas e instituciones(F 1, F2, F3,A1, A2,A3)</p> <p>Garantizar la realización de un programa</p> <p>2 deportivo anual con participación plena de la comunidad universitaria (F2,F4,F5,A3,A4)</p> <p>Promocionar la existencia de los</p> <p>3 programas de becas e intercambios (F4,F5,A3)</p>	<p>1 Aprovechar la posición política de las autoridades universitarias para generar compromiso con los objetivos de la EPM(D1,D2,D3,D4,D5,A1,A2,A3,A4)</p> <p>2 Implementar un espacio profesional de bienestar social en la carrera (D1,D2,D3,D4,D5,A1,A2,A3,A4)</p> <p>3 Garantizar el financiamiento de las actividades deportivas, con apoyo presupuestal(D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O3,O4)</p> <p>4 Establecer mecanismos que den las facilidades para el uso de transporte a nivel local y regional(D1,D3,D4,A1,A3,A4)</p>

Matriz (Foda) Gestión Universitaria

Cuadro N° 11

Fortalezas - Oportunidades Debilidades Amenazas

FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D
1	Infraestructura y Equipos modernos	1 Comunicación interna inadecuada, por falta de sistematización en la información que el personal utiliza (Normas internas)
2	Buen Clima Laboral	2 Inadecuado uso de equipos y de la tecnología de la información y carencia de simuladores empresariales
3	Trabajo en equipo	3 Inconvenientes en la contratación de personal docente y su permanencia en la Carrera Profesional
4	Escuela profesional rentable	4 Inestabilidad laboral del personal contratado
5	Identificación del personal docente y administrativo	
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS - DO
1	Convenios Internacionales, que propician el intercambio de docentes y estudiantes	1 Identificar a los docentes contratados, con Beneficio Económico a quienes cursen estudios de maestría y doctorado(D3,D4,O2)
2	Demanda de profesionales en Marketing	2 Capacitar al docentes en idioma extranjero(
3	Creación de nuevas empresas.	
AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS - DA
1	La competencia, con la creación de nuevas universidades en el medio y la apertura de la educación a distancia	1 Generar información concreta y dinámica utilizando las TICs., que permita una atención de calidad al cliente
2	Incertidumbre en la Base Legal universitaria, por el nuevo proyecto de Ley	2 Racionalizar el uso de los equipos
		3 Adquirir software de simuladores de empresa, para aplicación práctica en el estudiante
ESTRATEGIAS - FO		ESTRATEGIAS - FA
1	Generar y socializar información de becas integrales o parciales, que puedan ser utilizadas por los docentes y estudiantes(F2,F3,F4,F5,O1,O2)	1 Desarrollar proyecto de educación a distancia
		2 Modernizar la Organización de la Carrera Profesional, con la formulación de los documentos de gestión pertinentes

