



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA Y SU EFECTO EN LA COMPETITIVIDAD DEL EUROAMERICAN COLLEGE DE LA CIUDAD DE LIMA, AÑO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Empresarial

Autores:

Jimena Ubillús Aspíllaga
Carlos Antonio Wong Vela

Asesor:

Mg. Segundo Edwin Cieza Mostacero

Trujillo - Perú

2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Segundo Edwin Cieza Mostacero, Docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación de los estudiantes:

- Jimena Ubillús Aspíllaga
- Carlos Antonio Wong Vela

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: Modelo de innovación abierta y su efecto en la competitividad del Euroamerican College de la ciudad de Lima, año 217 para aspirar al título profesional por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual AUTORIZA al interesado para su presentación.

Mg. Segundo Edwin Cieza Mostacero
Asesor

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El comité del trabajos de investigación, conformado por: Juan Miguel Deza Castillo, Edward Alberto Vega Gavidia y Edwin Raúl Mendoza Torres; designados mediante documentación de la coordinación de Ingeniería Empresarial ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación de los estudiantes: Ubillús Aspíllaga, Jimena; Wong Vela, Carlos Antonio para aspirar al título profesional con el trabajo de investigación: Modelo de innovación abierta y su efecto en la competitividad del Euroamerican College de la ciudad de Lima, año 2017.

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido los miembros del jurado acuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Desaprobación

Firman en señal de conformidad

Mg. Juan Miguel Deza Castillo
Miembro del Comité

Mg. Edward Alberto Vega Gavidia
Miembro del Comité

Mg. Marcelino Torres Villanueva
Miembro del Comité

DEDICATORIA

A Dios quien me dio la oportunidad y el sustento
para poder lograr mis objetivos.

A mis padres Jaime y Patty por ser esa fuerza
motivadora para seguir adelante.

A mis hermanas María Laura y Ana Paula
por apoyarme en todo momento.

A mi Caco quién siempre me animó a conseguir más
y a mis abuelos por todo su amor.

Jimena Ubillús Aspíllaga

A Dios porque ha estado conmigo en cada momento,
cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres y hermanos quienes a lo largo de mi vida
han velado por mi bienestar y educación siendo
un apoyo en todo momento.

Carlos Wong Vela

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirnos llegar a culminar con éxito el presente trabajo.

Al Euroamerican College por haber aceptado que se realice esta investigación en su prestigioso colegio.

A nuestra reconocida universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Esta tesis es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo. Por esto agradecemos, también, a nuestro asesor Segundo Edwin Cieza Mostacero, quien a lo largo de este tiempo nos ha guiado con sus conocimientos, mostrando dedicación e interés para la elaboración de la tesis.

INDICE

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	2
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	31
CAPÍTULO III. RESULTADOS	34
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	108
REFERENCIAS.....	110
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo WEF e IMD	12
Tabla 2. Comparativo entre innovación cerrada e innovación abierta (1)	19
Tabla 3. Comparativo entre innovación cerrada e innovación abierta (2)	20
Tabla 4. Métodos y procedimientos de análisis de <i>datos</i>	32
Tabla 5. Procedimiento	33
Tabla 6. Criterios de competitividad	40
Tabla 7. Análisis de competitividad (Pre test)	41
Tabla 8. Indicador de Estrategia	49
Tabla 9. Análisis PEST	52
Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	54
Tabla 11. AMOFHIT	57
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	59
Tabla 13. Valores Institucionales	62
Tabla 14. Tipos de políticas	63
Tabla 15. Metodología para el desarrollo de políticas	63
Tabla 16. Matriz FODA	64
Tabla 17. Matriz FODA cruzado	65
Tabla 18. Matriz FODA de innovación abierta	66
Tabla 19. Matriz Peyea	67
Tabla 20. Fortaleza Financiera	67
Tabla 21. Fortaleza de la industria	68
Tabla 22. Ventaja Competitiva	68
Tabla 23. Estabilidad del ambiente	68
Tabla 24. Valoración numérica	68
Tabla 25. Estrategias planteadas	70
Tabla 26. Balanced Score Card	73
Tabla 27. Indicadores de estructura organizacional	74
Tabla 28. Información general de la organización	76
Tabla 29. Medios de comunicación interna	78
Tabla 30. Cronograma de difusión	79
Tabla 31. Indicadores de cultura organizacional	81
Tabla 32. Fases de implementación y aplicación	82
Tabla 33. Metodología de trabajo	83
Tabla 34. Cronograma de actividades de cultura organizacional	84
Tabla 35. Indicadores de tecnología de información y comunicación	85
Tabla 36. Soluciones tecnológicas para el desarrollo de funciones	86
Tabla 37. Costos de Software	96
Tabla 38. Costos de Hardware	96
Tabla 39. Costos de Mobiliario	96
Tabla 40. Costos de Recurso Humano	97
Tabla 41. Costos de materiales	97
Tabla 42. Costos de energía	97
Tabla 43. Costos de mantenimiento	97
Tabla 44. Otros Costos	98
Tabla 45. Financiamiento	98
Tabla 46. Resumen de resultados Pre test y Post test	105
Tabla 47. Análisis de competitividad (Post test)	106
Tabla 48. Resumen de los resultados de Competitividad	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pilares de la competitividad	11
Figura 2. Ranking de competitividad 2008 - 2017.....	12
Figura 3. Componentes de Cultura Organizacional	22
Figura 4. Nivel de conocimiento de estructura organizacional	35
Figura 5. Nivel de comunicación interna efectiva en la organización	35
Figura 6. Nivel de reconocimiento de los colores de la organización	35
Figura 7. Nivel de conocimiento de misión y visión	36
Figura 8. Nivel de trabajo en equipo	36
Figura 9. Nivel de desarrollo del personal.....	36
Figura 10. Nivel de capacitaciones programadas	37
Figura 11. Nivel de fomentación de innovación	37
Figura 12. Nivel de conocimiento de horarios.....	37
Figura 13. Nivel de conocimiento de sanciones.....	38
Figura 14. Nivel de celebración de fechas festivas.....	38
Figura 15. Nivel de aplicación de incentivos	38
Figura 16. Nivel de valoración al personal	39
Figura 17. Nivel de implementación de herramientas necesarias	39
Figura 18. Organigrama del Euroamerican College.....	43
Figura 19. Actualidad del Euroamerican College basado en el modelo innovación abierta.....	44
Figura 20. Dimensiones del modelo de innovación abierta	45
Figura 21. Propuesta de modelo de innovación abierta del Euroamerican College.....	47
Figura 22. Diseño y desarrollo del modelo de innovación abierta	48
Figura 23. Proceso estratégico	50
Figura 24. Stakeholders externos	51
Figura 25. Análisis de las fuerzas de Porter	53
Figura 26. Stakeholders internos	56
Figura 27. AMOFHIT	58
Figura 28. Cadena de valor actual	61
Figura 29. Análisis de perfil de Matriz Peyea	69
Figura 30. Cadena de valor propuesta.....	71
Figura 31. Cuadro de mando integral	72
Figura 32. Estructura Organizacional.....	74
Figura 33. Cultura Organizacional.....	80
Figura 34. Retroalimentación continua de los aspectos a mejorar	82
Figura 35. Tecnologías de información y comunicación	85
Figura 36. Fases de implementación de TI	87
Figura 37. Proceso de mejora continua – Año 0.....	91
Figura 38. Proceso de mejora continua – Año 1	92
Figura 39. Monitorear la ejecución de aportaciones	93
Figura 40. Conocimiento de estructura organizacional.....	100
Figura 41. Nivel de comunicación interna efectiva en la organización	100
Figura 42. Nivel de reconocimiento de los colores de la organización	100
Figura 43. Nivel de conocimiento de misión y visión	101
Figura 44. Nivel de trabajo en equipo	101
Figura 45. Nivel de desarrollo del personal.....	101
Figura 46. Nivel de capacitaciones programadas	102
Figura 47. Nivel de fomentación de innovación	102
Figura 48. Nivel de conocimiento de horarios.....	102
Figura 49. Nivel de conocimiento de sanciones.....	103
Figura 50. Nivel de celebración de fechas festivas.....	103
Figura 51. Nivel de aplicación de incentivos	103
Figura 52. Nivel de valoración al personal.....	104
Figura 53. Nivel de implementación de herramientas necesarias	104
Figura 54. Tendencia de competitividad	107

RESUMEN

La presente investigación se basó en el desarrollo de un modelo de innovación abierta y su efecto en la competitividad del Euroamerican College. Para lo cual se realizó un análisis de la situación actual de la organización para obtener información que permita plantear una mejora con respecto a 4 dimensiones relacionadas a la innovación, siendo estas: cultura y estructura organizacional, estrategia y tecnologías de información y determinar así su efecto en la competitividad.

La investigación es de diseño experimental de grado pre-experimental y los instrumentos utilizados fueron la encuesta, la entrevista y la observación, lo que posibilitó la obtención de datos para el análisis previo y posterior al modelo.

Los resultados reflejaron que el nivel de innovación dentro de la organización es bajo, la comunicación interna es deficiente, no se cuenta con las tecnologías de información y comunicación necesarias y no existen estrategias dentro de la organización que guíen el cumplimiento de objetivos.

Es por ello que se propone un modelo basado en la innovación para mejorar los aspectos antes mencionados teniendo en cuenta la importancia de la participación activa del recurso humano en las cuatro dimensiones mencionadas.

Por último, se presentó el modelo de innovación abierta a los colaboradores de la organización, obteniendo como resultado un nivel de aprobación favorable, mejorando la participación y desarrollo del recurso humano y el ambiente en la organización frente a las dimensiones de innovación afectando positivamente la competitividad.

Palabras clave: modelo; innovación abierta; estructura organizacional; cultura organizacional; estrategia; tecnologías de información; competitividad.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

1.1.1. Realidad problemática

La innovación hoy en día en este mundo globalizado donde el nivel de competencia es cada vez mayor es necesario que las empresas innoven, con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado donde cada día se encuentra más saturado de opciones para los consumidores. Según Echevarría (2012) nos dice que Eduardo Kunst, CEO de Artecola, en Brasil, señala que en todas las empresas se habla de innovación pero no todas la practican.

Según OMPI (2017) en el mundo, el continente Europeo se conoce por su alto nivel de innovación debido a que 15 de sus países se ubican dentro de los 25 primeros puestos del índice mundial de innovación. Este continente es particularmente bueno en capital humano, investigación, infraestructura y desarrollo empresarial. Por otro lado, los países asiáticos se están movilizando para mejorar sus parámetros de innovación y se encuentran ubicados en puestos altos en lo que respecta a algunos indicadores importantes como la educación, la I+D, el crecimiento económico y el uso de tecnologías.

La innovación de acuerdo a Ferras (2014), es la aportación de novedades, siempre y cuando estas generen valor, lo cual indica que las empresas deben de aplicarla para que influya en su competitividad aportando un retorno económico, manteniendo así una relación con la creatividad, tecnología, producto o proceso, liderazgo, voluntad de asumir riesgos y afrontar incertidumbres.

Henry Chesbrough (2003), profesor de la Universidad de Berkeley, es considerado como el padre del término de “innovación abierta” la que él define como “el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación.”

Bernardo (2014), menciona que la innovación abierta es una nueva forma de gestionar la innovación, pues supone un cambio en la mentalidad empresarial pasando de una mentalidad individualista a una mentalidad participativa y abierta al exterior. De esta forma se incrementará la transferencia de conocimiento poniendo en práctica la investigación y desarrollo (I+D) para fortalecer la capacidad competitiva reflejada en el rendimiento, productividad, rentabilidad y competitividad en el mercado.

En este sentido, se considera que las empresas deben brindar las condiciones necesarias para que las personas puedan desarrollar y utilizar su potencial para los procesos de identificar, crear y usar la innovación como valor agregado y así incrementar la competitividad

empresarial; de ahí la importancia del desarrollo de capacidades, competencias individuales y colectivas de las personas.

Según Botella & Suarez (2012) señala que la economía global del conocimiento se basa en la innovación y en el capital intelectual generando competitividad y crecimiento sostenido en las organizaciones.

Según el informe del Foro Económico Mundial (2017) indica que por octavo año consecutivo, Suiza se ubica como la economía más competitiva seguida por Singapur y Estados Unidos. Nuestro país se ubica en el puesto 67 de 138 países, subiendo así 2 posiciones respecto al informe anterior (2015-2016).

El Perú ha mejorado en 6 de los 12 pilares:

- Instituciones: del puesto 116 al puesto 106
- Salud y Educación Básica: del puesto 100 al puesto 98
- Educación Superior y Capacitación: del puesto 82 al puesto 80
- Eficiencia del Mercado laboral: del puesto 64 al puesto 61
- Sofisticación de los mercados financieros: del puesto 30 al puesto 26
- Sofisticación empresarial: del puesto 81 al puesto 78

Y retrocedemos en los siguientes:

- Estabilidad macroeconómica: del puesto 23 al puesto 33
- Eficiencia del mercado de bienes: del puesto 60 al puesto 65
- Innovación: del puesto 116 al puesto 119

Pilares	2016-2017		2015-2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones	106	3.4	116	3.3
2. Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3. Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4. Salud y Educación básica	98	5.3	100	5.3
5. Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6. Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8. Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
9. Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10. Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11. Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12. Innovación	119	2.8	116	2.8

	1 a 60
	61 a 80
	81 a 138

Figura 1. Pilares de la competitividad

Según la información brindada por el World Economic Forum, se muestra el bajo nivel que las empresas peruanas están teniendo con respecto a la innovación, repercutiendo esto en la competitividad frente a los países desarrollados.

El Perú se sigue manteniendo en la tercera posición a nivel de los países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia y continuamos en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe.

Ferrero (2013) comenta que Chile tiene la mitad de población que nuestro país y en geografía representa el 58% del territorio peruano pero cuenta con más aeropuertos, carreteras, ferrocarriles y una mejor infraestructura. Chile exporta cerca de US\$80 mil millones; mientras que el Perú, US\$45 mil millones. El descenso experimentado en el Perú refleja una tendencia similar a la que presentan otros países latinoamericanos, pero es la más pronunciada y abarca todos los factores evaluados: desempeño macroeconómico, infraestructura, eficiencia del Gobierno y competitividad empresarial.

Mendoza (2017) menciona que la caída en la competitividad del país no es algo pasajero, sino una tendencia recurrente en la última década. A dicha conclusión se llega luego de revisar el Ránking de Competitividad Mundial 2017 del International Institute for Management Development (IMD), en donde se ubica al Perú en el puesto 55 de 63 países, una posición menos que en el 2016 y 20 puestos más abajo de lo logrado en el 2008, cuando se estaba en el puesto 35.

Perú: Puestos en el ranking de competitividad, 2008-2017

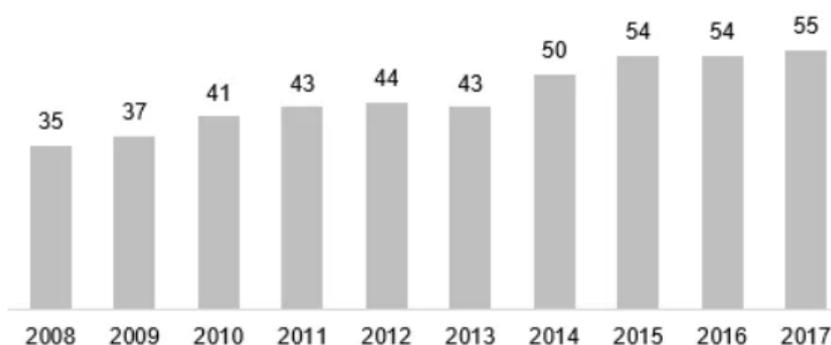


Figura 2. Ranking de competitividad 2008 - 2017

Según la información brindada por ambos estudios se obtiene lo siguiente:

Tabla 1.

Comparativo WEF e IMD

World Economic Forum	International Institute for Management Development
Perú se ubica en el puesto 67 de 138 países	Perú se ubica en el puesto 55 de 67 países

La información obtenida refleja que Perú se encuentra rezagado en los últimos años, si bien es cierto se ha notado un crecimiento en la economía peruana basada en exportaciones, baja inflación, tipo de cambio relativamente constante, etc. Aún no se muestra un crecimiento basado en la innovación y competitividad empresarial. La Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación en su estudio Crear para Crecer (2014) comenta que de los factores descritos han ubicado al Perú entre los países que basan su competitividad en la eficiencia, no llegando a la etapa más avanzada en la que la competitividad se basa en la innovación.

Otro dato importante es el que nos indica Salazar (2016) quien señala que, el sector empresarial en el Perú está conformado en más del 99% por pequeñas y micro empresas y el porcentaje restante pertenece a las grandes y medianas empresas. Por lo que, las empresas en el Perú se han mantenido estáticas. El gasto empresarial en el Perú está enfocado principalmente en maquinaria. Siendo de esta manera, que solo el 2.5% se invierte en innovación y el 0.1 en investigación. Todo lo contrario pasa en países como Finlandia, Suecia y Holanda, en donde las empresas destinan solo el 10% de sus presupuestos en maquinaria y el 90% a la investigación e innovación.

Cabe mencionar que se han dado algunas mejoras ya que la inversión estatal para promover el emprendimiento, la innovación y la investigación han aumentado en los últimos 5 años, pero aún esto es poco.

El gobierno peruano durante el año 2015 promulgó la ley N° 30309 la cual impulsa la innovación, ciencia y tecnología en el marco del Plan Nacional de la Diversificación Productiva buscando altos índices de competitividad, innovación en los procesos productivos empresariales, busca también impulsar el emprendimiento innovador y facilitar la absorción y adaptación de las tecnologías para las empresas. Tal es el caso del programa “Nacional de Innovación para la competitividad y productividad: Innóvate Perú” creado por el Ministerio de la Producción, brazo ejecutor de este plan, junto a los programas STARTUP e INACAL.

Euroamerican College fundado en 1997, se encuentra ubicado en la ciudad de Lima en el valle de Pachacámac, es un colegio con 20 años de experiencia en el rubro de la educación contando con la Certificación del Bachillerato Internacional. Al año 2017 esta institución educativa se encuentra inmersa dentro de un mercado muy competitivo junto con empresas del mismo rubro, reflejado esto, en el número de alumnado durante los 2 años últimos años, donde se ha notado una baja considerable dentro de la institución.

Por otro lado, existe un nivel bajo en cuanto a innovación debido a que el problema principal radica en que la organización no se está centrando en el potencial humano, lo que genera que no se cuente con un correcto orden y un ambiente adecuado para el desarrollo de las

actividades diarias. Cada área trabaja de manera aislada enfocándose sólo en sus objetivos, basándose en una mentalidad individualista, lo que conlleva a que la comunicación interna no sea efectiva y el flujo de información no sea el apropiado.

Asimismo la organización no está tomando en cuenta la importancia que juega la innovación, pues no se demuestra el interés por desarrollar las capacidades innovadoras del recurso humano. No se está poniendo en práctica aspectos muy importantes tales como: capacitaciones, motivación, incentivos a la innovación, interés por el desarrollo del talento humano, etc. Siendo esto crucial para el cumplimiento de objetivos.

La institución continua atravesando el tradicionalismo administrativo, rigidez estructural, no se cuenta con las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) necesarias para el desarrollo laboral y limitadas políticas institucionales favorables para llegar a ser una empresa competitiva frente al mercado empresarial ajustándose con rapidez y flexibilidad a las exigencias del entorno. Existe una notable resistencia para invertir en innovación.

Frente a esto, la visión y el direccionamiento estratégico del Euroamerican College no están ligados con una innovación que forme parte de su cadena de valor.

De la realidad problemática descrita se propone un modelo de innovación abierta para afectar de manera positiva en la competitividad del Euroamerican College en la ciudad de Lima al año 2017.

1.1.2. Antecedentes

Pérez (2012) para obtener el título doctoral en Ciencias económicas y empresariales, elaboró la tesis titulada: *“Innovación del modelo de Negocio: Propuesta de un modelo Holístico”* publicado por la Universidad Autónoma de Madrid, en Madrid, España, presentando una metodología de naturaleza cualitativa aplicando un análisis con métodos cuantitativos. La investigación tiene como objetivo principal proponer un modelo de negocio de naturaleza holística para identificar a las organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador reconociendo los elementos o características comunes de los que está compuesto cada modelo relacionando así, sus principales aportaciones en una definición integradora de modelo de negocio. Concluyendo en que la existencia de una cultura de innovación continua influye positivamente en que las organizaciones con un modelo de negocio innovador incorporen una proposición de valor, cuenten con una cadena de valor, realicen procesos y utilicen recursos y capacidades que son innovadoras con respecto al resto de organizaciones de determinado sector.

La presente investigación se vincula con este proyecto debido a que la metodología utilizada para el desarrollo y crecimiento de las empresas se encuentra relacionada con innovación.

Siendo así, de total necesidad que las organizaciones empiecen a transformar la cultura organizacional en una cultura basada en la innovación, incentivando e influenciando positivamente al recurso humano a poner en práctica sus capacidades innovadoras.

Roldán (2013) para obtener el título de Magister en Economía elaboró la tesis titulada: *“Innovación y Cultura Organizacional”* publicado por la Universidad Nacional de Educación a Distancia, en Madrid, España. Toma como unidad de análisis a 227 empresas de Bogotá-Colombia, teniendo como objetivo principal comprobar la asociación de la cultura organizacional y la innovación comparando los perfiles de la cultura organizacional de las empresas más innovadoras frente a las menos innovadoras. Concluyendo en que del total, 51 empresas de Bogotá son calificadas como innovadoras (22.5%) y las otras 176 como poco innovadoras, habiéndose gestionado 15.852 encuestas. Determinando que las personas son protagonistas de los procesos en las empresas, las cuales se expresan través de prácticas, costumbres, normas y valores que se viven en la cultura organizacional, en consonancia con sus decisiones. En esta dirección, la innovación es más frecuente en las empresas cuya cultura organizacional favorece los aspectos de adaptabilidad personal y organizacional, así como implicación o involucramiento. Las actividades e interacciones de los trabajadores como determinantes de la innovación pueden ser estudiadas por medio de la cultura organizacional.

Este estudio se relaciona con la investigación a realizar pues refleja la importancia que el recurso humano presenta en las instituciones para poder desarrollar innovación. Para lo cual se requiere que en la cultura organizacional se tome como principal indicador la participación del colaborador, así como también el promover una cultura en donde uno de sus principales pilares sea el incentivo constante a la innovación.

Huaypaya (2013) para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, elaboró la tesis titulada: *“Modelo de innovación en micro y pequeñas empresas de un conglomerado industrial peruano: Caso CITEvid”* publicado por la Universidad de Piura, en Piura, Perú, tomando como unidades de análisis a los 41 productores asociados al CITEvid. Tiene como objetivo principal proponer un modelo de innovación en donde la base sea entender que el paso fundamental de la creatividad peruana hacia la innovación, se dará a través de la sostenibilidad de un emprendimiento; desarrollando competencias, capacidad de apertura al cambio y a las buenas relaciones interpersonales que se manejen, dando al peruano herramientas para su buen desempeño en el juego de la competitividad internacional.

Concluyendo en que un emprendimiento sostenido hará uso de la creatividad para generar un nivel de innovación; innovación que permita a las organizaciones generar valor en sus productos y servicios, ser más competitivas y sobrevivir en el entorno y que además con óptimos niveles macroeconómicos y un buen desarrollo MYPE, generando mayor inversión y un mayor aporte a la Población Económica Activa (PEA) nacional, el Perú se ubica como el

segundo país con mayores niveles de emprendimiento a nivel mundial. Sin embargo, la poca inversión en competitividad, reflejado en la investigación y desarrollo, retrasan el camino del país hacia la innovación.

El presente trabajo se asocia con la investigación a realizar pues refleja el bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo que existe en el país, es por ello, la importancia que se le debe dar a la innovación en la competitividad de las organizaciones generando valor en los productos y servicios que ofrecen para sobresalir en el mercado.

Huaillani (2014) para obtener el grado académico de Magister en Gestión de la información y del conocimiento, elaboró la tesis titulada: *“Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud”*. Publicado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima, Perú. Tomando como unidad de estudio a 50 miembros de la institución aplicando como técnica encuestas para la recolección de datos, utilizando una investigación de estudio no experimental. Tiene como objetivo aplicar un modelo de gestión del conocimiento tácito que permita fortalecer la cultura organizacional al socializar los conocimientos adquiridos durante la práctica del trabajo a través de una plataforma virtual. Concluyendo así, en que el modelo permitió la socialización de los conocimientos generados por los miembros de la institución, como lecciones aprendidas y buenas prácticas, teniendo un efecto positivo en el fortalecimiento de la cultura organizacional, pues al participar y compartir experiencias los miembros de la organización intercambiaron información, realizaron trabajo en equipo fomentando, de esta manera, la participación. El éxito de la gestión del conocimiento depende de la importancia que se le da dentro de la organización.

Dicha investigación se relaciona con el presente trabajo pues muestra que la gestión del conocimiento se basa en una cultura organizacional participativa en donde el intercambio de información fomenta el trabajo en equipo. Por lo que la propuesta del modelo de la gestión del conocimiento puede servir de apoyo para el estudio a realizar.

Carrasco (2013) para obtener el título de Ingeniero Industrial, elaboró la tesis titulada: *“Propuesta de un modelo de gestión de la innovación basado en la gestión por procesos para que una asociación de mypes del sector calzados de Lima pueda cumplir pedidos mayores a la capacidad individual.”* Publicado por la Universidad de Ciencias Aplicadas, en Lima, Perú tomando como unidades de estudio 51 mypes del sector calzado utilizando como técnica encuestas para la recolección de información. Donde se tiene como objetivo proponer un modelo de gestión de la innovación para micro y pequeñas empresas que les permita crecer de la mano junto con el entorno cambiante de la crisis económica y el acelerado avance de la tecnología apostando por la innovación.

En que de las empresas encuestadas, más de las dos terceras partes de los encuestados desconocen conceptos financieros, demuestran que los dueños de las Mypes no conocen las

herramientas que les permitirían un desarrollo (en este caso financiero) con mayor facilidad. Al carecer los administradores de las Mypes de estas herramientas, sus probabilidades de ser competitivos en el mercado disminuyen. O, viéndolo por el contrario, de contar ellos con una mayor cantidad de herramientas (administrativas, financieras, ingenieriles, de gestión, etc.) podrían lograr un desarrollo mayor de la asociación y, con ella, un mayor desarrollo de las Mypes del sector.

El proceso de Gestión de la Innovación, a través de los proyectos que diseñe para las áreas en que sean necesarias u oportunas, lograría que se cuente con más herramientas, lo que incrementaría el capital intangible de las empresas, elevaría su valor en el mercado e incrementaría su capacidad competitiva en el mismo.

Se determinó que el proceso de Gestión de la Innovación debe tomarse como proceso estratégico dentro de las organizaciones. Se observó que mientras Perú invertía \$4 en I+D per cápita al año, países cercanos como Chile y Argentina invertían \$25 y \$30 respectivamente, mientras que países con industrias más desarrolladas como Brasil o EEUU invertían \$60 y \$1200 per cápita en I+D, lo que demuestra la importancia de apostar por la innovación a fin de crear conocimiento que revierta sobre la misma organización. Es por esto que el proceso de Gestión de la Innovación se considera importante dentro de la red de procesos de las organizaciones.

La presente investigación se relaciona con el estudio a realizar pues permite conocer el actual nivel de innovación que se tiene dentro de las organizaciones peruanas. Tomando como primer factor la falta de inversión que se realiza dentro de nuestro país con respecto a investigación y desarrollo. Las empresas no están considerando a la gestión de la innovación como uno de los procesos estratégicos y así poder desenvolverse dentro del mercado demostrando competitividad y diferenciación dentro de su entorno.

1.1.3. Bases teóricas

1.1.3.1. Modelo de Innovación

1.1.3.1.1. Innovación

Según Mora (2013) señala que innovación es generar o encontrar ideas, conceptos y prácticas, seleccionarlas, e implementarlas con el propósito de incrementar la productividad y competitividad. La investigación y el desarrollo, la competencia, los clientes y cada empleado de la organización a es un proveedor potencial de nuevas ideas.

Innovation Factory Institute (2013) Existen diferentes clasificaciones de la innovación como:

a. Por su naturaleza:

- **Innovación tecnológica.** Surge tras la utilización de la tecnología como medio para introducir un cambio en la empresa. Este tipo de innovación tradicionalmente se ha venido asociando a cambios en los aspectos más directamente relacionados con los medios de producción.
- **Innovación comercial.** Aparece como resultado del cambio de cualquiera de las diversas variables del marketing. El éxito comercial de un nuevo producto o servicio esencialmente depende de la superioridad del mismo sobre los restantes y del conocimiento del mercado y la eficacia del marketing desarrollado al efecto.
- **Innovación organizativa.** En este caso el cambio ocurre en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva y comercial de la empresa. Es un tipo de innovación que, entre otras cosas, posibilita un mayor acceso al conocimiento y un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros.

b. Objeto de innovación:

- **Innovación en producto.** Fabricación y comercialización de nuevos productos o mejores versiones de productos existentes, ya sea mediante tecnologías nuevas (microprocesadores, videocasetes, etc.) o mediante nuevas utilidades de tecnologías existentes (walkman, agenda electrónica, etc.).
- **Innovación en proceso.** Instalación de nuevos procesos de producción para mejorar la productividad o racionalizar la fabricación, ya sea para la fabricación de productos nuevos o para la fabricación más eficiente de productos existentes.

Tipos de Innovación

a. Innovación abierta

Según Chesbrough (2003) menciona que innovación abierta “el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación.”

Según Coloma (2009) indica que la innovación abierta es el uso de capacidades innovadoras existentes en el interior y exterior de la organización, en donde se puede encontrar muchas fuentes de talento.

b. Innovación cerrada

Según Frechilla (2012) es el procedimiento a través el cual los proyectos de investigación se administran únicamente con el conocimiento y los medios de la propia organización. Los proyectos sólo pueden empezar en el interior de la empresa y terminar en su propio mercado.

Tabla 2.

Comparativo entre innovación cerrada e innovación abierta (1)

Innovación cerrada	Innovación abierta
La mejor gente en este campo trabaja con nosotros.	No toda la gente experta en este campo trabaja con nosotros. Necesitamos trabajar con ella dentro y fuera de la empresa.
Para aprovecharnos de nuestro I+D tenemos que descubrirlo, desarrollarlo y distribuirlo por nosotros mismos.	El I+D externo puede crear valor de forma significativa: necesitamos nuestro I+D interno para reclamar parte de ese valor.
Si lo descubrimos por nosotros mismos, llegaremos primeros al mercado.	No tenemos por qué iniciar la investigación para aprovecharnos de ella.
La primera empresa que introduce una innovación en el mercado ganará.	Es mejor construir mejores modelos de negocio que llegar primero al mercado.
Si somos quienes más y mejores ideas creamos en el mercado, ganaremos.	Si somos quienes mejor usamos las ideas, internas y externas, ganaremos.
Debemos controlar nuestras patentes industriales para que la competencia no se aproveche de ellas.	Debemos aprovecharnos del uso que otros hagan de nuestras patentes y comprar otras si nos ayudan.

Tabla 3.

Comparativo entre innovación cerrada e innovación abierta (2)

Innovación cerrada	Innovación abierta
Requiere fuertes inversiones económicas.	Requiere de bajas inversiones económicas.
Requiere del resguardo celoso de la investigación y tecnología.	Requiere de la colaboración externa para generar o utilizar conocimiento o tecnología.
La innovación va enfocada al mercado meta.	La innovación va enfocada al mercado meta pero se puede acceder a nuevos mercados.
Se requiere del mejor talento de la temática a investigar y desarrollar.	Las mejores ideas pueden estar en cualquier lado.

1.1.3.1.2. Estructura Organizacional

Según Vásquez (2012) indica que la estructura organizacional es la división de las actividades de una organización que se asocian para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que buscan alcanzar objetivos.

Por otro lado Friend (s.f) señala que la estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Desarrollada para organizarse y ayudar a cumplir con las metas y de esta manera permitir un crecimiento futuro.

Vásquez (2012) menciona que La estructura de una organización se divide en:

Estructura formal es la realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la

interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, jerarquía, delegación, tramo de control y equidad entre otras.

Estructura informal obedece al orden social y estas suelen ser más activas que las formales. Se integran a través de relaciones entre personas de acuerdo a una mezcla de factores que llegan a formar grupos informales que son representadas verbalmente de manera pública.

Vásquez (2012) también señala diferentes tipos de estructuras organizacionales, entre las cuales destacan:

- a. Por su finalidad, están integrados por cuatro subcategorías:
 - **Informativo:** Este tipo de organigrama está pensado para ser difundido de manera pública, para que cualquier persona los pueda visualizar.
 - **Analítico:** Este organigrama es de carácter analista del comportamiento organizacional.
 - **Formal:** Es desde el punto de vista legal cuando el representante o socios determinan la estructura de la organización y este cuenta con un instrumento.
 - **Informal:** Este organigrama contrario al anterior no cuenta con tal instrumento escrito.

- b. Por su contenido, esta clase se subdivide en tres tipos los integrales, funcionales y de puestos. A continuación se detalla cada uno
 - **Integrales:** Este organigrama representa toda la estructura de la organización pero relacionan la jerarquía entre los departamentos así como también la dependencia que existen entre ellos.
 - **Funcionales:** Esta estructura gráfica resalta las principales funciones que tienen a cargo los diferentes departamentos.
 - **De puestos:** Organigrama de gran importancia en el área de recursos humanos debido a que aparecen los nombres de las personas que integran cada área.

1.1.3.1.3. Cultura Organizacional

Según Romero (2016) menciona que cultura organizacional es el conjunto de actividades o valores que caracterizan a una compañía como las normas, hábitos, creencias, políticas o un tipo de negocio específico. Algunos parámetros son:

- La naturaleza del negocio
- Comportamiento de los empleados
- Proceso de selección y reclutamiento

La organización tiene que definir su cultura organizacional y sentirse complemento de la misma. De esta manera debe mantener la cultura organizacional porque permite detectar

problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la compañía.

Romero (2016) también comenta que la cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, ocasionando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía.

Por lo tanto las empresas deben realizar programas de desarrollo para sus colaboradores en donde puedan desarrollar y mejorar sus habilidades, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados.

Por otro lado, Chartuni (2013) Las empresas con una cultura organizacional más fortalecida son aquellas que más han desarrollado las habilidades blandas, gracias a las cuales han logrado la permanencia y la trascendencia más allá de las fronteras y de las épocas.



Figura 3. Componentes de Cultura Organizacional

Según Álvarez (2016) beneficios de la cultura organizacional y sus valores:

Beneficios:

- **Los empleados estarán por arriba de su nivel de rendimiento común.** Tener un sistema de valores y una cultura corporativa bien definida. Cuando una persona tiene una idea clara de lo que tiene que hacer obtiene medidores que lo lanzarán a un

mayor rendimiento. La formación de una cultura empresarial es el principio de un mejor lugar para trabajar.

- **Integración y compañerismo entre las áreas.** La organización consigue tener actividades que fomenten los valores como dinámicas de integración, un buen curso de inducción, una red social corporativa como ideas novedosas, tendrá la integración como proceso natural.

Cualquier nuevo empleado que llegue se adaptará de manera natural, será bien recibido y podrá trabajar de mejor forma.

- **Los empleados estarán haciendo lo que en realidad les gusta.** La organización logra igualar los valores de una persona con los de la empresa se encontrará con personas comprometidas, satisfaciendo un grado más alto de gustos y necesidades, el cual depende de otras estrategias de soporte, como motivación, coaching y compensaciones.

Importante decir que es un trabajo constante motivar a los empleados y entenderlos.

1.1.3.1.4. Tecnologías de Información

Según Jiménez (2012) indica que las tecnologías de la información y comunicación (TIC), son el grupo de tecnologías desarrolladas para gestionar, procesar y almacenar información para poder evaluar resultados y elaborar informes.

Por otro lado Díaz (2011) menciona que las TIC posibilitan poner en práctica estrategias comunicativas y educativas para establecer nuevas formas de enseñar y aprender, mediante el empleo de concepciones avanzadas de gestión.

Jiménez (2012) señala que Las TIC nos ofrecen la posibilidad de realizar unas funciones que facilitan nuestros trabajos tales:

- Fácil acceso a todo tipo de información.
- Instrumentos para todo tipo de proceso de datos.
- Canales de comunicación.
- Almacenamiento de grandes cantidades de información en pequeños soportes de fácil transporte.
- Automatización de tareas.
- Interactividad
- Instrumento cognitivo que potencia nuestras capacidades mentales y permite el desarrollo de nuevas maneras de pensar.

1.1.3.1.4. Estrategia

Según Fernández (2012) menciona que la estrategia es la búsqueda de un plan de acción que una organización desarrolla para crear y mantener ventajas competitivas utilizando sus principales recursos y esfuerzos con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, Hevia (2006) señala que una estrategia debe ser planificada, esto permite determinar metas y objetivos a largo plazo, la distribución adecuada de recursos y un plan de acción que ponga en práctica todo lo dicho anteriormente.

Los Contenidos de la Estrategia

Hevia (2006) cita que la estrategia es la visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la organización, y la determinación de los medios capaces de conseguirlo por eso, la estrategia debe estar constituida de la siguiente información:

- Alcance: dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar.
- Asignación de Recursos: distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa.
- Ventajas Competitivas: factor que le permita destacarse como empresa o sus productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada.

Etapas

Hevia (2006) indica que:

El proceso se inicia con la selección de la misión y de las principales metas de la organización.

A continuación se realiza el análisis externo y el entorno competitivo de la organización, que identifica las oportunidades y amenazas. De esta manera, incorporado al análisis interno y operativo, que permite determinar sus fortalezas y debilidades, conforma la fuente de información para la selección de las estrategias.

La estrategia seleccionada debe explotar las fortalezas de la organización y subsanar sus debilidades, tomando una ventaja de las oportunidades externas y neutralizar las amenazas del ambiente exterior.

Finalmente, la estrategia debe ser implementada, tarea que implica el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control, con el fin de poner en acción las estrategias de la organización.

Balanced ScoreCard (BSC)

Rueda (2017) menciona que el CMI o BSC es herramienta de gestión que nos ayuda a la toma de decisiones al brindar información sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente mediante indicadores.

Según Álvarez, Chávez y Moreno (s.f) señala que el CMI es un instrumento muy útil para las organizaciones basándose principalmente en la estrategia para definir de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas en cuatro aspectos fundamentales: finanzas, clientes, procesos internos y crecimiento.

Álvarez, Chávez y Moreno (s.f) mencionan que las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio, estructurar los indicadores y la información. El CMI presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas:

La perspectiva financiera, especifica los resultados de la estrategia en términos financieros, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, midiendo así la creación de valor para la organización.

La perspectiva del cliente, plasma el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes. Los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado.

La perspectiva del proceso interno, identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Los indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia.

- Definición de la estrategia.
- Selección de indicadores.
- Proceso de creación.
- Filosofía que se trata de comunicar a través del CMI.