6.2. MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP

Cuadro N° 12

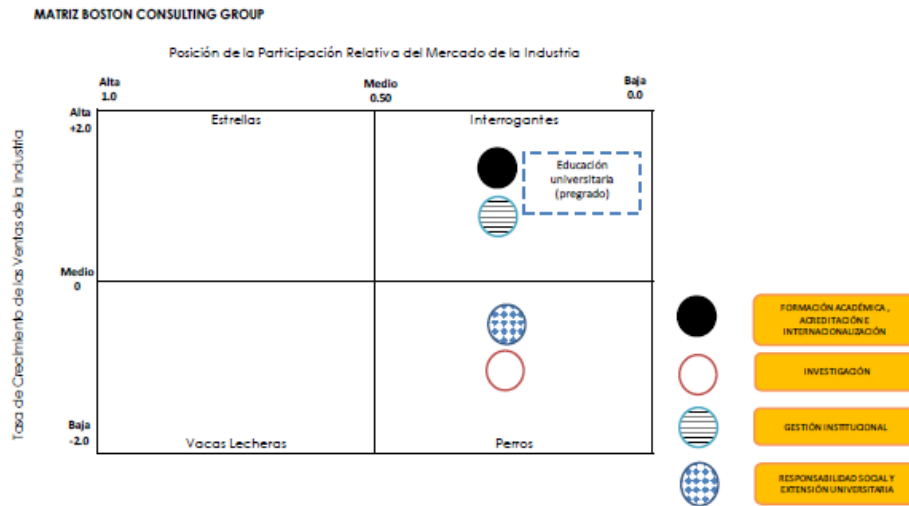
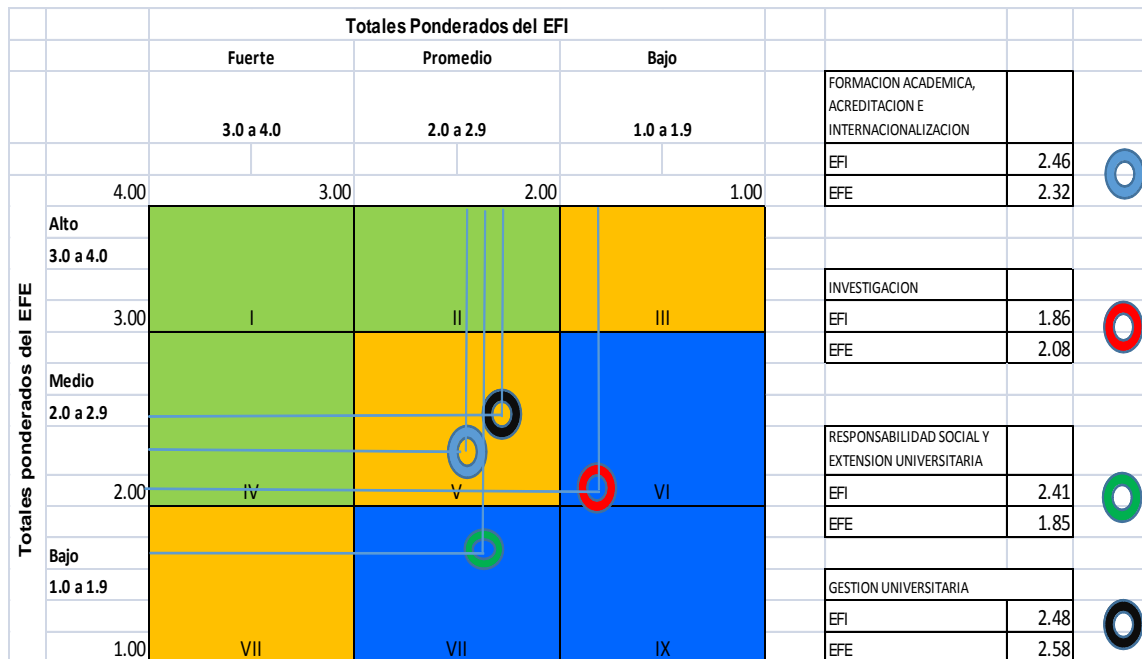


Figura 2. Matriz Boston Consulting Group MBCG para la Universidad Andina del Cusco. Tomado de D'Alessio, F. (2013), El proceso estratégico: un enfoque de gerencia., 2ª ed. México D.F., México: Pearson.