Estos aspectos se deben adecuar a las características de la organización y a la cultura empresarial, enfocándose en los factores clave de la estrategia y en los objetivos estratégicos de la organización.

Según Almazán, Méndez y Lee (2013) mencionan que los beneficios del CMI se puede considerar:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

1.1.3.2. Competitividad

Según Larese, Salsa y Torti (2013) señalan que la competitividad es la habilidad y/o capacidad de una organización de mantener un crecimiento constante, en cuanto a capacidad de diseñar, producir y/o comercializar bienes y servicios. Es un concepto de carácter comparativo, es decir, se mide a través de parámetros de eficiencia y calidad de las demás organizaciones que compiten en el mercado regional, nacional o mundial.

La competitividad de una organización tiene cuatro atributos:

- Las condiciones de los factores
- Las condiciones de la demanda
- Las industrias conexas y de apoyo
- La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Las diferentes combinaciones que puedan surgir de estos cuatro atributos llevan a la innovación, el crecimiento y niveles de eficiencia cada vez superiores.

También, Larese, Salsa y Torti (2013) mencionan que para saber si una organización es competitiva o no, se debe realizar un análisis de competitividad, en el cual se tienen en cuenta diferentes aspectos como:

- Evaluar el nivel en el que se encuentra la organización con respecto a las dimensiones de la competitividad.
- Factores claves de competitividad, estos pueden ser tangibles o intangibles.

- Fuentes de ventaja competitiva, que hacen referencia a las condiciones estructurales y políticas, si son externas a la organización; y a condiciones competitivas y estratégicas si conciernen a los procesos internos. Definir los agentes que intervienen en la competitividad de la empresa, si son externos o si son internos y cuáles.

Estos aspectos ayudan a medir el nivel de competitividad de una organización, permitiendo reforzar, cambiar y mejorar los aspectos que sean necesarios para alcanzar mayores niveles de competitividad.

Los factores de competitividad son aquellos elementos tangibles e intangibles, internos o externos que la organización debe tomar en cuenta para obtener un valor agregado al producto o servicio brindado; generando una ventaja competitiva que estará en permanente actualización y cambio, como resultado de la aplicación de procesos de innovación.

Rojas, Romero y Sepúlveda (2000) nos dicen que la medición de la competitividad comprende la determinación de los factores que la generan y el grado de impacto de los mismos.

Factores internos a la empresa

Se presentan bajo su ámbito de decisión y por medio de los cuales la organización trata diferenciarse de sus competidores. Entre ellos destacan:

- Capacidad tecnológica y productiva.
- Calidad de los recursos humanos.
- Conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades.
- Relaciones con los clientes.

Factores sectoriales

En su totalidad no son manejados por la empresa, están parcialmente en su área de influencia. Compromete el contexto decisional de las organizaciones y es primordial para la definición de las estrategias competitivas. Entre ellos destacan:

- Exigencias tecnológicas y organizacionales.
- Fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales.
- La cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales.
- La promoción de la competencia.

Factores sistémicos

Constituyen elementos externos a la organización; afectan el entorno donde se desarrolla y pueden tener importancia variable en la definición del ambiente competitivo y en las posibilidades para construir estrategias de competitividad por parte de las empresas. Entre ellos destacan:

- Acceso al financiamiento.
- La infraestructura tecnológica e institucional.

Los factores de desarrollo microeconómico

Surge un nuevo formato organizacional que una creciente participación de la fuerza laboral en la toma de decisiones, que se ve reflejado en las ganancias de la empresa y al tiempo permite las relaciones empresariales. Algunos de estos factores son:

- La capacitación y gestión tecnológica de las empresas.
- Los nuevos esquemas organizacionales.
- Estrategias de ventas.
- Recursos humanos.

Comunicación Efectiva

Según Narcia (2013) nos dice que las organizaciones ahora toman en cuenta el valor de la comunicación como recurso estratégico para desarrollarse en un mundo altamente competitivo. En donde las estructuras cerradas, aisladas impiden la toma de decisiones.

Capacitaciones

Según Fleitman (2013) indica que la capacitación es un factor estratégico para que la organización pueda ser competitiva, por lo que es necesario capacitar constantemente a todos los colaboradores. Debido a esto se debe tener en cuenta los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones.

Potencial Humano

Según Dueñas (2013) señala que el talento humano es el recurso que mueve y produce los resultados de la organización y para no perder en competitividad se debe siempre retener a los mejores. Debido a esto, para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, ellos tienen que sentirse integrados en la organización mediante la circulación clara de mensajes que inculquen los valores, visión, misión, metas y estrategias corporativas.

Mejora continua

Según Lossada y Torres (2013) mencionan que la gestión de la mejora continua es primordial para establecer un proceso importante en la organización, para la minimización de errores y como resultado incrementar la rentabilidad y competitividad de la organización.

Crecimiento económico

Según Acosta (2014) nos dice que el bienestar de una empresa y las finanzas vienen asignados por la competitividad. Nos encontramos en un mundo donde no podemos dejar de ser competitivos, de espera a que a mayor crecimiento de competitividad exista un mayor crecimiento económico.

Plan estratégico

Según Zambrano (2017) comenta que el uso de un plan estratégico genera una mejora en la competitividad, determinando por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué es lo que se debe de hacer para conseguirlos, al construir cada objetivo se debe de determinar si contribuye o no a la ventaja competitiva.

Benchmarking

Según González (2013) nos dice que el benchmarking es el proceso continuo que permitirá medir los productos, servicios y prácticas de los competidores o aquellas compañías reconocidas como líderes dentro de la industria. En definitiva, se trata de comparar una organización con otra considerada como “excelente” para mejorar.

Existen asimismo 2 tipos de benchmarking, las cuales son:

- ✓ Benchmarking interno: consiste en examinar dentro de la organización las mejores prácticas observadas, aplicarlas en los procesos y actividades que requieran de mejoras en las diferentes áreas.

- ✓ Benchmarking competitivo: consiste en la investigación de la competencia referente a:
 - Productos y servicios.
 - Procesos y actividades.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera afecta el modelo de innovación abierta en la competitividad del Euroamerican College de la ciudad de Lima en el año 2017?

1.3. Objetivos

1.3.3. Objetivo general

Determinar cómo afecta el modelo de innovación abierta y la competitividad del Euroamerican College en la ciudad de Lima en el año 2017.

1.3.4. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico sobre las dimensiones de la innovación abierta del Euroamerican College.
- Determinar el nivel de competitividad del Euroamerican College.
- Diseñar y desarrollar el modelo de innovación abierta propuesta para el Euroamerican College.
- Determinar el costo de implementación del modelo de innovación abierta para el Euroamerican College.

1.4. Hipótesis

1.4.3. Hipótesis general

El modelo de innovación abierta afectará de manera positiva en la competitividad del Euroamerican College de la ciudad de Lima, año 2017.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

En el presente trabajo se realizó una investigación de diseño No Experimental de tipo Correlacional descriptivo con un plan de Pre test y Post test, siendo su esquema el siguiente:

P: O1 --- X --- O2

Dónde:

P: Estudio del Euroamerican College

O1: Pre Test de la competitividad del Euroamerican College

X: Modelo de innovación abierta

O2: Post Test de la competitividad del Euroamerican College

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1. Materiales

- Celulares
- Clips
- Engrapadora
- Folder Manila A4
- Lapiceros
- Laptop
- Libreta
- Papel bond A4
- Resaltador
- USB

2.2.2. Instrumentos

- Guía de entrevista.
- Guía de observación.
- Cuestionario.

2.2.3. Métodos

- **La entrevista:** está orientada a tomar datos de la perspectiva del entorno.
- **Observación:** permitirá obtener información sobre factores considerados importantes dentro de la innovación, cultura y estructura organizacional así como también aspectos relacionados con las tecnologías de información.
- **Encuesta:** orientada a la obtención de información de carácter administrativo.

Los datos fueron recolectados en un periodo de tiempo de 12 días teniendo en cuenta la información actualizada y precisa de las áreas del Euroamerican College de la ciudad de Lima.

Tabla 4.

Métodos y procedimientos de análisis de datos

TÉCNICA	JUSTIFICACION	INSTRUMENTOS	APLICADO EN:
Encuesta	Permitirá identificar los problemas actuales de la empresa, así como también permitirá conocer como se está operando de acuerdo a los aspectos relacionados con el estudio.	- Cuestionario	Colaboradores del área administrativa del Euroamerican College.
Observación	Permitirá observar y obtener resultados sobre el nivel de innovación aplicado actualmente en la organización	- Guía de observación	Aplicada al área de administrativa de la institución.
Entrevista	Permitirá la adquisición de respuestas a los posibles problemas generados con respecto la estrategia y estructura organizacional.	- Guía de entrevista	Jefe de personal y asuntos administrativos del Euroamerican College.

2.3. Procedimiento

Para la elaboración del modelo de innovación abierta, se realizarán las siguientes etapas:

Tabla 5.

Procedimiento

Etapas	Descripción
1. Realizar los instrumentos de medición	Los instrumentos que se emplearán para la medición de la organización son: encuesta y/o cuestionario, entrevista, método de observación. Estas se aplicarán en base a las dimensiones del modelo de innovación abierta y competitividad.
2. Aplicar los instrumentos de medición en la organización (pre test)	Administrar las encuestas o cuestionarios, entrevista a los colaboradores de la organización Posteriormente estos resultados serán tabulados para poder analizar los datos de una manera correcta.
3. Desarrollar el modelo de innovación abierta	Se pone en marcha el modelo de innovación abierta basado en 4 dimensiones, las cuales son: estructura organizacional, cultura organización, estrategia y tecnologías de información. Todas las dimensiones contarán con indicadores para la buena evaluación del modelo.
4. Aplicar los instrumentos de medición en la organización después de mostrar el modelo (post test)	Administrar las encuestas o cuestionarios, entrevista a los colaboradores de la organización Posteriormente estos resultados serán tabulados para poder analizar el efecto del modelo de innovación abierta en la competitividad de la organización.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Situación preliminar de la organización (pre test)

Para determinar la situación actual de la organización en la dimensión de estrategia del modelo de innovación abierta, se realizó una entrevista al Jefe de Personal y Asuntos Administrativos y se obtuvieron los siguientes resultados:

3.1.1. Estrategia

1. ¿Considera importante establecer estrategias empresariales dentro de la organización?

¿Por qué?

- Sí, porque serán las guías para tomar decisiones, acciones y alinear los procesos para mejorar la organización

2. ¿Actualmente, cuentan con un plan estratégico para desarrollar las ventajas competitivas?

- No, pero proyectamos iniciar el 2018 con la elaboración del plan estratégico con la revisión de los directivos.

3. ¿Se ha desarrollado y comunicado el enfoque estratégico a los colaboradores de la organización?

- No, pero en el plan estratégico del 2018 se está contemplado mejorar la comunicación interna involucrando a todos los colaboradores.

4. ¿Considera que la organización cuenta con el recurso humano calificado?

- Sí, la organización cuenta con el personal calificado para enfrentar los desafíos que se puedan presentar en el camino empresarial. La alta gerencia actualmente se encuentra satisfecha con el recurso humano contratado.

5. Según la información histórica de la empresa ¿En los años anteriores, se ha logrado el cumplimiento de los objetivos propuestos? (tomar como referencia la información histórica de los años 2014 al 2016)

- No se cuenta con información.

6. ¿Considera que se aplica la mejora continua dentro de la organización?

- No.

Para las dimensiones de estructura organizacional, cultura organizacional y tecnologías de información se realizó una encuesta a los colaboradores y se obtuvieron los siguientes resultados:

3.1.2. Estructura organizacional

1. ¿Conoce la estructura organizacional del Euroamerican College?

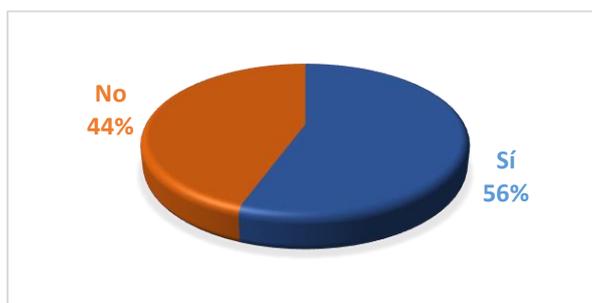


Figura 4. Nivel de conocimiento de estructura organizacional

En la figura 4 se observa que el 56% de los colaboradores conoce la estructura organizacional. Por otro lado un 44% no conoce la estructura organizacional.

2. ¿Cree que existe una buena comunicación en la organización?

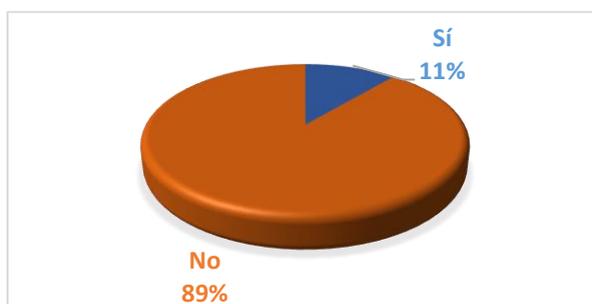


Figura 5. Nivel de comunicación interna efectiva en la organización

En la figura 5 se observa que el 89% de los colaboradores cree que no existe una buena comunicación en la organización. Por otro lado un 11% cree que existe una buena comunicación.

3. ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado, el logo y los colores representativos de la organización?

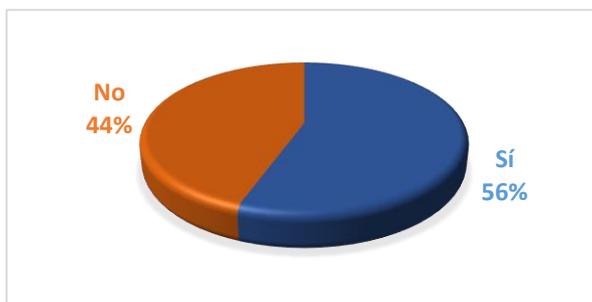


Figura 6. Nivel de reconocimiento de los colores de la organización

En la figura 6 se observa que el 56% de los colaboradores sí reconocen el significado el logo y los colores representativos de la organización. Por otro lado un 44% no reconocen lo mencionado anteriormente.

4. ¿Conoce la misión y visión de la organización?

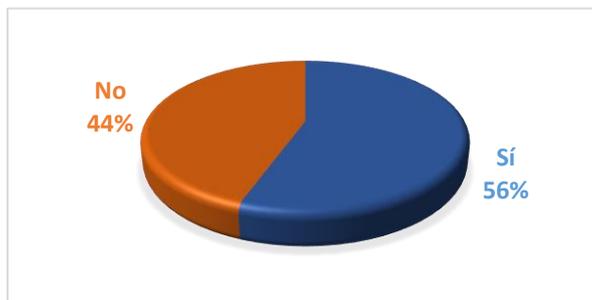


Figura 7. Nivel de conocimiento de misión y visión

En la figura 7 se observa que el 72% de los colaboradores no conocen la misión y visión de la organización. Por otro lado un 28% conoce la misión y visión.

3.1.3. Cultura Organizacional

1. ¿En la organización donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?

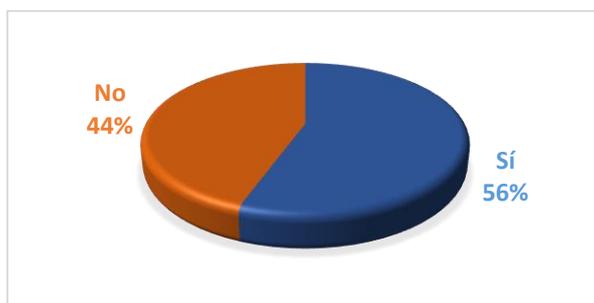


Figura 8. Nivel de trabajo en equipo

En la figura 8 se observa que el 56% de los colaboradores indica que se promueve el trabajo en equipo en la organización. Por otro lado un 44% señala que no se promueve.

2. ¿Percibe usted que la organización le permite aprender y progresar?

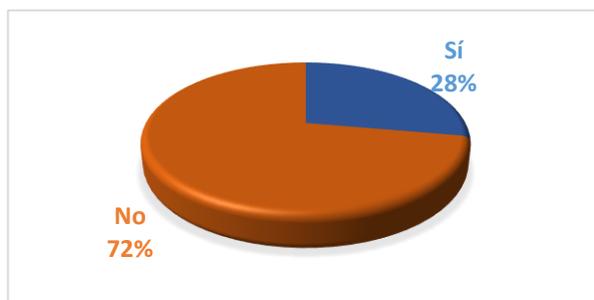


Figura 9. Nivel de desarrollo del personal

En la figura 9 se observa que el 72% de los colaboradores indica que en la organización no le permite aprender y progresar como persona. Por otro lado un 28% señala que la organización si le permite aprender y progresar como persona.

3. ¿La organización programa capacitaciones para los colaboradores?

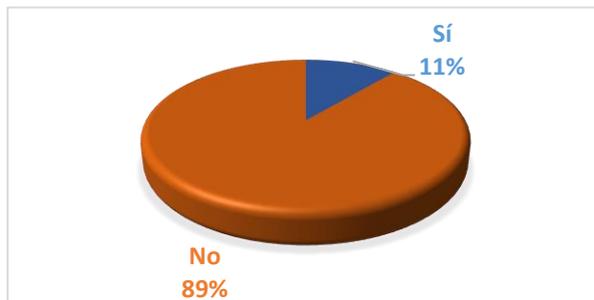


Figura 10. Nivel de capacitaciones programadas

En la figura 10 se observa que el 89% de los colaboradores indica que no se programan capacitaciones en la organización. Por otro lado un 11% señala que sí reciben capacitaciones programadas por parte de la organización.

4. ¿En la organización donde usted labora se fomenta la innovación?

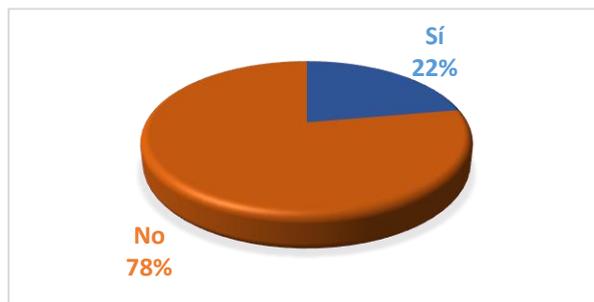


Figura 11. Nivel de fomentación de innovación

En la figura 11 se observa que el 78% de los colaboradores indica que no se fomenta la innovación en la organización. Por otro lado un 22% señala que sí se fomenta la innovación.

5. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida de la empresa?

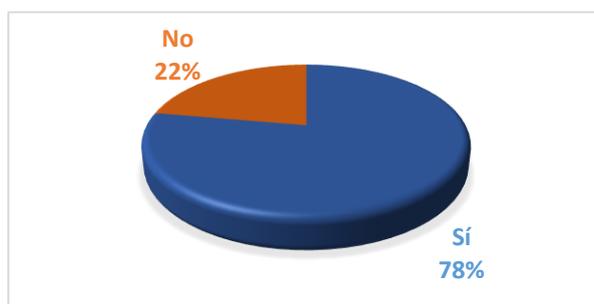


Figura 12. Nivel de conocimiento de horarios

En la figura 12 se observa que el 78% de los colaboradores indica que existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en la organización. Por otro lado un 22% señala que no existe claridad frente a los horarios.

6. ¿La organización utiliza sanciones ante una falta?

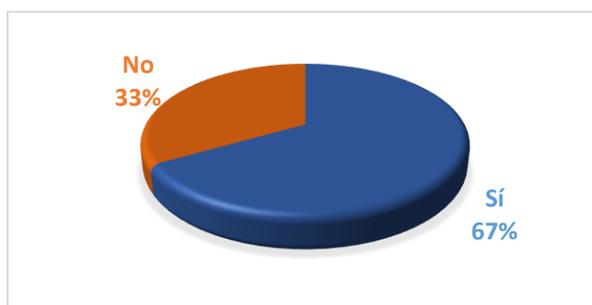


Figura 13. Nivel de conocimiento de sanciones

En la figura 13 se observa que el 67% de los colaboradores indica que la organización utiliza sanciones ante una falta. Por otro lado un 33% señala que la organización no utiliza sanciones.

7. ¿La organización celebra fechas especiales como cumpleaños, día del trabajador, etc?

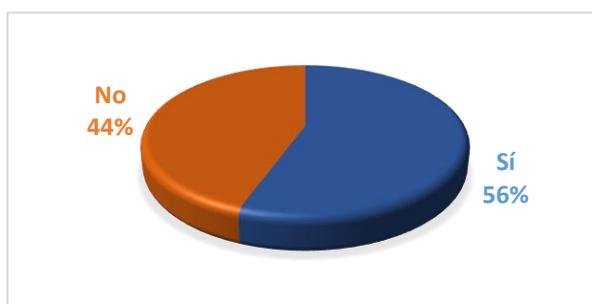


Figura 14. Nivel de celebración de fechas festivas

En la figura 14 se observa que el 56% de los colaboradores indica que la organización celebra fechas especiales. Por otro lado un 44% señala que la organización no celebra fechas especiales.

8. ¿La organización recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?

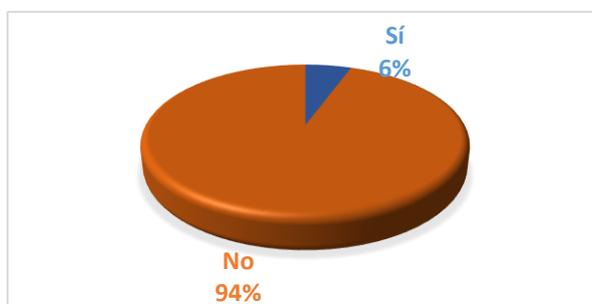


Figura 15. Nivel de aplicación de incentivos

En la figura 15 se observa que el 94% de los colaboradores indica que la organización no utiliza incentivos para premiar las buenas labores. Por otro lado un 6% señala que la organización utiliza incentivos para premiar las buenas labores.

9. ¿Al haber una vacante, la institución toma en cuenta primero a los trabajadores para dicho cargo antes que personas externas?

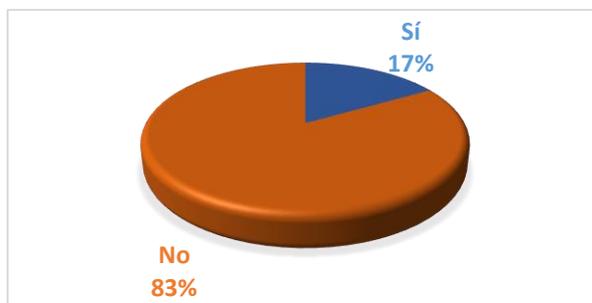


Figura 16. Nivel de valoración al personal

En la figura 16 se observa que el 83% de los colaboradores indica que al haber una vacante, la organización no toma en cuenta primero a los trabajadores. Por otro lado un 17% señala que la organización toma en cuenta primero a los trabajadores.

3.1.4. Tecnologías de información y comunicación (TIC)

1. ¿Cree usted que se le suministran las herramientas tecnológicas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?

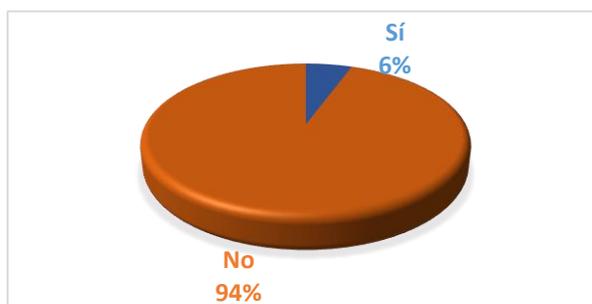


Figura 17. Nivel de implementación de herramientas necesarias

En la figura 17 se observa que el 94% de los colaboradores indica que la organización no le suministra las herramientas tecnológicas necesarias. Por otro lado un 6% señala que sí se les suministra las herramientas tecnológicas.

3.1.5. Competitividad

Para medir la competitividad del Euroamerican College, se tomaron en cuenta los siguientes criterios siendo medidos a través de los siguientes instrumentos:

Tabla 6.

Criterios de competitividad

	Criterios	Instrumento
1	Infraestructura	Método de Observación
2	Acceso al financiamiento	Flujo de caja
3	Investigación y desarrollo	Anexo No. 2 Cuestionario Pregunta No. 4
4	Crecimiento económico de la empresa	Flujo de caja
Estructura organizacional		
5	Comunicación efectiva	Anexo No. 1 Cuestionario Diseño Organizacional
Cultura organizacional		
6	Capacitaciones	Anexo No. 2 Cuestionario Pregunta No. 5
7	Innovación	Anexo No. 2 Cuestionario Pregunta No. 1
8	Recurso humano calificado	Anexo No 3 Entrevista Pregunta No. 4
Tecnologías de información		
9	Disponibilidad tecnológica	Anexo No. 2 Cuestionario Pregunta No. 3
Estrategia		
10	Plan estratégico	Anexo No. 3 Entrevista Pregunta No. 2
11	Mejora continua	Anexo No. 3 Entrevista Pregunta No. 6

Tabla 7.

Análisis de competitividad (Pre test)

Análisis de Competitividad				
	Criterios	Si Cumple	En proceso	No Cumple
1	Infraestructura	X		
2	Acceso al financiamiento		X	
3	Investigación y desarrollo			X
4	Crecimiento económico de la empresa		X	
Estructura organizacional				
5	Comunicación efectiva			X
Cultura organizacional				
6	Capacitaciones			X
7	Innovación			X
8	Recurso humano calificado	X		
Tecnologías de información				
9	Disponibilidad tecnológica		X	
Estrategia				
10	Plan estratégico			X
11	Mejora continua			X
TOTAL		7		

Leyenda	
Si cumple	2 ptos
En proceso	1 ptos
No cumple	0 ptos
Bajo 0 - 7	
Medio 8 - 15	
Alto 16 - 22	

De los resultados obtenidos se observa que la competitividad de la organización se encuentra en un nivel bajo, es decir, no está desarrollando sus ventajas competitivas por lo que actualmente no se encuentra en capacidad de mostrar competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve viéndose reflejado en el decremento de sus ingresos.

3.2. Desarrollo

3.2.1. Reseña histórica

El Euroamerican College fue fundado como Colegio EuroAmericano en el año 1997. Sus inicios se realizaron en el distrito de San Isidro y en el año 2001 se construyó la sede en Pachacámac. Luego de 20 años y como parte del proyecto de modernización cambió su nombre a Euroamerican College. Desde su creación ofrece educación internacional y se encuentra comprometido con la problemática ambiental inculcando una filosofía ecológica, cuyos principios son conocer, valorar y actuar en el cuidado y conservación de la naturaleza.

Es una institución educativa privada, mixta y laica, perteneciente al Grupo Euroidiomas, empresa de reconocido prestigio en nuestro país.

Un colegio de áreas verdes favorece el desarrollo de los estudiantes. Estudios realizados en USA por las PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences) revela que los niños que estudian en escuelas con más espacios verdes tienen un mayor desempeño en la concentración y memoria. Son muchos los motivos por los que las áreas verdes pueden mejorar el desempeño mental de los niños.

Ubicados en Pachacámac, último Valle Verde de Lima, en donde se ofrece a sus alumnos un lugar ideal para su desarrollo educativo, facilitando tanto el aprendizaje académico como la práctica de deportes y artes en un entorno único y natural; amplias instalaciones y áreas verdes proporcionan un ambiente excepcional para una formación escolar de calidad.

La misión de la organización es:

Preparamos a nuestros estudiantes para el éxito en un mundo globalizado, a través de un programa educativo integral basado en principios humanitarios y ambientalistas.

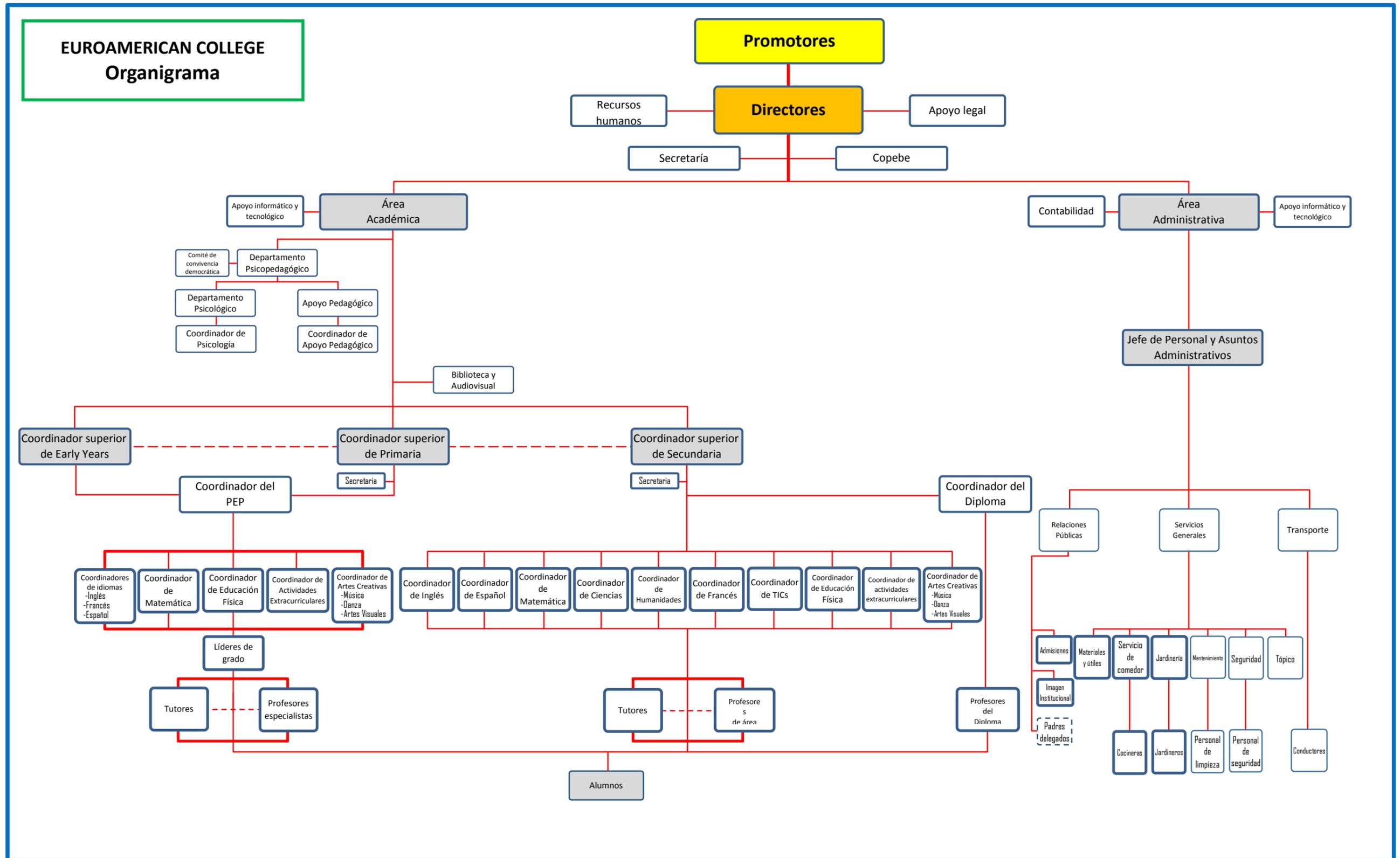


Figura 18. Organigrama del Euroamerican College

ACTUALIDAD DEL EUROAMERICAN COLLEGE

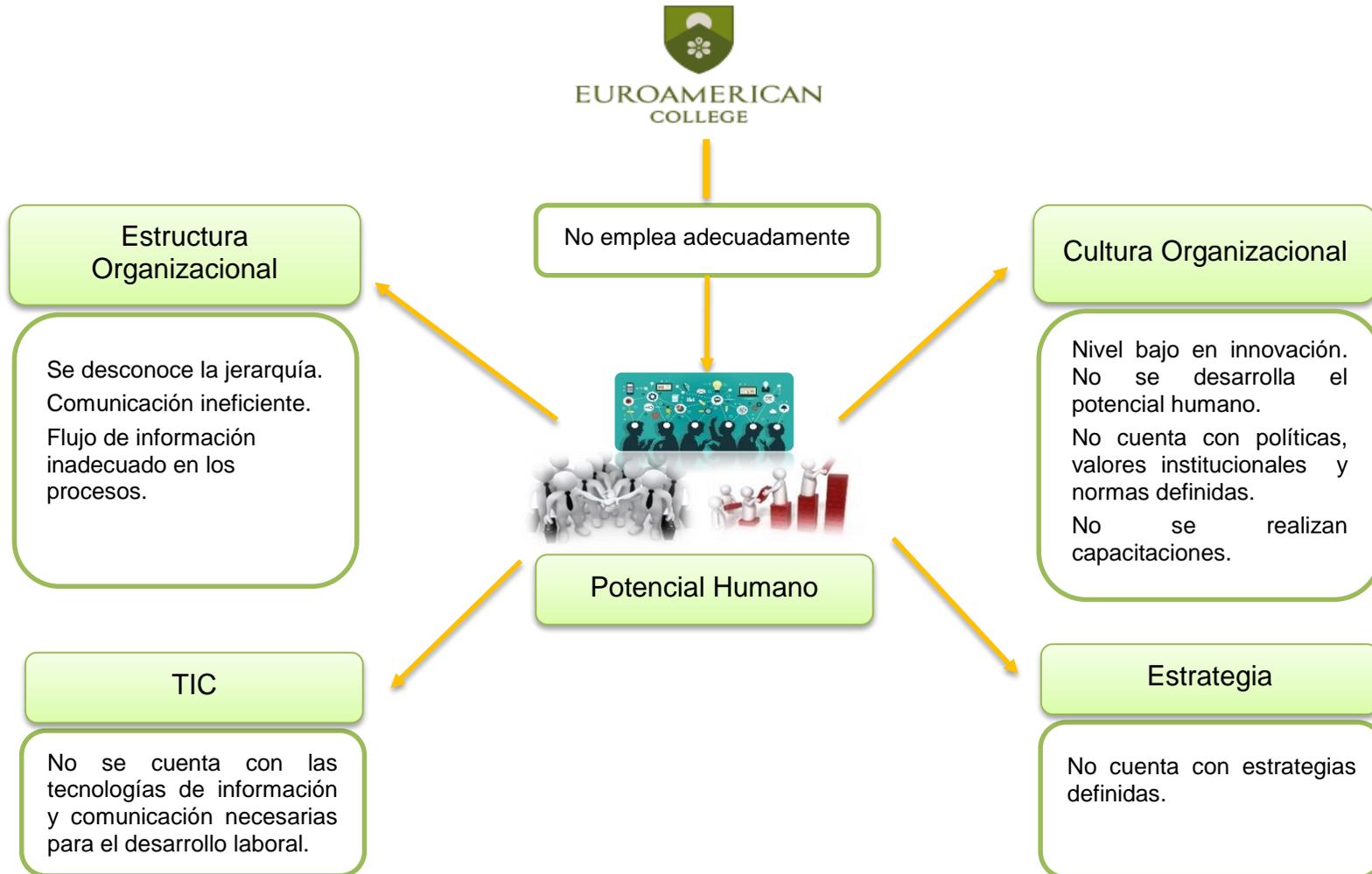


Figura 19. Actualidad del Euroamerican College basado en el modelo innovación abierta

3.2.2. Modelo de innovación abierta

El modelo propuesto llevará a cabo la interacción de las siguientes dimensiones clave: el potencial humano (eje del modelo), la cultura organizacional, la estrategia, la estructura organizacional, el uso de las tecnologías de la información y las herramientas propias de este tipo de innovación.

El modelo de innovación abierta destacará el potencial humano como estrategia para aumentar y mejorar la capacidad innovadora del Euroamerican College.

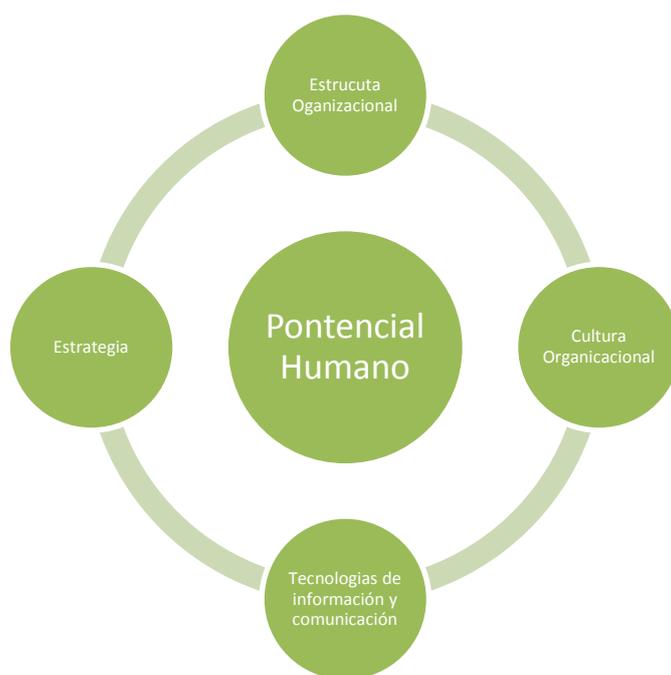


Figura 20. Dimensiones del modelo de innovación abierta

Las dimensiones a desarrollar serán las siguientes:

- **Estructura organizacional:**

El Euroamerican College al desarrollar el modelo propuesto contará con una jerarquía donde los colaboradores podrán identificar su puesto, sus funciones, a quién deberá reportar. Asimismo podrán conocer acerca de la misión y visión de la institución, objetivos, etc. y desarrollar una correcta comunicación efectiva a través de los medios propuestos.

- **Cultura organizacional:**

La organización contará con una cultura organizacional definida, para facilitar el cumplimiento de los objetivos, teniendo como base a la innovación.

La cultura dentro del modelo se encargará de desarrollar las habilidades del personal y destacar sus potencialidades.

Por otro lado, se promoverá valores, trabajo en equipo y el aprendizaje continuo.

Tomando en cuenta lo mencionado, se logrará contar con un equipo altamente calificado y preparado para enfrentar a los cambios del entorno.

- **Tecnologías de información:**

Para este modelo, el soporte de las TIC se encontrará enfocada a facilitar el desarrollo de las funciones de los colaboradores contribuyendo de la competitividad empresarial.

Para la implementación se deberá cumplir una serie de fases para lograr el correcto funcionamiento de las herramientas.

- **Estrategia:**

El modelo plantea la necesidad de llevar un adecuado direccionamiento estratégico incluyendo en la visión del Euroamerican College a la innovación como estrategia principal, evidenciándose en todos los procesos dentro de la cadena de valor.

Una vez realizada la implementación y el desarrollo de las dimensiones mencionadas, se establecerá el procedimiento adecuado para fijar la mejora continua del modelo dentro de la organización en el transcurso del tiempo. Siendo así, que el año 0 hará referencia al inicio del periodo de implementación y el año 1 implantará el desarrollo constante del modelo para los siguientes años.

MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA DEL EUROAMERICAN COLLEGE

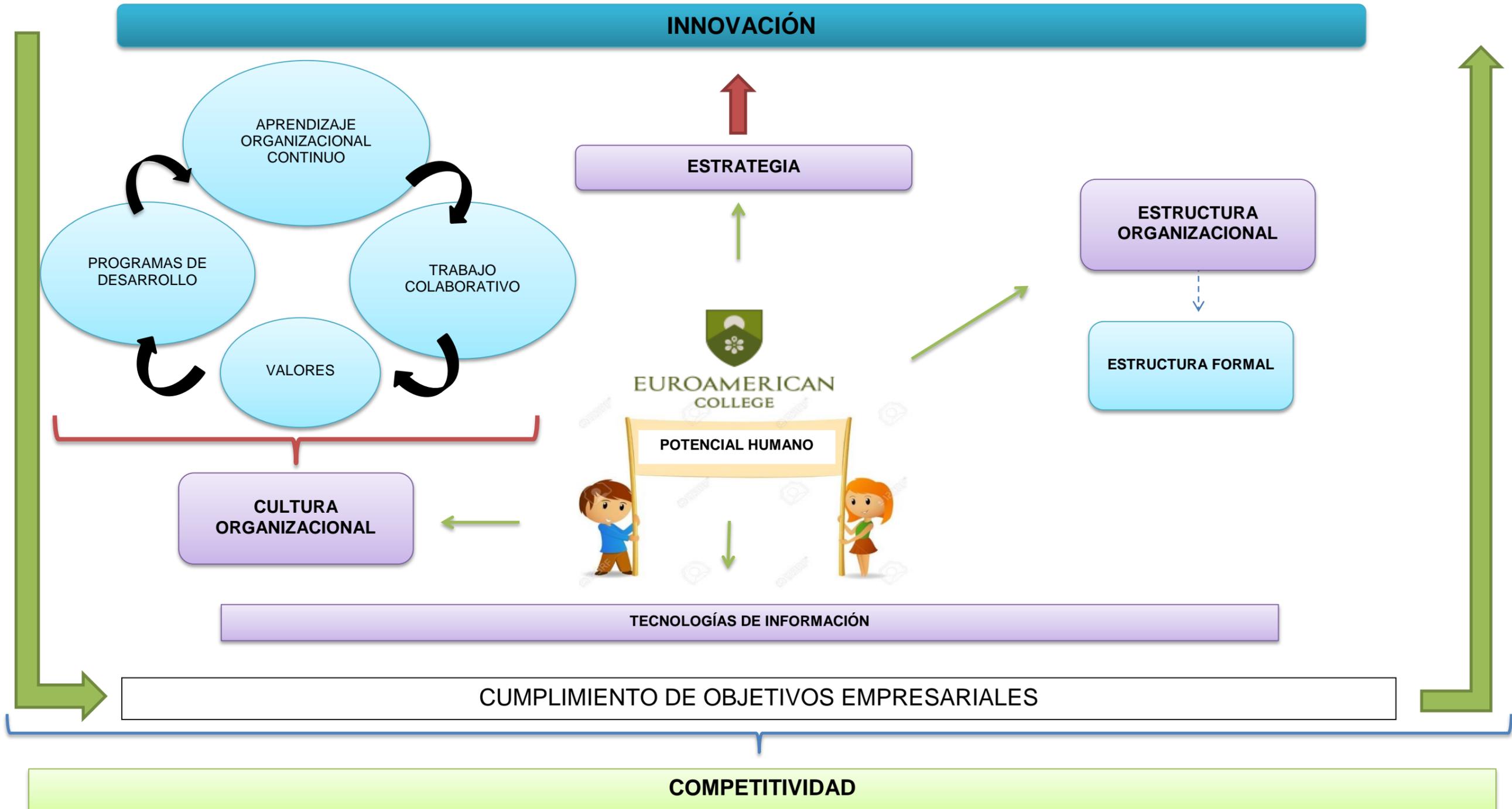


Figura 21. Propuesta de modelo de innovación abierta del Euroamerican College

DISEÑO Y DESARROLLO DEL MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA DEL EUROAMERICAN COLLEGE

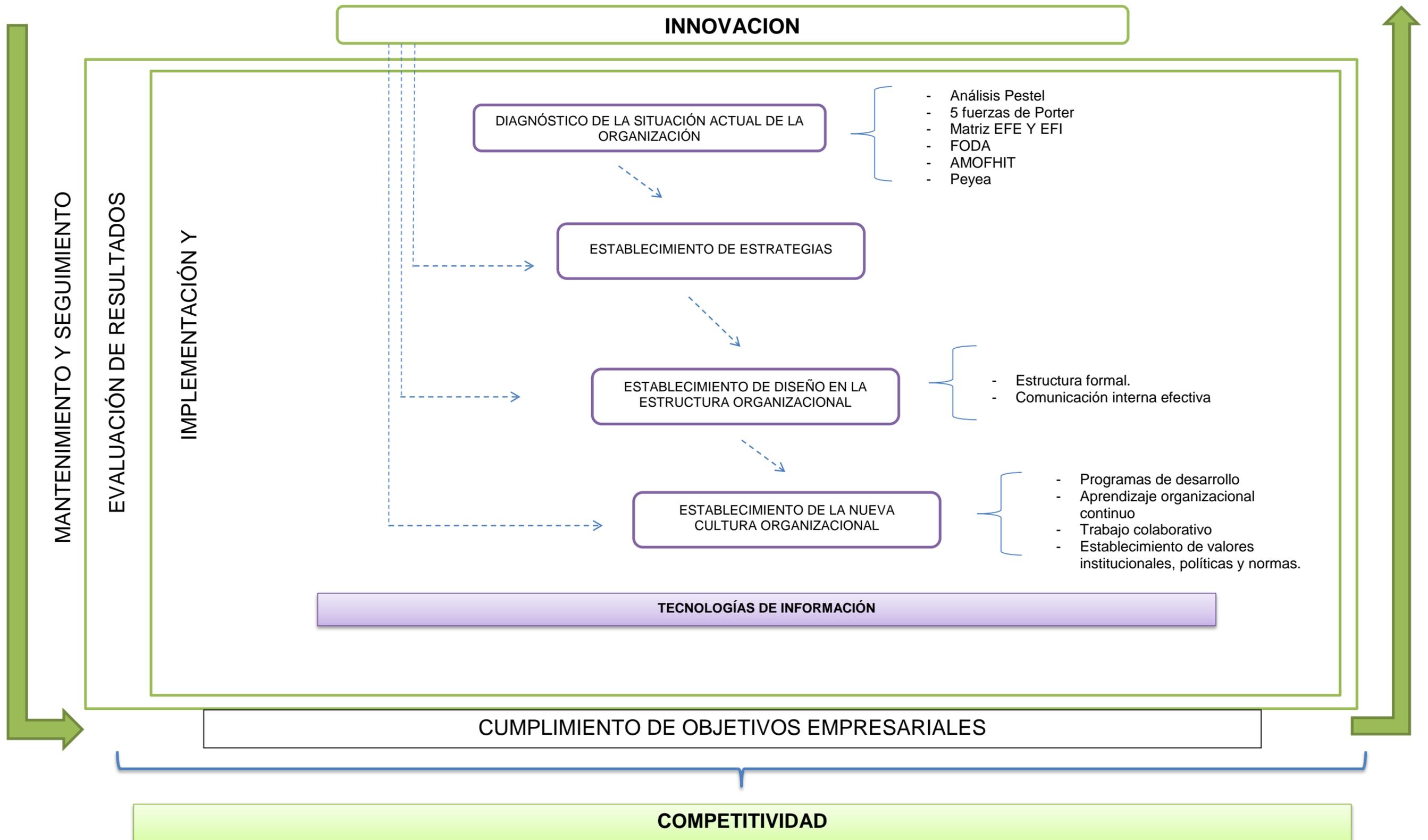


Figura 22. Diseño y desarrollo del modelo de innovación abierta

3.2.2.1. Estrategia

Para poder llevar a cabo el establecimiento de los objetivos y estrategias, primero se realizará un análisis interno y externo de la organización para determinar e identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, a través de matrices. Posteriormente se trabajará en base a los resultados obtenidos para poder establecer, de esta manera, la propuesta estratégica.

El Euroamerican College establecerá estrategias para poder contrarrestar las debilidades con las que cuenta actualmente y poder incrementar su ventaja competitiva. De esta forma la elaboración de estrategias ayudará a fijar la dirección de la organización. Se establecerán objetivos teniendo en cuenta en donde está la organización en estos momentos y a donde se presente llegar (visión).

La alta gerencia junto con la dirección y el jefe de personal se enfocarán en la correcta aplicación y comunicación de las estrategias a todos los colaboradores de la organización direccionando a todo el equipo de trabajo al cumplimiento de los objetivos, coordinando sus actividades y mostrando cooperación.

Para la dimensión de estrategia del Euroamerican College, se desarrolló una matriz en donde se visualice el indicador con su valor esperado. Los tramos se han establecido en base a los criterios de la alta gerencia.

Tabla 8.

Indicador de Estrategia

Indicador	Valor esperado	Tramos			
Nivel de estrategias cumplidas	100%	0% - 30%	31% - 60%	61% - 90%	91% - 100%

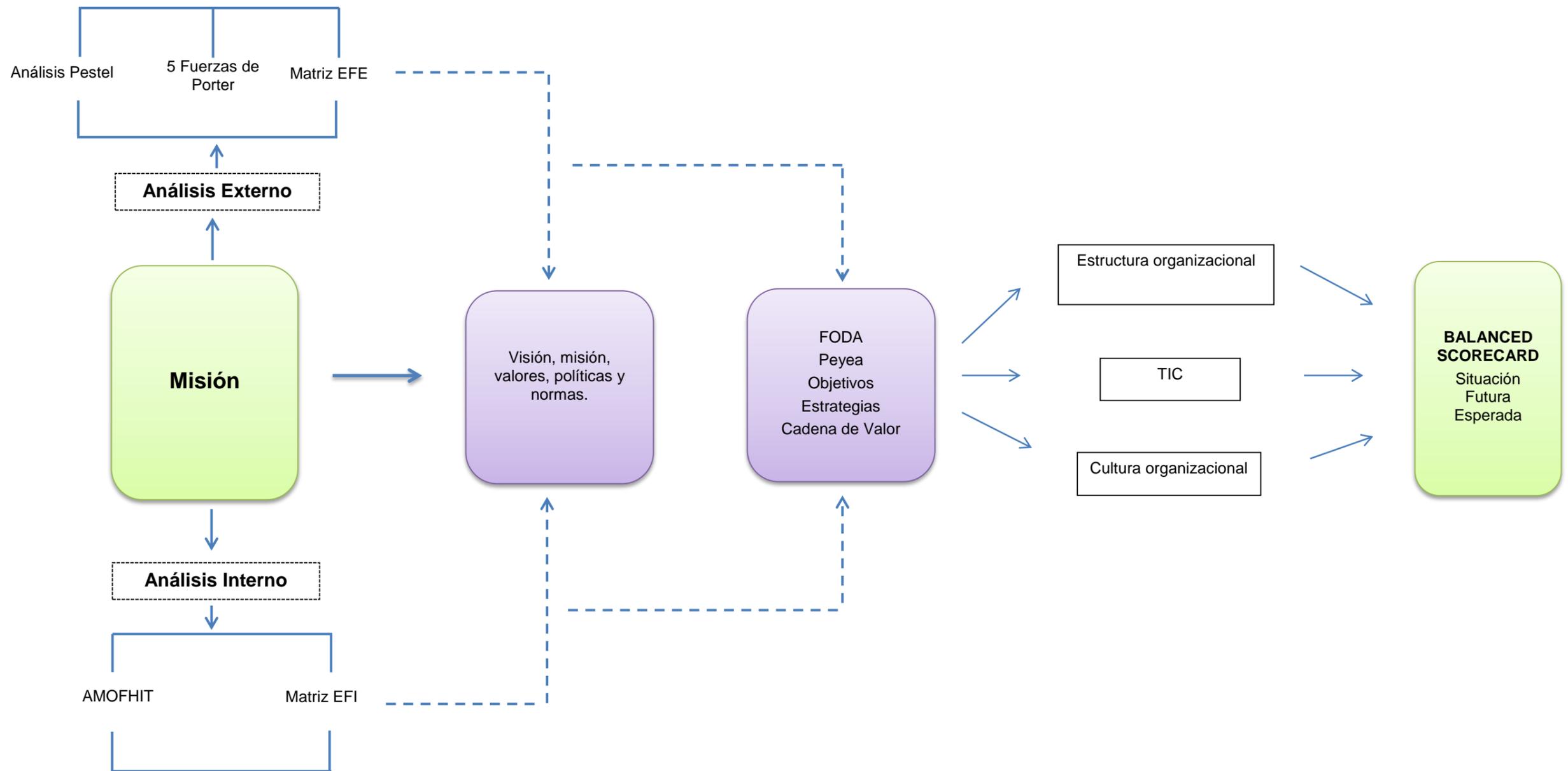


Figura 23. Proceso estratégico

3.2.2.1.1. Análisis Externo

A continuación se realizará, el análisis externo de la organización para determinar las oportunidades y amenazas presentes dentro del mercado. Para ello se analizarán aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y a la competencia directa de la organización.

Stakeholders involucrados en el análisis:



Figura 24. Stakeholders externos

Tabla 9.

Análisis PEST

	Oportunidad	Amenaza
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos alentadores del Ministerio de Educación frente a la calidad educativa – Ley N° 28044 “Ley general de educación.” 	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes de protección hacia los clientes – Proyecto de ley N° 1392 “Ley de los centros educativos privados que promueve la información sobre pensiones, matrículas y cuotas de ingreso.”
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de inversiones en el sector Educación. Aprobación del proyecto de Ley de Presupuesto público: el 18% será destinado a la Educación. • Acceso a créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recesión económica del país. • La inflación en el mes de agosto 2017 incrementó en un 0.67% • Ingresos bajos que no cubran la canasta familiar. • Alto índice de morosidad en el pago de pensiones. Entre un 30% y 40%
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda educativa. • Ubicación de la institución educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deserción escolar, 14 de cada 100 alumnos abandonan sus centros de estudios. • Desintegración familiar. • Fuerte competencia directa en el sector educativo.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a tecnologías para el tratamiento y uso de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de adquisición e implementación.

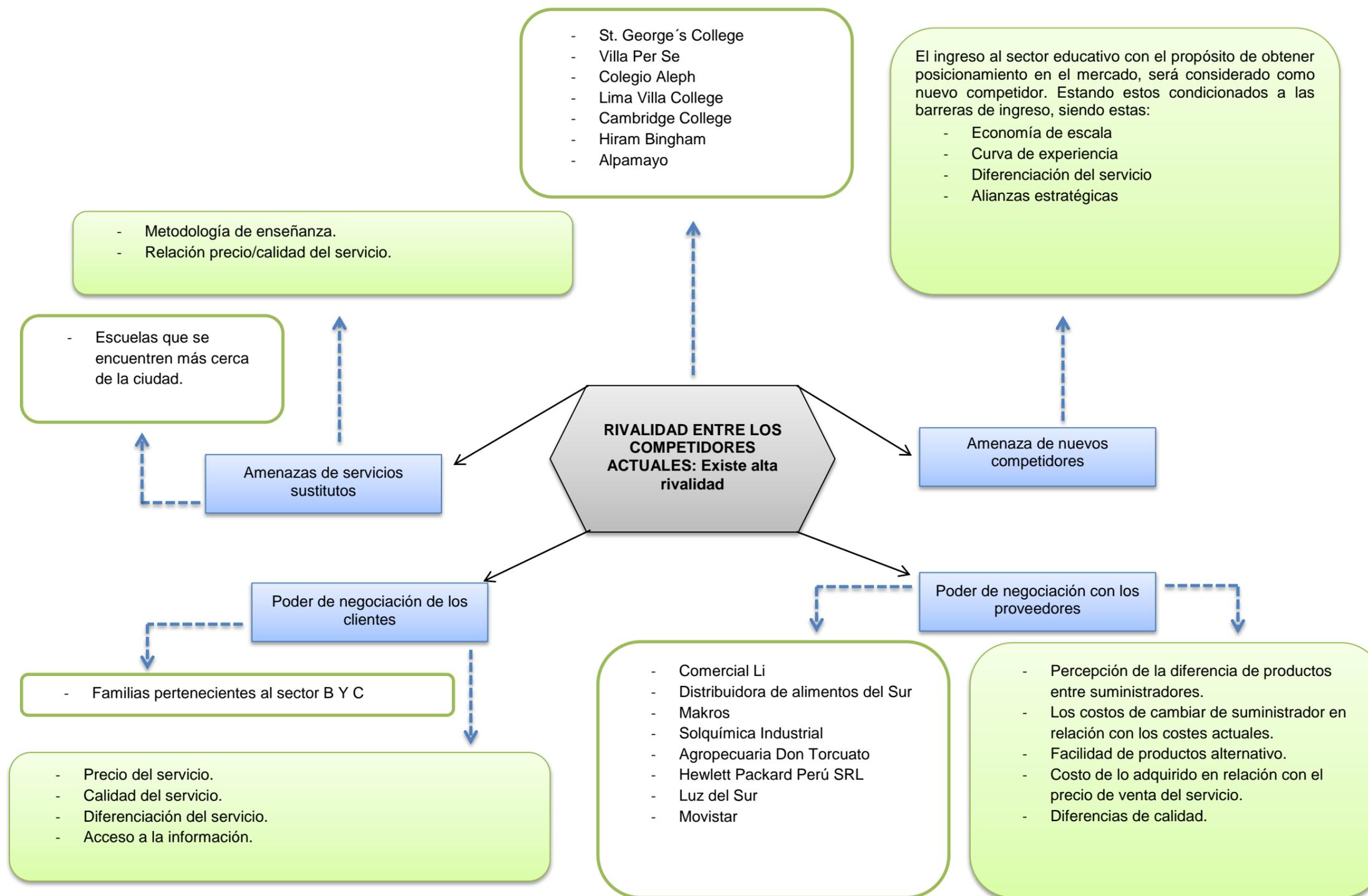


Figura 25. Análisis de las fuerzas de Porter

Tabla 10.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
- Proyectos alentadores del Ministerio de Educación frente a la calidad educativa.	7%	3	0.21
- Fomento de inversiones en el sector Educación.	9%	2	0.18
- Acceso a tecnologías para el tratamiento y uso de la información.	13%	2	0.26
- Ubicación de la institución educativa.	8%	4	0.32
- Acceso a créditos.	11%	3	0.33
- Demanda educativa.	15%	4	0.6
			1.9
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
- Leyes de protección hacia los padres de familia.	4%	3	0.12
- Fuerte competencia directa en el sector educativo.	6%	2	0.12
- Recesión económica del país.	5%	2	0.1
- Inflación.	4%	3	0.12
- Ingresos bajos que no cubran la canasta familiar.	5%	3	0.15
- Deserción escolar.	5%	2	0.1
- Desintegración familiar.	3%	2	0.06
- Alto índice de morosidad en el pago de pensiones.	5%	4	0.2
			0.97
TOTAL	100%		2.87

LEYENDA

OPORTUNIDADES – AMENAZAS	1 - 4
-------------------------------------	--------------

El total ponderado es de 2.87 esto indica que la empresa está por encima del 2.50, lo cual establece que el ámbito externo es favorable, por lo que la organización debe concentrarse y esforzarse por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y evitar así las amenazas.

3.2.2.1.2. Análisis Interno

Se realizó el análisis interno de la organización para determinar las fortalezas y debilidades para lo cual se examinó cada área de la organización.