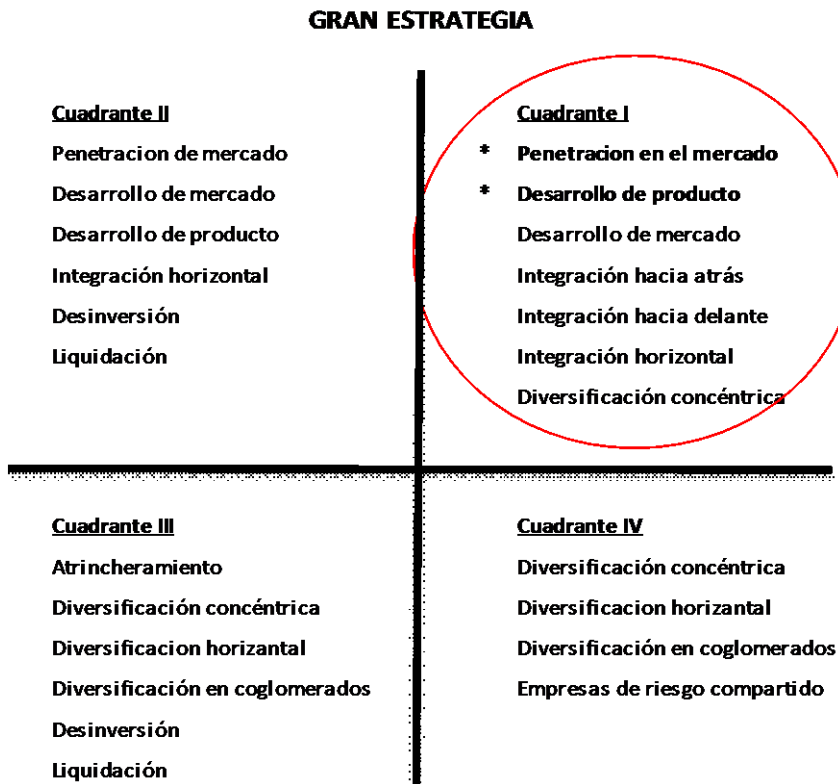
6.3. MATRIZ INTERNA EXTERNA

Cuadro N° 13



6.4. MATRIZ GRAN ESTRATEGIA

Cuadro N° 14



6.5. MATRIZ DE DECISIÓN DE ESTRATEGIA

Cuadro N° 15 Matriz de Decisión Estratégica: Formación académica, acreditación e internacionalización.

	Estrategias internas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Difusión de los programas y convenios de movilidad docente y del estudiante a nivel nacional e internacional	X	X	X	X	X	5
2	Desarrollo de proyectos que genere espacios de confraternización productivos para el personal de la E.P.M.	X	X	X	X	X	5
3	Presentación de estudios para la creación de nuevas filiales.	X	X	X	X	X	5
4	Presentar el perfil para implementar los programas de segunda especialidad de acuerdo a la demanda del mercado.	X	X	X	X	X	5
5	Promover acciones que promocionen a la E.P.M. en comparación a la competencia.	X	X	X	X	X	5
6	Generar acciones de promoción del cumplimiento del plan de estudio en el tiempo de 4 años.	X	X	X	X	X	5
7	Desarrollo de un perfil para implementar la educación a distancia de acuerdo a la demanda del mercado.	X	X	X	X	X	5
8	Generación de alianzas estratégicas con empresas de la región para fomentar la integración alumno empresa.	X	X	X	X	X	5
9	Sensibilización y concientización a docentes en la participación activa de las capacitaciones de la E.P.M.	X	X	X	X	X	5
10	Sensibilización y concientización a docentes en el correcto desarrollo de las sesiones del silabo de la E.P.M.	X	X	X	X	X	5
11	Promover acciones que demanden la puesta en marcha de la biblioteca virtual.	X	X	X	X	X	5
12	Presentar proyectos de vinculación universidad empresa.	X	X	X	X	X	5
13	Implementar un departamento de investigación y desarrollo de producto inmobiliarios.	X	X	X	X	X	5

Matriz de Decisión Estratégica: Investigación

Cuadro N° 16

	Estrategias internas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Gestionar la partida presupuestal a tiempo completo para el docente que oriente la labor de activar el centro de investigación.	X	X	X	X	X	5
2	Desarrollo de acciones de motivación y sensibilización para la capacitación permanente a los docentes	X	X	X	X	X	5
3	Propiciar la firma de convenios con organismos públicos y privados sobre trabajos de investigación.	X	X	X	X	X	5
4	Difundir la información de intercambio de docentes en materia de investigación.	X	X	X	X	X	5
5	Promover acciones que incentiven el reconocimiento a docentes en materia de investigación.	X	X	X	X	X	5
6	Generar acciones que activen los círculos de estudios, con personal a dedicación exclusiva.	X	X	X	X	X	5
7	Promover trabajos de investigación a partir del instituto y círculo de estudios.	X	X	X	X	X	5
8	Propiciar la unificación y la orientación en los procesos de investigación.	X	X	X	X	X	5
9	Incorporar dentro del POI, partidas presupuestales específicas para trabajos de investigación.	X	X	X	X	X	5
10	Profundizar la orientación de la investigación hacia los estudiantes para su graduación.	X	X	X	X	X	5
11	Incentivar la investigación a través de la premiación y publicación de los trabajos de investigación más relevantes.	X	X	X	X	X	5