Stakeholders involucrados en el análisis:

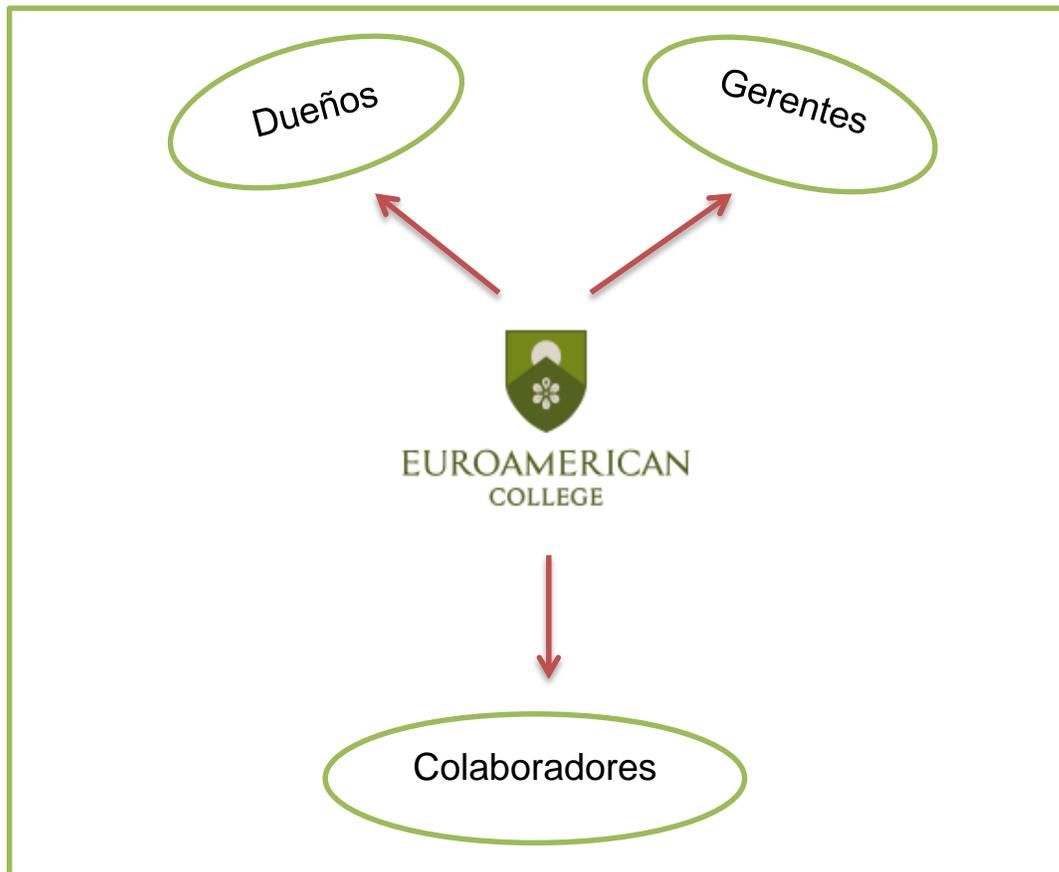


Figura 26. Stakeholders internos

Tabla 11.

AMOFHIT

Área	Debilidades	Fortalezas
Administración y gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Desintegración de áreas. - Toma de decisiones centralizadas. - Demora en las tomas de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buen direccionamiento por parte de la Dirección Académica. - Capacidad de mejora por parte del personal a cargo.
Marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de uso de planes estratégicos. - Falta de comunicación y trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal actual consta de conocimientos para el desarrollo efectivo de sus actividades.
Operaciones y logística	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de mano de obra. - Falta de recursos para la elaboración de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal comprometido con el cumplimiento de sus funciones.
Finanzas y contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos mensuales por debajo de las metas. - Falta de elaboración de presupuestos para proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización por parte del personal.
RR.HH	<ul style="list-style-type: none"> - Desorden en la organización de la información. - No cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal actual consta de conocimientos para el desarrollo efectivo de sus actividades.
Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> - No existe la capacitación necesaria para el uso de las herramientas tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un sistema integrador: SiaNet
Tecnología, investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos tecnológicos para el desarrollo de funciones. - No se cuenta con una dirección que motive a la innovación y a la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de página web.

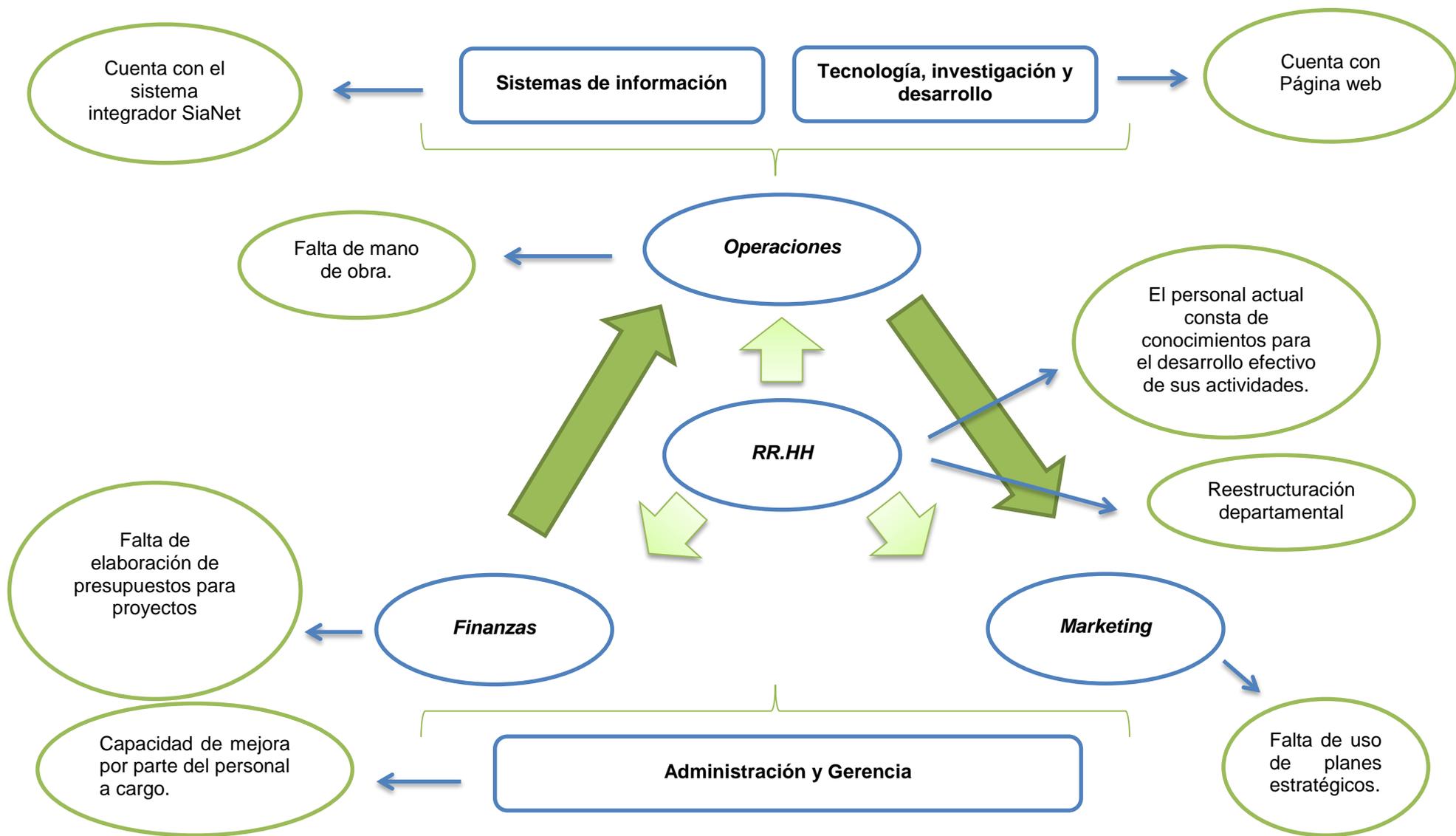


Figura 27. AMOFHIT

Tabla 12.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FORTALEZAS	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
- Pertenece a un grupo de instituciones de idiomas reconocidas en el Perú.	3%	3	0.09
- Infraestructura	8%	3	0.24
- Programa educativo integral basado en principios ambientalistas.	8%	4	0.32
- Tiempo de experiencia en el sector.	6%	4	0.24
- Convenio con la Alianza Francesa.	3%	3	0.09
- Certificación de la organización del Bachillerato Internacional.	8%	4	0.32
- Buen direccionamiento por parte de la Dirección Académica.	4%	3	0.12
- Existencia de recursos educativos de apoyo y capacitaciones para la labor del docente.	4%	4	0.16
			1.58
DEBILIDADES	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
- Falta de recursos materiales para el cumplimiento de las funciones de los colaboradores.	4%	2	0.08
- Comunicación interna ineficiente.	7%	1	0.07
- Falta de capacitación del personal administrativo.	6%	1	0.06
- Falta de elaboración de presupuestos para proyectos.	5%	2	0.10
- Falta de innovación en el área administrativa.	8%	1	0.08
- No tiene un plan estratégico establecido.	6%	1	0.06

- No cuenta con clima y cultura organizacional adecuados.	7%	1	0.07
- Falta capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno.	7%	1	0.07
- Falta de recursos tecnológicos.	6%	1	0.06
			0.65
TOTAL	100%		2.23

LEYENDA

FORTALEZA	CALIF	≥ 4
	CALIF	≤ 3
	CALIF	≥ 1
DEBILIDAD	CALIF	≤ 2

El total ponderado es de 2.23 lo que indica que la posición estratégica interna general de la empresa está por debajo de la media. Por lo que la empresa es débil en el factor interno debiéndose esforzar por plantear y seguir estrategias que creen el camino hacia el éxito de la empresa.

CADENA DE VALOR ACTUAL

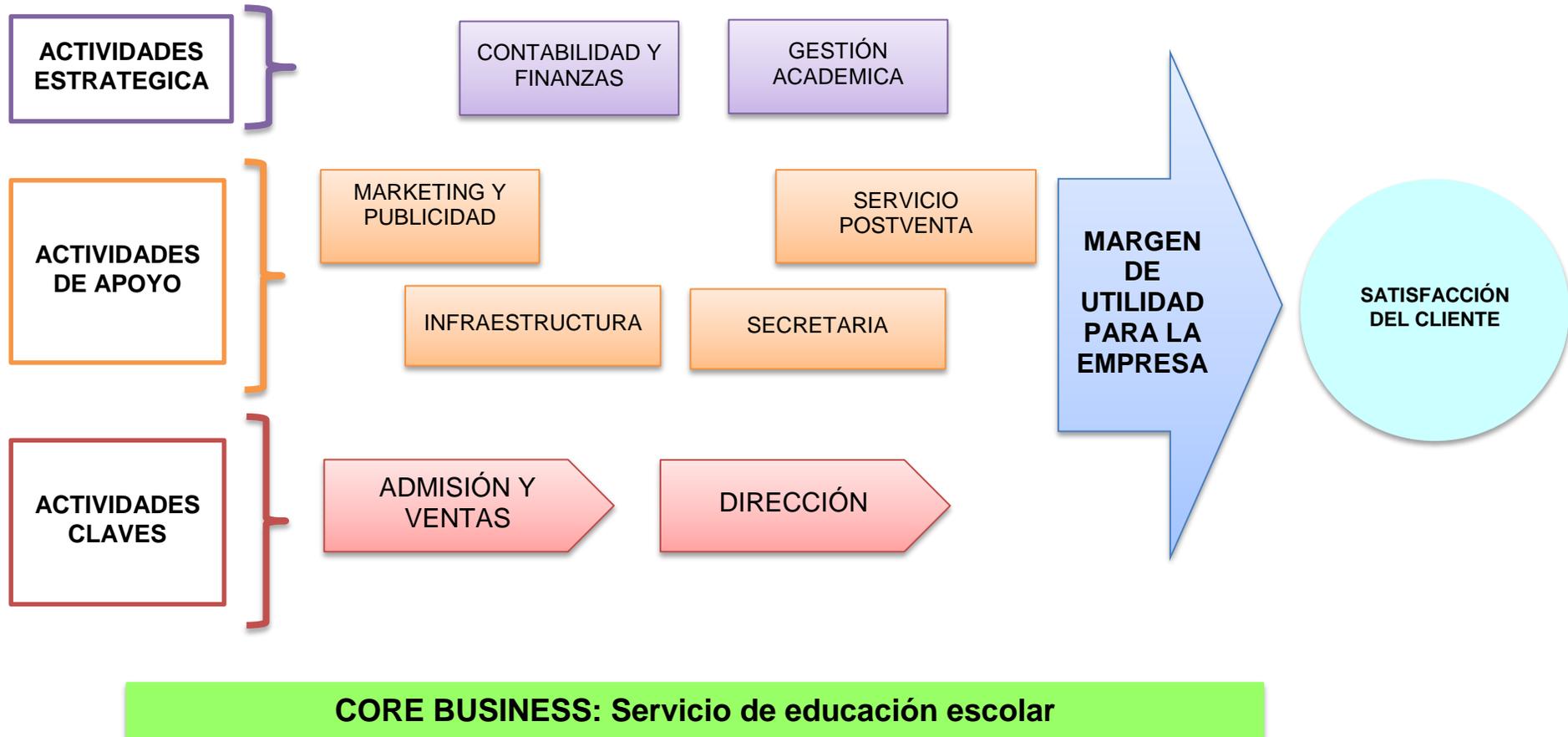


Figura 28. Cadena de valor actual

3.2.2.1.3. Propuesta Estratégica

- **Misión**

Preparar a nuestros estudiantes para el éxito en un mundo globalizado, impulsando el desarrollo integral través de un programa educativo de excelencia basado en principios humanitarios y ambientalistas.

- **Visión**

Llegar a ser una institución de crecimiento continuo y rentable basada en la innovación, llegando a alcanzar el reconocimiento nacional e internacional siendo la primera elección dentro del sector educativo garantizando una formación académica de calidad y valores necesarios para el futuro de nuestros alumnos.

La organización promoverá la práctica constante de los siguientes valores:

Tabla 13.

Valores Institucionales

1. Respeto	Trato amable valorando las cualidades y derechos de cada uno de los integrantes de nuestro equipo de trabajo.
2. Confianza	Seguridad y esperanza en el cumplimiento de nuestros objetivos.
3. Calidad	Realización de un trabajo de calidad basado en la motivación, satisfacción y felicidad con la que los colaboradores desarrollarán su trabajo día a día.
4. Ética	Profesionalismo en el desarrollo diario de sus funciones.
5. Trabajo en equipo	Cooperación para lograr el cumplimiento del objetivo común.
6. Honestidad	Transparencia y verdad de cada uno de los colaboradores dentro de la organización.
7. Esfuerzo	Empeño y dedicación de cada uno de los colaboradores.
8. Responsabilidad	Capacidad de compromiso con el cumplimiento a conciencia de sus funciones.
9. Compromiso	Capacidad para tomar conciencia de la importancia del cumplimiento de funciones dentro del tiempo designado.
10. Comunicación	Emisión y recepción de mensajes que permita una transmisión adecuada de la información dentro de la organización.
11. Solidaridad	Acciones de apoyo y colaboración.
12. Innovación	Ideas nuevas que apoyen a la mejora continua de la organización

Los valores de la institución se encuentran alineados al desempeño, por lo que al ponerlas en práctica el personal presentará actitudes como:

- Identificación con la cultura de la organización: sentido de pertenencia y responsabilidad
- Compromiso con el cumplimiento de objetivos propuestos
- Productividad
- Éxito y realización
- Colaboración

Políticas

La organización creará políticas para guiar y orientar adecuadamente las acciones y facilitar de esta manera la implementación de estrategias. Las políticas se clasificarán en 3 tipos:

Tabla 14.

Tipos de políticas

Políticas generales	Dirigidas a toda la empresa
Políticas departamentales	Dirigidas a departamentos en específico
Políticas específicas	Dirigidas a actividades y proyectos concretos.

El establecimiento de políticas permitirá fortalecer los procedimientos que se deben seguir dentro de la organización generando beneficios como:

- Fortalecer la comunicación interna.
- Apoyar al cumplimiento de los valores establecidos.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Promover el desarrollo efectivo de los procesos.

Tabla 15.

Metodología para el desarrollo de políticas

1. Fase 1	Planificación
2. Fase 2	Revisión y aprobación
3. Fase 3	Comunicación y divulgación a todos los niveles de la organización
4. Fase 4	Mejora continua de las políticas

Normas

Se establecerán normas organizacionales que se ajusten a las tareas y actividades para poder llevar a cabo el cumplimiento de las políticas establecidas.

Una vez establecidas las políticas y normas de la organización, estas permitirán:

- Cumplir los objetivos estratégicos a largo plazo.
- Seguir y poner en prácticas las estrategias de la organización.
- Mejorar la cultura organizacional.
- Promover la innovación y la mejora continua.

3.2.2.1.4. FODA:

Tabla 16.

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Pertenece a un grupo de instituciones de idiomas reconocidas en el Perú.• Infraestructura.• Programa educativo integral basado en principios ambientalistas.• Tiempo de experiencia en el sector.• Convenio con la Alianza Francesa.• Certificación de la organización del Bachillerato Internacional.• Buen direccionamiento por parte de la Dirección Académica.• Existencia de recursos educativos de apoyo y capacitaciones para la labor del docente.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de recursos materiales para el cumplimiento de funciones de los colaboradores.• Comunicación interna ineficiente.• Falta de capacitación del personal administrativo.• Falta de elaboración de presupuestos para proyectos.• Falta de innovación en el área administrativa.• No tiene un plan estratégico establecido.• No cuenta con clima y cultura organizacional adecuados.• Baja capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno.• Falta de recursos tecnológicos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Proyectos alentadores del Ministerio de Educación frente a la calidad educativa.• Fomento de inversiones en el sector Educación.• Acceso a tecnologías para el tratamiento y uso de la información.• Ubicación de la institución educativa.• Acceso a créditos.• Demanda educativa.	<ul style="list-style-type: none">• Leyes de protección hacia los clientes.• Fuerte competencia directa en el sector educativo.• Recesión económica del país.• Inflación.• Ingresos bajos que no cubran la canasta familiar.• Deserción escolar.• Desintegración familiar.• Alto índice de morosidad en el pago de pensiones.

Tabla 17.

Matriz FODA cruzado

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA CRUZADO		<ul style="list-style-type: none"> • Pertenece a un grupo de instituciones de idiomas reconocidas en el Perú. • Infraestructura. • Programa educativo integral basado en principios ambientalistas. • Tiempo de experiencia en el sector. • Convenio con la Alianza Francesa. • Certificación de la organización del Bachillerato Internacional. • Buen direccionamiento por parte de la Dirección Académica. • Existencia de recursos educativos de apoyo y capacitaciones para la labor del docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos materiales para el cumplimiento de funciones de los colaboradores. • Comunicación interna ineficiente. • Falta de capacitación del personal administrativo. • Falta de elaboración de presupuestos para proyectos. • Falta de innovación en el área administrativa. • No tiene un plan estratégico establecido. • No cuenta con clima y cultura organizacional adecuados. • Baja capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno. • Falta de recursos tecnológicos.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos alentadores del Ministerio de Educación frente a la calidad educativa. • Fomento de inversiones en el sector Educación. • Acceso a tecnologías para el tratamiento y uso de la información. • Ubicación de la institución educativa. • Acceso a créditos. • Demanda educativa. 		<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el benchmarking interno del área académica al área administrativa, tomado como apoyo el uso de herramientas tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe la capacidad financiera para invertir en innovación. - Compromiso para poner en práctica el I+D y lograr la viabilidad de las oportunidades.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes de protección hacia los clientes. • Fuerte competencia directa en el sector educativo. • Recesión económica del país. • Inflación. • Ingresos bajos que no cubran la canasta familiar. • Deserción escolar. • Desintegración familiar. • Alto índice de morosidad en el pago de pensiones. 		<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la experiencia que se tiene en el sector convirtiendo los conocimientos teóricos en acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar el modelo de innovación abierta para establecer la mejora continua en la organización. - Invertir en I+D para lograr que el personal se encuentre preparado ante los cambios del entorno.

De la matriz FODA cruzado se determina que la estrategia principal a utilizar es la implementación del modelo de innovación abierta. A continuación se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del modelo.

Tabla 18.

Matriz FODA de innovación abierta

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del recurso humano como herramienta fundamental. • Generación constante de aportaciones. • Desarrollo de un buen clima laboral. • Mejora continua en la organización. • Comunicación interna eficiente. • Capacitación constante al recurso humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil adaptación del recurso humano. • Demora en implementación y evaluación de resultados. • Baja experiencia con respecto a la implementación del modelo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentación de innovación por el estado peruano. • Necesidad de cambios en el sector. • Nueva tecnología disponible. • Posibilidad de colaboración con la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política. • Inflación. • Competencia.

Tabla 19.

Matriz Peyea

POSICIÓN DE ESTRATEGIA INTERNA	POSICIÓN DE EXTRATEGIA EXTERNA
FORTALEZA FINANCIERA (FF) <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a créditos. 2. Recesión económica del país. 	FORTALEZA DE LA INDUSTRIAL (FI) <ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos alentadores del ministerio de educación frente a la calidad educativa. 2. Fomento de inversiones en el sector educativo. 3. Demanda educativa.
VENTAJA COMPETITIVA (VC) <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación administrativa. 2. Infraestructura. 3. Certificación de la organización del Bachillerato Internacional. 	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA) <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación. 2. Deserción escolar. 3. Ingresos bajos que no cubren la canasta familiar.

LEYENDA

FF / FI	1 - 6
VC / EA	-1 - -6

Tabla 20.

Fortaleza Financiera

FORTALEZA FINANCIERA	
1. Acceso a créditos	3
2. Recesión económica del país	2
FORTALEZA FINANCIERA	2.5

Tabla 21.

Fortaleza de la industria

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	
1. Proyectos alentadores del ministerio de educación frente a la calidad educativa.	4
2. Fomento de inversiones en el sector educativo.	3
3. Demanda educativa	5
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	4.0

Tabla 22.

Ventaja Competitiva

VENTAJA COMPETITIVA	
1. Innovación administrativa	-5
2. Infraestructura	-2
3. Certificación de la organización del Bachillerato Internacional.	-1
VENTAJA COMPETITIVA	-2.6

Tabla 23.

Estabilidad del ambiente

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
1. Inflación	-3
2. Deserción escolar	-3
3. Ingresos bajos que no cubren la canasta familiar.	-5
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	-3.6

Tabla 24.

Valoración numérica

Valoración numérica	
• CALIFICACIÓN PROMEDIO PARA FF:	2.5
• CALIFICACIÓN PROMEDIO PARA FI:	4.0
• CALIFICACIÓN PROMEDIO PARA VC:	-2.6
• CALIFICACIÓN PROMEDIO PARA EA:	-3.6

TOTAL EJE "X" CON VC Y FI = $(-2.6) + 4.0 = 1.4$

TOTAL EJE "Y" CON FF Y EA = $2.5 + (-3.6) = -1.1$

Coordenadas: "Eje X(VC y FI): 1.4" ; "Eje Y(FF y EA): -0.85"

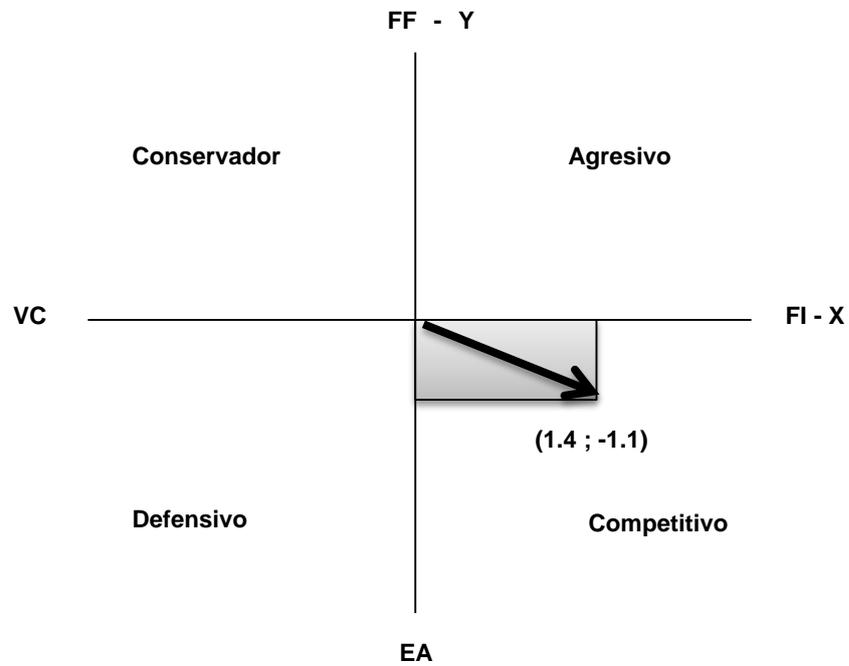


Figura 29. Análisis de perfil de Matriz Peyea

- **Cuadrante Competitivo:**

El Euroamerican College se localiza en este cuadrante, es por ello que la organización se encuentra en la necesidad de aplicar estrategias competitivas. Entre las estrategias a utilizar, se encuentran las siguientes:

- Integración vertical
- Desarrollo de mercado

Estrategias planteadas

Tabla 25.

Estrategias planteadas

Debilidades	Objetivos Estratégicos	Estrategias
- Comunicación interna ineficiente.	- Mejorar la comunicación interna entre los colaboradores para potenciar en un 60% el flujo de información entre las áreas y la identidad corporativa en un periodo de 6 meses.	- Integración vertical. - Canales de información.
- Falta de capacitación del personal administrativo.	- Realizar por lo menos 5 capacitaciones para incrementar los conocimientos y desarrollar las habilidades de los colaboradores en un periodo de 12 meses.	- Benchmarking interno.
- Falta de innovación en el área administrativa.	- Fomentar la innovación para incrementar la participación de los colaboradores dentro de la organización en un 55% en un periodo de 12 meses. - Reducir tiempos de los procesos en un 20% en un periodo de 12 meses.	- Inversión en I+D. - Implementación del modelo de innovación abierta. - Indicadores de medición para evaluar resultados.
- No cuenta con clima y cultura organizacional adecuados.	- Incrementar la motivación y satisfacción de los colaboradores en un 45% en un periodo de 12 meses.	- Grado de compromiso. - Retención de personal. - Reconocimiento.
- Baja capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno.	- Incrementar en un 50% la capacidad de respuesta efectiva frente a los cambios del entorno en un periodo de 12 meses.	- Desarrollo de mercado. - Inversión en I+D. - Planes de acción.

CADENA DE VALOR PROPUESTA



Figura 30. Cadena de valor propuesta

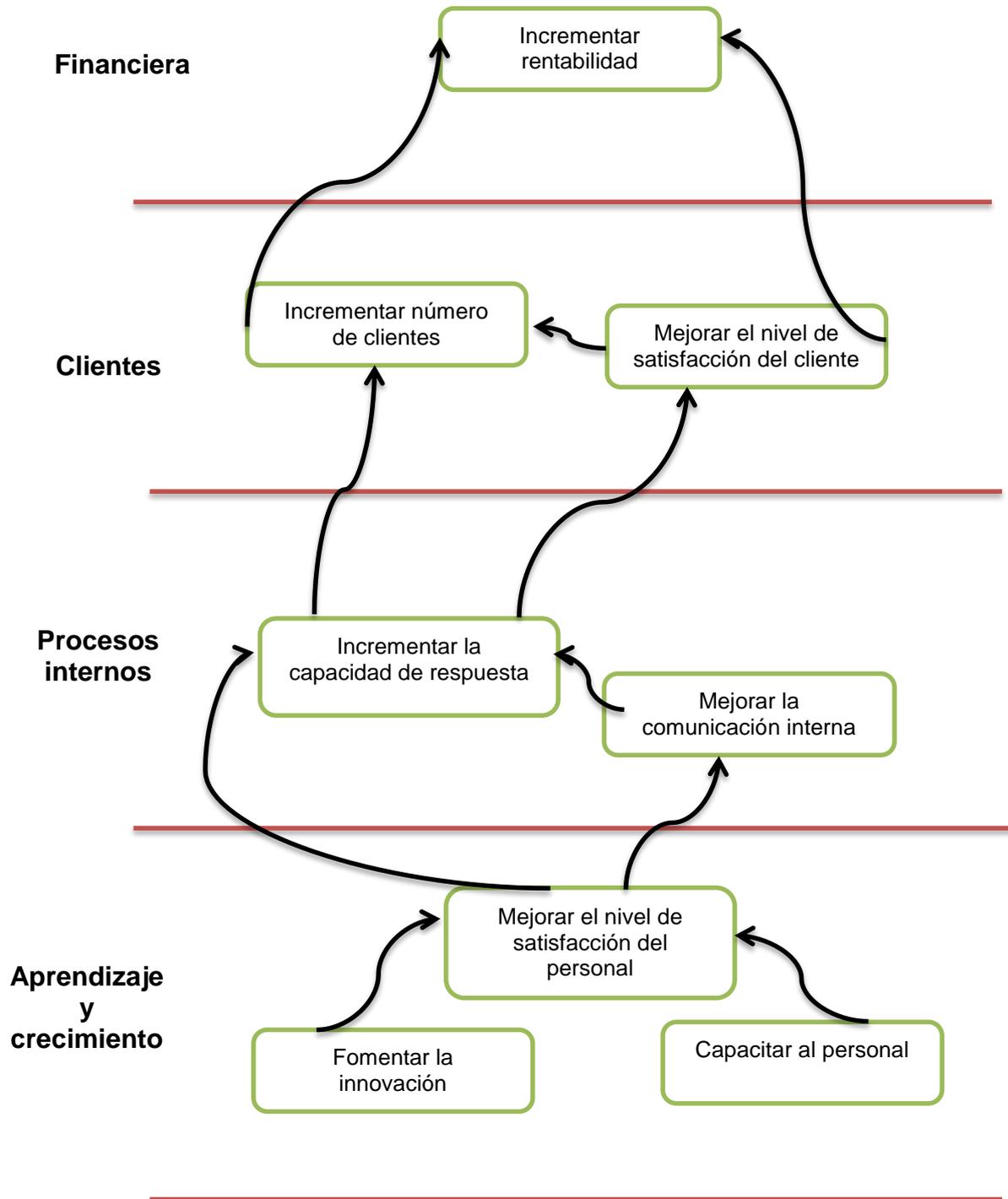


Figura 31. Cuadro de mando integral

Tabla 26.

Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivos	Fórmula	Semáforo			
			Mal	Regular	Bien	Excelente
Financiera	Incrementar rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta(Año actual)}}{\text{Utilidad Neta (Año anterior)}} * 100$	0 % - 05%	06 % - 10%	11%- 15%	16% - 20%
Clientes	Incrementar número de clientes	<i>Número de clientes nuevos</i>	0 – 25	26 – 50	51 - 75	76 - 100
	Mejorar el nivel de satisfacción	$\frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$	0 % - 30%	31% - 60%	61-90%	91% - 100%
Procesos Internos	Incrementar la capacidad de respuesta de los colaboradores	$\frac{\text{Puntaje de rendimiento de colaborador (1 a 20)}}{\text{Puntaje máximo(20)}} * 100$	0 % - 30%	31% - 60%	61-90%	91% - 100%
	Mejorar la comunicación interna entre los colaboradores	$\frac{\text{Total de colaboradores con respuesta positiva}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} * 100$	0 % - 30%	31% - 60%	61-90%	91% - 100%
Aprendizaje y desarrollo	Capacitar al personal	$\frac{\text{Total de capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones proyectadas}} * 100$	0 % - 30%	31% - 60%	61-90%	91% - 100%
	Mejorar el nivel de satisfacción del personal	$\frac{\text{Total de colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} * 100$	0 % - 30%	31% - 60%	61-90%	91% - 100%
	Fomentar la innovación	<i>Número de ideas planteadas</i>	0 – 1	2 – 4	5 - 7	8 - 10

3.2.2.2. Estructura Organizacional



Figura 32. Estructura Organizacional

Para la dimensión de estructura organizacional del Euroamerican College, se desarrolló una matriz en donde se visualice los indicadores con sus valores esperados. Los tramos se han establecido en base a los criterios de la alta gerencia.

Tabla 27.

Indicadores de estructura organizacional

Indicador	Valor esperado	Tramos			
Nivel de conocimiento del organigrama	100%	0% - 30%	31% - 60%	61% - 90%	91% - 100%
Nivel de comunicación interna efectiva	80%	0% - 30%	31% - 60%	61% - 90%	91% - 100%
Nivel de conocimiento de la misión y visión	100%	0% - 30%	31% - 60%	61% - 90%	91% - 100%
Nivel de reconocimiento de los símbolos del colegio	80%	0% - 30%	31% - 65%	66% - 90%	91% - 100%

Euroamerican College tendrá un diseño de una estructura organizacional para identificar a los diversos colaboradores que se encuentran en la organización, de esta manera, permitirá conocer el talento humano de la organización y también conocer el talento que necesita ser añadido, precisando las funciones de cada colaborador claramente definidas para lograr los objetivos establecidos.

La organización se enfocará en difundir la información principal relacionada a la estructura organizacional a través de la comunicación interna en la cual participarán todos los colaboradores.

Los principales temas se basarán en:

- **Objetivos generales, objetivos de área y evaluación de personal:**
Los colaboradores deberán recibir información de la organización, teniendo conocimiento de donde están trabajando y cuáles son sus funciones.
- **Información general, información acerca del trabajo:**
Los colaboradores comprenderán la importancia de su trabajo, cuál es el objetivo de lo que hacen y que son parte fundamental de la organización.
- **Innovación:**
Los colaboradores aportarán ideas para la mejora continua de la organización.

Lo mencionado anteriormente, contribuye a la difusión de la identidad corporativa entre los colaboradores.

Tabla 28.

Aspectos importantes de estructura organizacional

TEMA	DESCRIPCIÓN	PERIODO	EMISOR	RECEPTOR	MEDIO
Información General de la Organización	Conocer la empresa, a qué se dedica, quiénes son sus clientes, proveedores, etc.	Anual	Directorio	Todos los colaboradores	Presencial
Información acerca del trabajo	Indicar en que área trabaja, cuál es su lugar dentro de la estructura organizacional, a quién reporta, quiénes son sus compañeros de área, cuál es su puesto, sus funciones, cuáles son los horarios, procedimientos, políticas, normas y valores.	Anual	Directorio/Jefes	Operarios	Presencial
Objetivos	Informar hacia dónde va la empresa y por qué, cuáles son los objetivo, la visión y misión.	Anual	Directorio	Todos los colaboradores	Presencial
Objetivos del área	Señalar los objetivos del área, cuáles son los objetivos de su puesto, cómo y por qué el cumplimiento de estos contribuye a alcanzar las metas de la organización.	Anual	Jefes	Operarios	Presencial
Evaluación	Medir si la empresa y cada colaborador alcanzaron los objetivos. Cuáles son los indicadores de medición y cómo será la evaluación.	Trimestral	Directorio y Jefes	Todos los colaboradores	Virtual y/o presencial
Innovación	Abrir todos los espacios posibles para que los colaboradores puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar las tareas que desempeñan.	Bimestral	Directorio	Todos los colaboradores	Presencial

En el Euroamerican College, la comunicación permitirá el intercambio de información entre todas las áreas, la cual debe ser la adecuada y efectiva para la realización de funciones. De esta forma, los colaboradores pueden evaluar la eficiencia de las vías actuales para poder optimizarlas y tomar acciones de mejora.

Es por esto que se contará con diferentes medios de comunicación que serán difundidos por la organización incluyendo lo siguiente:

- a. Soporte Escrito:
 - Memorandum, informe
 - Tablón de anuncios
 - Buzón de sugerencias

- b. Soporte Electrónico:
 - Intranet
 - Correo Electrónico

- c. Soporte Oral:
 - Reunión
 - Entrevista
 - Teléfono

Con la implementación de una comunicación interna efectiva, la organización pretende:

- Fomentar la confianza y un buen clima laboral debido a que facilita la comunicación entre directivos y colaboradores.
- Permitir el intercambio de información sobre las acciones de mejora en la organización
- Informar a los colaboradores de las acciones que la organización realiza y de los objetivos que deben cumplir.
- Dar a conocer los logros de la organización a sus colaboradores.
- Promover una comunicación fluida entre todos los niveles de la organización.

Por otro lado, la difusión de los elementos importantes de la estructura organizacional como información general y comunicación interna serán transmitidos a través de un cronograma.

A continuación se muestra los medios de comunicación interna y el cronograma de difusión:

Tabla 29.

Medios de comunicación interna

MEDIO DE COMUNICACIÓN	CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN	OBJETIVO	EMISOR/RECEPTOR	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA	ON-LINE
Memorándum	Solicitud de instrucciones. Emisión de informes. Se tiene que llevar un registro	Brindar comunicación entre la dirección y áreas de la organización	Dirección/Jefes	X			X	
Teléfono	Asuntos relacionados con el trabajo diario.	Permitir a los colaboradores la comunicación.	Todos los colaboradores		X	X		
Reuniones	Convocatoria según procedimiento: sugerencias, propuestas	Abordar problemas. Buscar soluciones/decidir. Revisión de procedimientos.	Dirección/Jefes	X	X	X		
Entrevistas	Asuntos relacionados con el trabajo diario.	Adquirir o intercambiar información	Según contenido	X	X	X		
Tablón de Anuncios	Información de interés general	Informar al personal de la organización.	Según contenido	X			X	
Buzón de Sugerencias	Sugerencias del cliente	Proponer medidas para mejorar procedimientos y/o otros en la organización.	Cliente	X			X	X
Correo Electrónico	Todo tipo de información	Aprovechar la rapidez. Brindar comunicación de manera simultánea y masiva.	Todos los colaboradores	X			X	X
Intranet	Organigrama, normas, procedimientos, chat interno.	Ofrecer información al colaborador	Dirección/Jefes	X				X

Tabla 30.

Cronograma de difusión

TEMA	RESPONSABLE	ENERO				FEBRERO				MARZO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Información General de la Organización	Directorio												
Información acerca del trabajo	Directorio/Jefes												
Innovación	Directorio												
Objetivos	Directorio												
Objetivos del área	Jefes												
Evaluación	Directorio y Jefes												
Medios de comunicación	Directorio												

3.2.2.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional del Euroamerican College se encontrará relacionada a los valores, percepciones, sentimientos, actitudes y formas de interacción dentro de la organización, las cuales guiarán el comportamiento diario de los colaboradores con el propósito de preservar un ambiente positivo en donde se promueva el trabajo colaborativo, aprendizaje continuo y programas de desarrollo que permitirá a los colaboradores interactuar y aportar conocimientos unos con otros con la finalidad de crear una mejora continua.



Figura 33. Cultura Organizacional

Para la dimensión de cultura organizacional, se desarrolló una matriz en donde se visualice los indicadores con sus valores esperados. Los tramos se han establecido en base a los criterios de la alta gerencia.

Tabla 31.