Cuadro N° 17

Matriz de Decisión Estratégica: Responsabilidad social y extensión Universitaria

	Estrategias internas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Elaboración de proyectos de implementación de programas de consultoría empresarial.	X	X	X	X	X	5
2	Promover actividades de promoción y difusión de los servicios de la carrera en los colegios de la región.	X	X	X	X	X	5
3	Firma de convenios con instituciones líderes en los espacios culturales, deportivos y sociales que permitan la formación integral de la E.P.M.	X	X	X	X	X	5
4	Promover el desarrollo de programas orientados a mitigar la problemática de alcoholismo y drogas	X	X	X	X	X	5
5	Difundir la existencia de los programas de becas.	X	X	X	X	X	5
6	Incluir el idioma quechua como parte de la formación profesional.	X	X	X	X	X	5
7	Elaborar proyectos que canalice el desarrollo de actividades de proyección y extensión universitaria.	X	X	X	X	X	5
8	Generar convenios E.P.M. e instituciones, ONGs para realizar actividades en beneficio de los centros educativos de la región.	X	X	X	X	X	5
9	Promover el desarrollo de programas orientadas a garantizar el desarrollo de actividades deportivas.	X	X	X	X	X	5

Cuadro N° 18

Matriz de Decisión Estratégica: Gestión Universitaria

	Estrategias internas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Alinear los procesos de acreditación según los indicadores paramétricos de la RIEV.	X		X	X		3
2	Generar mayor participación de los alumnos de la E.P.M. en los programas de movilidad estudiantil.	X	X	X	X	X	5
3	Generar vínculos institucionales empresa E.P.M. para brindarse apoyo mutuo.	X	X			X	3
4	Desarrollar el proyecto de educación a distancia.	X	X		X		3
5	Desarrollar actividades de promoción de la E.P.M. en la región que permita mejorar la imagen	X	X		X		3
6	Desarrollar proyecto de educación a distancia.	X	X	X	X	X	5
7	Generar espacios de socialización de la información pertinente al personal que labore en la E.P.M.	X	X	X	X	X	5
8	Generar información concreta y dinámica utilizando las TICs que permitan un desarrollo competente.	X	X			X	3
9	Promover el funcionamiento del programa de tutorías en la E.P.M.	X		X	X		3

CAPITULO VII

1. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

7.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Cuadro N°19: Formación Académica, Acreditación e Internacionalización

ITEM	OBJETIVO A LARGO PLAZO	ITEM	OBJETIVO A CORTO PLAZO	INDICADORES	UNIDADES	2016	2017	2018	2019	2020	2025	METAS	RESPONSABLES
1	Para el año 2025 contar con el 100% de docentes con maestría y de esta manera fortalecer el proceso enseñanza – aprendizaje.	1	Para el 2017 gestionar la Innovación Curricular de la escuela profesional	Currículo de la Escuela Profesional	%	x	x	x	x	x	x		Director de la E.P.M.
		2	Para el 2017 elaboración del perfil del ingresante y egresado al 100% de la escuela profesional	Perfil del ingresante y del egresante de la Escuela Profesional	%	x	x	x	x	x	x	2 Perfiles	Decano, Director de Departamento y Director de la E.P.M.
		3	Para el 2017 Acreditar con estándares la Escuela Profesional que garantice la calidad de la formación académica y su reconocimiento nacional e internacional	Acta de conformación del comité interno de autoevaluación	%	x	x	x	x	x	x	1 Comité Interno	Decano, Director de Departamento, Director de las E.P.M., Comité interno de autoevaluación
		3	Para el 2017 contar con docentes de acuerdo a los perfiles requeridos por la Escuela Profesional para el desempeño óptimo de las actividades académicas	Evaluación de desempeño académico docente	%	x	x	x	x	x	x	Resultados de Evaluación de desempeño académico docente.	Decano, Director de departamento
2	Para el año 2025 lograr la acreditación internacional y nacional	1	Para el 2017 promover la movilidad docente y estudiantes a nivel nacional e internacional.	Implementación del Programa de movilidad estudiantil y de docente a nivel nacional e internacional.	%	x	x	x	x	x	x	Número de docentes que hagan uso del programa	Decano, Director de departamento, director de la E.P.M.
3	Para el 2025 Desarrollar incubadoras de negocios y actividades de extensión universitaria.	1	Para el 2017 promover y difundir actividades de proyección social que permitan la integración de la Escuela Profesional en la resolución de la problemática social local, regional y nacional.	Informes de desarrollo de actividades de proyección social	%	x	x	x	x	x	x	Informe de la Escuela Profesional	Decano, Director de departamento y Director de la E.P.

Cuadro N° 2: Investigación

ITEM	OBJETIVO A LARGO PLAZO	ITEM	OBJETIVO A CORTO PLAZO	INDICADORES	UNIDADES	2016	2017	2018	2019	2020	2025	METAS	RESPONSABLES
1	Para el 2025 promover e incentivar la investigación multidisciplinaria e inter institucional de 8 libros a través de su Centro e Instituto de Investigación, así como los Círculos de investigación y en función a los requerimientos de las instituciones y del sector empresarial público y privado, para que de esta manera la Escuela Profesional participe en el proceso de desarrollo regional.	1	Para el 2017 participación activa de docentes y estudiantes en el desarrollo de investigaciones como aporte al desarrollo socioeconómico con 2 libros.	Número de proyectos de investigación	%	x	x	x	x	x	x	Trabajo de investigación concluidos y presentados por docentes y estudiantes	Decano, Director de Investigación, Dirección de Investigación
		2	Para el 2017 premiación y publicación de los trabajos de investigación más relevantes en número de dos libros.	Existencia de investigaciones premiadas y reconocidas	%	x	x	x	x	x	x	Presupuesto asignado eficientemente por la Universidad	Decano, Director de Investigación, Dirección de Investigación
		3	Para el 2017 lograr la capacitación permanente a todos los docentes en materia de investigación	Incremento en el desarrollo de trabajos de investigación	%	x	x	x	x	x	x	Trabajos de investigación presentados.	Decano, Director de Investigación, Dirección de Investigación
2	Para el 2025 promover e incentivar la investigación multidisciplinaria e inter institucional de 8 libros a través de su Centro e Instituto de Investigación, así como los Círculos de investigación y en función a los requerimientos de las instituciones y del sector empresarial público y privado, para que de esta manera la Escuela Profesional participe en el proceso de desarrollo regional.	1	Para el 2017 propiciar la unificación y la orientación en los procesos de investigación	Investigaciones registradas	%	x						Investigaciones registradas por INDECOPI	Decano, Director del centro de investigación y Dirección de Investigación
3		1	Para el 2017 lograr el Intercambio de por lo menos dos docentes en materia de investigación	Docentes capacitados con experiencias de intercambio	%	x	x	x	x	x	x	Convenios	Decano, Director del centro de Investigación, Dirección de Investigación, DICONI

Cuadro N°21: Responsabilidad Social y Extensión Universitaria

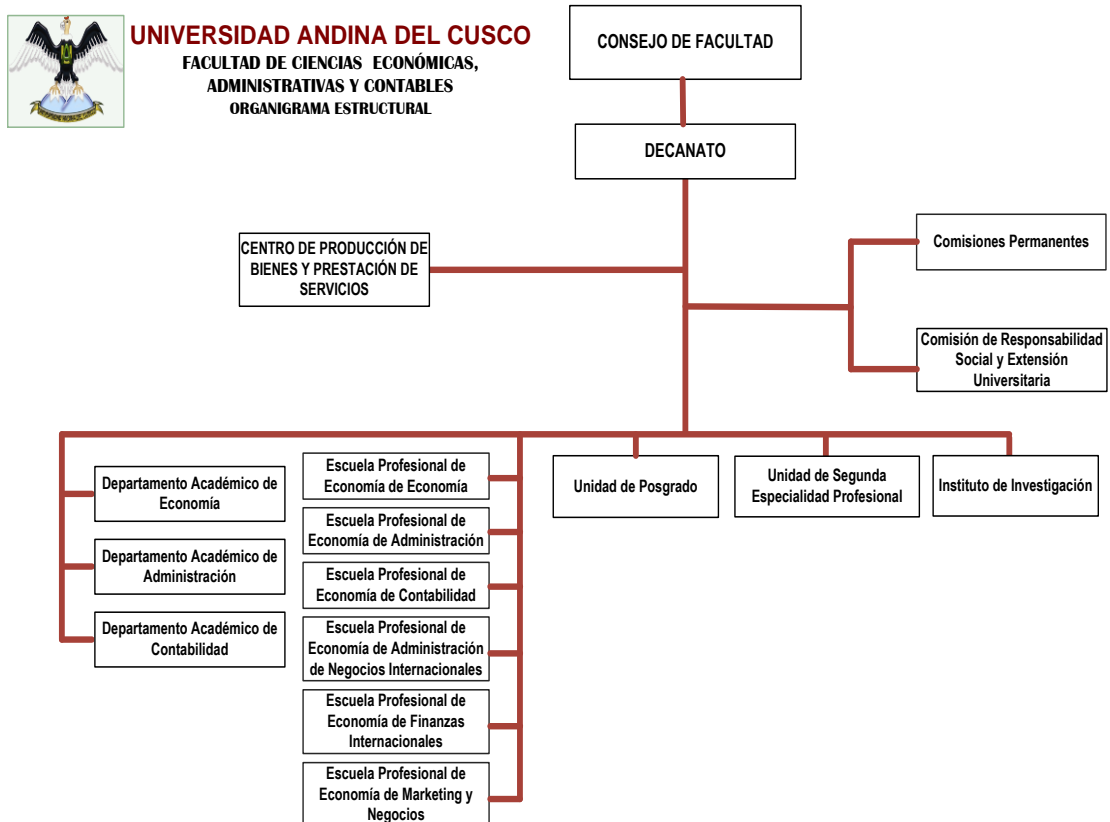
ITEM	OBJETIVO A LARGO PLAZO	ITEM	OBJETIVO A CORTO PLAZO	INDICADORES	UNIDADES	2016	2017	2018	2019	2020	2025	METAS	RESPONSABLES
1	Para el 2025 fomentar la integración y articulación a la sociedad con el uso de mecanismos de interacción que permitan difundir los conocimientos desarrollados en la Escuela Profesional de Marketing para la resolución de problemas socioeconómicos, así como de la creación de servicios en consultoría en la Escuela Profesional dirigida al desarrollo socioeconómico de la sociedad.	1	Para el 2017 implementar dos programas de vinculación con instituciones públicas y privadas de la región	Informes de desarrollo de actividades de responsabilidad social.	%	x	x	x	x	x	x	Programas de responsabilidad social	Decano y Director de la EP.
		2	Para el 2017 Implementar un programa de consultoría empresarial, utilizando la tecnología existente en la Escuela Profesional de Marketing.	Implementación de programas de consultoría.	%	x	x	x	x	x	x	Plan de desarrollo de programas	Decano, Director de la E.P. y Centro de Investigación de la E.P.
		3	Para el 2017 Implementar una actividad de promoción y difusión de los servicios y ventajas de estudiar la E.P. de Marketing a los centros educativos de la región.	Incremento en porcentaje de alumnos ingresantes a la E.P.	%		x	x	x	x	x	Cantidad de alumnos ingresantes	Decano y Director de la E.P.

Cuadro N° 22: Gestión Institucional

ITEM	OBJETIVO A LARGO PLAZO	ITEM	OBJETIVO A CORTO PLAZO	INDICADORES	UNIDADES	2016	2017	2018	2019	2020	2021	METAS	RESPONSABLES
1	Para el 2025 consolidar una gestión universitaria moderna, desconcentrada, eficiente y eficaz con el fin de ser el soporte de la actividad académica, investigativa y de proyección social y bienestar de la comunidad universitaria, insistiendo en la instauración de una cultura organizacional y primordialmente promoviendo el respeto a la persona humana.	1	Para el 2017 gestionar la modernización de la calidad académica.	Reunión permanente del comité de acreditación	%	x	x	x	x	x	x	Permanente	Decano, Director de Departamento y Director de la E.P.
		2	Para el 2017 garantizar el crecimiento sostenido de la Escuela Profesional, programando adecuadamente los recursos asignados por la Universidad a través del POI.	Elaborar el Plan Operativo de la Escuela Profesional	%	x	x	x	x	x	x	Plan Operativo de la E. P.	Decano , Director de Departamento y Director de la E.P.
		3	Para el 2017 promover y apoyar a la ejecución de actividades de la Escuela Profesional para la mejora de su gestión.	Documentos de propuestas de las Escuelas de gestión atendidas	%	x	x	x	x	x	x	Documentos atendidos	Decano, Director de Departamento y Director de la E.P.
2		1	Para el 2017 difusión de la misión y visión de toda la escuela profesional.	Difundir la Misión y Visión a través las Escuela Profesional.	%	x	x	x	x	x	x	Misión y Visión difundida de forma permanente	Decano, Director de Departamento y Director de la E.P.

7.2.- ESTRUCTURA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING EN EL CONTEXTO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Grafico 03



7.3.- RECURSO HUMANO Y MOTIVACIÓN

La participación del recurso humano como parte de la implementación de la estrategia es fundamental para el éxito de su ejecución, por lo que se debe tener en cuenta que las posiciones más importantes deberán recaer en las personas con el perfil profesional idóneo para el puesto, el mismo que requerirá de habilidades técnicas y competencias necesarias que coadyuven a un proceso exitoso.

Para el caso particular de la Escuela Profesional de Marketing, es necesario involucrar a todo el personal docente y administrativo para alcanzar los objetivos trazados, para lo cual se desarrollarán estrategias que motiven el interés común y el trabajo en equipo.

En la actualidad, la Escuela Profesional de Marketing contamos con un total de 04 docentes contratados a tiempo parcial; quienes a lo largo de su labor en la Escuela Profesional han logrado importantes grados académicos como parte de la actualización continua que exige nuestra Casa de Estudios Superiores.

DOCENTES CONTRATADOS:

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	TOTAL HORAS	GRADOS Y TÍTULOS	CORREO
1	Mgt. Edwin Umeres Mena	40 Horas	- Mgt. Administración	eumeres@gmail.com
2	Mgt. Joel Fernando Ayarza Carbone	09 Horas	- Lic. Administración	jayarza@uandina.edu.pe
3	Lic. Silvia Patricia, Arias Diaz	09 Horas	- Lic. Administración	sariaz@gmail.com
4	Lic. Eddy Vizcarra Mejia	18 Horas	- Lic. Administración	eddy27-2@hotmail.com

7.4.- GESTIÓN DEL CAMBIO

Según D’Alessio (2013), el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente.

La Universidad la Facultad y la Escuela Profesional de Marketing, experimentarán procesos de cambios y adaptación, con la implementación de nuevas estrategias formuladas en el plan estratégico, lo que generará reacciones en el equipo humano, es así que para llevar una adecuada gestión del cambio será necesario realizar una presentación del plan estratégico de la Universidad y explicar a los colaboradores el rol que tienen en el desarrollo de la estrategia y la importancia de su participación. Así mismo para la reestructuración organizacional se requerirá realizar capacitaciones al personal en herramientas y competencias que ayuden al desarrollo de sus nuevas funciones, una forma de fomentar la unión en los trabajadores y el fomento del trabajo en equipo es con reuniones de confraternidad que facilitarán la compenetración y el buen ambiente laboral.

Referencias

D'Alessio Ipinza, Fernando (2023). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (Segunda edición) Lima: Editorial Pearson.

D'Alessio Ipinza, Fernando (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (Primera edición) Lima: Editorial Pearson.

D'Alessio Ipinza, Fernando (2014). Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos conceptuales y aplicados (Primera edición) Lima: Editorial Pearson.

Carlos Espinoza & Jon Larraberti (2012) Ejecución estratégica. La experiencia e innovación de 12 CEO clave ante un nuevo escenario (primera edición) Editorial: Pearson.

Juan Antonio Florez Uribe (2012) Plan de negocios para pequeñas empresas (primera edición) Editorial: Ediciones de la U.

Arthur A. Thompson Jr. (2008) Administración Estratégica. Teoría y casos (15va edición) Editorial: Mc Graw Hill.

Carlos Villajuana (2003) Gestión Estratégica integral (segunda edición) Editorial: Impreso en Perú.

José Ramón Gallardo Hernández (2012) Administración Estratégica de la visión a la ejecución (primera edición) Editorial: Alfaomega.

Negrón Ortiz, Cesar A. (2011, Abril). Estudio económico de demanda para el sector ladrillero artesanal beneficiario del programa EELA en el Cusco. Swisscontact.

Banco Central de Reserva del Perú. (2014). Estadísticas mensuales. Recuperado de: <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/>

Banco Central de Reserva del Perú (2014). Memoria 2014. Recuperado el 22 de Enero del 2015 de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2014.html>

Banco Central de Reserva del Perú (2013). Memoria 2013. Recuperado el 22 de Enero del 2015 de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2013.html>

Banco Central de Reserva del Perú (2012). Memoria 2012. Recuperado el 22 de Enero del 2015 de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2012.html>

Business Monitor International (2011). Perú Infrastructure Report [Reporte de Infraestructura de Perú]. Published by Business Monitor International Ltd.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021(2011). Recuperado de: http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING.....	23
Cuadro N° 2: Investigación	50

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.**56**