Indicadores de cultura organizacional

Indicador	Valor esperado	Tramos			
Nivel de trabajo en equipo	90%	0% - 30%	31% - 60%	61% - 90%	91% - 100%
Nivel de desarrollo	85%	0% - 30%	31% - 60%	61% - 90%	91% - 100%
Nivel de capacitaciones programadas	90%	0% - 30%	31% - 60%	61% - 90%	91% - 100%
Nivel de fomentación de innovación	100%	0% - 30%	31% - 60%	61% - 90%	91% - 100%
Nivel de aplicación de incentivos	85%	0% - 30%	31% - 60%	61% - 90%	91% - 100%
Nivel de celebración de fechas especiales	90%	0% - 30%	31% - 60%	61% - 90%	91% - 100%
Nivel de valoración del personal	90%	0% - 30%	31% - 60%	61% - 90%	91% - 100%

La cultura de la organización se basará en una cultura positiva, con ética, valores, normas internas y motivación vertical. Esta se encontrará alineada a los objetivos estratégicos de la organización fomentando la innovación, la creatividad, trabajo en equipo y el aprendizaje continuo.

Se contará con políticas internas escritas en las cuales los colaboradores conocerán lo que la empresa espera de ellos, la relación que debe de existir entre sí, se tendrá en cuenta las opiniones del capital humano dándoles libertad para exponer sus diversos puntos de vista promoviendo así la participación activa y constante de todos. Se contará también con programas periódicos de capacitaciones y desarrollo para el personal.

La organización se enfocará en retener al personal clave para poder mantenerse competitivo dentro del mercado cumpliendo con las necesidades específicas de cada trabajador.

Los problemas que se presenten dentro de la organización será materia discutible de manera abierta, realizando una retroalimentación continua de los aspectos a mejorar.

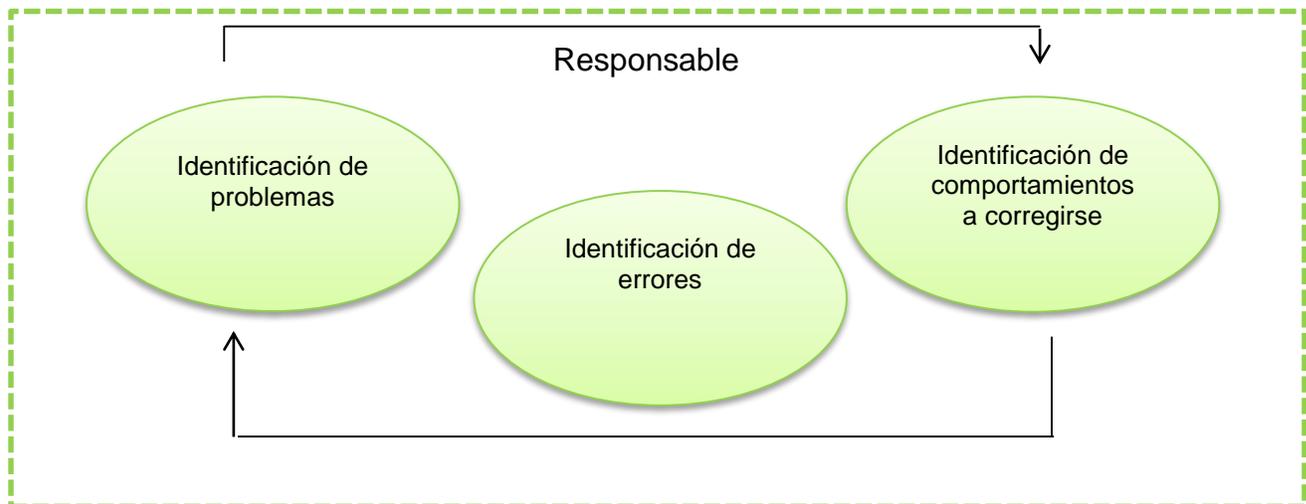


Figura 34. Retroalimentación continua de los aspectos a mejorar

Para poder establecer una cultura basada en la innovación y en el desarrollo constante del capital humano, se establecerá una serie de fases para la implementación y aplicación de los nuevos aspectos a tomar en cuenta.

Tabla 32.

Fases de implementación y aplicación

FASE 1	Elaboración de políticas, normas de convivencia, valores y plan de incentivos.
FASE 2	Implementación de programas de desarrollo periódicos (capacitaciones, programas de interacción, reuniones de identificación de problemas y errores, evaluaciones continuas de aprendizaje).
FASE 3	Aplicación de políticas, normas, valores, planes y programas.
FASE 4	Evaluación de resultados de la aplicación.

En cada una de las fases de implementación y aplicación será posible fomentar la innovación tomando en cuenta los siguientes:

- ✓ Desarrollar una aceptación al cambio: los miembros de la organización deberán entender de que todo cambio enfocado hacia la innovación traerá beneficios tanto a ellos como a la organización.

- ✓ Fomentar ideas nuevas: los directivos y jefes de la organización deberán informar y comunicar que se recibirá con agrado las nuevas ideas y enfoques.
- ✓ Fomentar la técnica del *benchmarking interno* y *benchmarking competitivo* llevando a cabo “estudios de referencias” como técnica de obtención de información acerca de las prácticas competitivas.
- ✓ Permitir una mayor interacción: Se fomentará un clima organizacional permisivo y creativo, dando a conocer a los miembros la oportunidad abierta que tendrán de interactuar con los demás miembros y áreas dentro de la organización.
- ✓ Ser tolerante a los errores: los directivos y jefes se mostrarán tolerantes ante los fallos y los errores que se presentarán, tomándolos como una oportunidad de mejora.
- ✓ Proponer objetivos claros y libertad para alcanzarlos: la creatividad será esencial para poner en práctica el alcance de objetivos.
- ✓ Ofrecer reconocimientos: los miembros de la organización serán motivados constantemente por medio de palabras de reconocimientos, conmemoraciones a los mejores trabajadores, correos de felicitaciones, incentivos monetarios y no monetarios promoviendo de esta manera el interés y esfuerzo en el cumplimiento de sus funciones.

Metodología de trabajo:

La organización se enfocará en analizar y en redefinir la cultura organizacional actual involucrando al personal trabajando con organización y aprendizaje continuo, ya que no se perderá la esencia pero sí se emplearán los cambios necesarios para adaptarse de una mejor manera a los cambios que exige el mercado en el que se encuentra.

Redefinir y crear políticas, normas, planes, valores, programaciones, etc. Será necesario y lícito. Es por ello que se empleará la siguiente metodología de trabajo:

Tabla 33.

Metodología de trabajo

1. El área de RRHH realizará la elaboración de:	Políticas.
	Normas de convivencia.
	Plan de incentivos.
	Establecimiento de valores institucionales
	Programación de capacitaciones por área.
	Programación de reuniones mensuales con el personal.
2. Se debe establecer sesiones y grupos de trabajo con los colaboradores para informarles sobre el plan de implementación y mejora en la cultura organizacional	
3. Cada área se hará responsable del cumplimiento de lo establecido	
4. Se realizará una retroalimentación periódica: se tomará en cuenta las ideas de mejora e innovación de los colaboradores como medida de mejora.	

Tabla 34.

Cronograma de actividades de cultura organizacional

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES														
ITEM	Actividad	Responsable	Enero				Febrero				Marzo			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE 1: ELABORACIÓN DE POLÍTICAS, NORMAS DE CONVIVENCIA, VALORES Y PLANES														
1.	Recolección de información.	RRHH	■											
2.	Focus group con los colaboradores.	RRHH		■										
3.	Elaboración de las políticas, normas y valores basándose en las necesidades e información obtenida por parte de los colaboradores. Realización del plan de incentivos.	RRHH			■	■								
FASE 2: IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO PERIÓDICAS (CAPACITACIONES, PROGRAMAS DE INTERACCIÓN, REUNIONES DE IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y ERRORES, EVALUACIONES CONTINUAS DE APRENDIZAJE)														
1.	Estudio de los requisitos por áreas de trabajo.	RRHH			■	■								
2.	Elaboración de un plan de programas de desarrollo para el personal.	RRHH			■	■								
3.	Revisión y aprobación de programas y reuniones.	Gerencia General						■						
FASE 3: APLICACIÓN DE POLÍTICAS, NORMAS, VALORES, PLANES Y PROGRAMAS.														
1.	Comunicación de las nuevas políticas y normas hacia los colaboradores de la organización.	RRHH							■	■				
2.	Ejecución de las nuevas políticas, normas, valores, planes y programas establecidos.	COLABORADORES									■	■		
FASE 4: EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN.														
1.	Reuniones mensuales con el personal para medición de progreso.	RRHH									■	■	■	■
2.	Planificación de las actividades correctivas y preventivas.	RRHH											■	
3.	Seguimiento y verificación de la eficiencia de las acciones correctivas implantadas.	RRHH												■

3.2.2.4. Tecnologías de información y comunicación

Implementar tecnologías de información y comunicación (TIC) le permitirá al Euroamerican College gestionar, procesar y almacenar información para poder evaluar resultados.

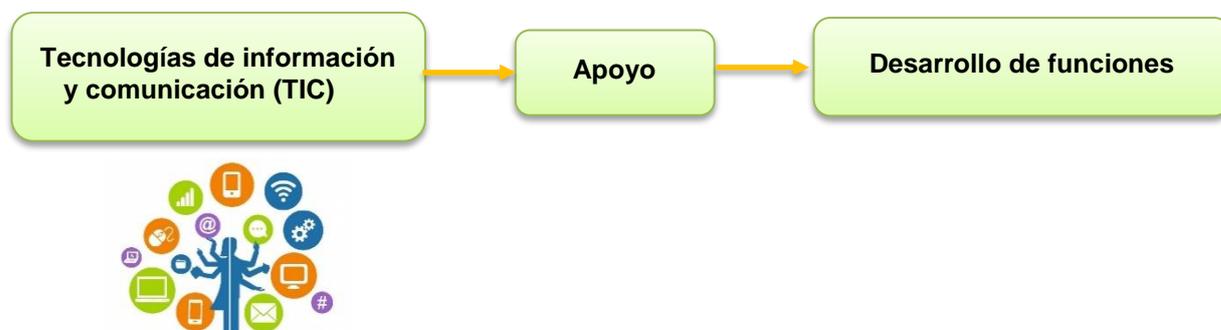


Figura 35. Tecnologías de información y comunicación

Para la dimensión de Tecnologías de información del Euroamerican College, se desarrolló una matriz en donde se visualice los indicadores con sus valores esperados. Los tramos se han establecido en base a los criterios de la alta gerencia.

Tabla 35.

Indicadores de tecnología de información y comunicación

Indicador	Valor esperado	Tramos			
Nivel de herramientas tecnológicas necesarias para el cumplimiento de funciones	90%	0% - 30%	31% - 60%	61% - 90%	91% - 100%

Euroamerican College implementará tecnologías de información y comunicación para optimizar sus procesos y funciones de los colaboradores permitiendo trabajar de una manera adecuada y eficiente. De esta manera, pretende ser considerada como una organización competitiva e innovadora.

Tabla 36.

Soluciones tecnológicas para el desarrollo de funciones

Categoría de Análisis	Soluciones Tecnológicas	Beneficios
Portal web	Gestión de Contenidos (CMS) son sistemas que facilitan la administración y mantenimiento de un Portal Web permitiendo crear velozmente portales con funcionalidades avanzadas, como: integración con redes sociales, galería de imágenes, foros, blog, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevo acceso para los clientes. - Presencia de la organización en nuevos mercados (local, nacional e internacional). - Información de la empresa disponible.
Documentación	Gestión Documental (DMS) son sistemas que favorecen a la administración de documentos, como: localización, clasificación, control de versiones, flujos de trabajo, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso rápido a la documentación. - Reducción de tiempos de consulta. - Clasificación de documentos y extracción automática de datos. - Ahorro de espacio físico y de costos.
Trabajo en grupo	Colaborativas (Groupware) son sistemas que permiten estar en continuo contacto con compañeros, proveedores y clientes, desde un punto de acceso y diferentes dispositivos (laptop, celular). Estas soluciones tienen funciones como: correo electrónico, mensajería instantánea, gestión de contactos, calendarios, intercambio de archivos, gestión documental, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Información de trabajo diario accesible. - Fomentación de la cooperación y la comunicación en la empresa, - Incremento en la productividad de los trabajadores.
Procesos y recursos empresariales	Planificación de Recursos Empresariales (ERP) son sistemas de información gerenciales que colaboran a administrar de forma integrada los procesos de la empresa, como: compra/venta, contabilidad, recursos humanos, ventas, etc. La gestión centralizada de todas las áreas permite facilitar el análisis de información	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso rápido al estado de los recursos compartidos de la organización. - Ejecución de flujos de trabajo. - Optimización de los procesos de la organización. - Reducción de tiempos y costos.
Clientes	Gestión de la Relación con los Clientes (CRM) son sistemas que ayudan a gestionar el contacto con el cliente hasta realizar la venta, facturación y posterior soporte; incluyendo análisis de nuevas oportunidades de negocios y la gestión de campañas de Marketing.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la calidad del servicio a los clientes. - Optimización y automatización del proceso de ventas. - Acceso rápido a información de clientes. - Posibilidad de analizar información para dirigir campañas.
Inteligencia de negocio	Inteligencia de Negocio (BI) son sistemas de análisis de información que permiten conocer que está ocurriendo y por qué, ayudando a tomar mejores decisiones. Estas soluciones extraen información del resto de aplicaciones de la organización (ERP, CRM)	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita la organización de la información. - Simplificación del análisis de información compleja. - Detección y resolución de problemas antes de que se produzcan. - Ayuda a la toma de decisiones.
Telefonía	Telefonía IP son sistemas que permiten realizar llamadas a través de Internet y con un costo menor.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión eficiente para volumen elevado de llamadas. - Integración de la telefonía con otros sistemas de la organización. - Posibilidades avanzadas de administración y control.
Comunicación	Videoconferencia permiten la comunicación simultánea de audio y vídeo a través de Internet. Por otro lado incluyen diferentes funcionalidades según las necesidades de la organización como el intercambio de imágenes, presentaciones, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de costos y tiempo en recursos empresariales. - Permite la realización de reuniones eficientes. - Facilita las reuniones con clientes y proveedores,
Seguridad	Los sistemas de seguridad más comunes son: cifrado de comunicaciones (wifi), control de acceso (usuario-contraseña), antivirus, actualización de seguridad automática, copias de seguridad, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

Fases de implementación de TI



Figura 36. Fases de implementación de TI

1. Planeación

El objetivo de este periodo es poner en comunicación al grupo de colaboradores de la organización con el proveedor y/o consultor de TI para que en conjunto determinen la planeación definitiva y detallada del proyecto. Entre las actividades a realizar están:

- Presentar al grupo de colaboradores de la organización al consultor que llevará a cabo la implementación.
- Establecer un cronograma de actividades e igualar con la agenda de todos los comprometidos.
- Revisar el cronograma para poder iniciar el proyecto sin posibles contratiempos o sorpresas.
- Disponer de formatos de los procesos, así como los datos principales que se ingresarán al sistema.

2. Análisis

En este periodo lo principal es obtener y realizar la lista de requerimientos y funcionalidades de cada una de las áreas involucradas de la organización para la implementación. Por otro lado, el listado debe ser aprobado por el encargado de cada área para corresponder a la configuración de la solución de acuerdo a los procesos y procedimientos definidos. Durante este periodo se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Definir los alcances del proyecto.
- Elaborar los diagramas de flujo de tus procesos y procedimientos para cada área.
- Determinar requerimientos del sistema.

3. Diseño

En este periodo se realiza la estructura de la implementación de la solución de acuerdo a los procesos, procedimientos y requerimientos de la organización, que en la etapa anterior se definieron.

Es primordial en esta etapa que el colaborador a cargo del proyecto de parte de la organización mantenga comunicación con el encargado de realizar el sistema para responder cualquier duda que pudiera aparecer en el proceso, debido a que en esta etapa la solución se va completando para las necesidades de la organización.

4. Pruebas

En esta fase de la implementación, se valida los requerimientos de acuerdo al resultado logrado, realizando escenarios de las operaciones reales de la organización en situaciones del día a día.

Es imprescindible que en esta etapa del proyecto los colaboradores encargados de las diversas áreas colaboren activamente en la revisión y validación de cada proceso, como también de cada funcionalidad del sistema y de la información que se consigue, para asegurar esa ventaja de hacer su trabajo más eficiente con el apoyo de la herramienta.

5. Capacitación

Una vez efectuadas las pruebas y mejoras, se procede a capacitar a todos los colaboradores que utilizarán el sistema. En esta etapa la motivación y participación de colaboradores es muy importante debido a que van a tener la experiencia real con el sistema y también se familiarizarán con el uso de la solución. La comunicación con el encargado de desarrollar el sistema es muy importante porque se deben de aclarar las dudas en cuanto a procesos y funciones para lograr el máximo beneficio de la herramienta tecnológica.

Al concluir con la capacitación, la organización debe cerciorarse que los colaboradores utilicen el sistema y realicen operaciones diarias de práctica en el sistema para reforzar la capacitación recibida.

6. Liberación

Por último, la etapa de liberación, es la entrega del producto final para que los colaboradores hagan uso de la herramienta tecnológica con el soporte del encargado. Cuando los usuarios utilicen de manera eficiente el sistema de acuerdo a las tareas asignadas, se inicia un proceso de mejora continua con el objetivo de optimizar el trabajo y conseguir los resultados esperados.

La implementación de tecnologías de información ocasionará desafíos y cambios en la organización, demandando tiempo, esfuerzo y la participación de todas las áreas. Si existe un compromiso entre los involucrados durante el proceso, se obtendrá buenos resultados como la integración de las operaciones, acceso a información en tiempo real para tomar mejores decisiones así como un crecimiento rápido y controlado de la organización.

Documentación de procesos y procedimientos

A continuación se detalla la propuesta del funcionamiento del modelo de innovación abierta para la ejecución en el tiempo.

1. Objetivo del proceso

Establecer una mejora continua en las áreas de la organización a través de aportaciones innovadoras de los clientes internos y externos.

2. Alcance

- Abarca desde la convocatoria a la reunión por parte de la gerencia hasta la inclusión definitiva de las aportaciones dentro de las funciones de los colaboradores.
- Aplica a todos los colaboradores de la organización.

3. Responsabilidades

3.1 Dueño del proceso

Gerente general

3.2 Actores del proceso

Gerente general

Jefe de personal y asuntos administrativo

Colaboradores

4. Documentos Aplicables y/o anexos:

4.1. Documentos

4.1.1 Acta Administrativa: “Reunión General”, código EC - AC - 001

4.1.2 Acta de reunión: “Control de asistencia a reunión”, código EC - AR – 001

4.2 Formatos

4.2.1: Formato: “Informe de aportaciones”, código EC - IA - 001

4.2.2: Formato: Ficha de acuerdos: “Registro de funciones”, código EC - FA - 001

4.2.3: Formato: “Ficha de sugerencias de los clientes”, código EC - FSC - 001

4.2.4: Formato: Ficha de evaluación de funciones: “Ficha técnica de control y evaluación”, código EC - FTCE - 001

5. Definiciones

5.1 Colaborador: es aquella persona destinada a cumplir las funciones asignadas por parte de la institución para la cual trabaja a cambio de un salario.

5.2 Indicadores de medición: son los datos que ayudan a la medición de la evolución de las metas, objetivos, procesos, etc.

5.3. Jefe de personal y asuntos administrativos: es aquella persona que tiene a cargo la planificación, dirección, coordinación y evaluación del equipo de trabajo a su cargo.

5.4 Lluvia de ideas: es la herramienta de trabajo que permitirá el surgimiento de nuevas ideas.

5.5 Plan operativo: es aquel documento oficial en donde se registran los objetivos a cumplir.

6. Condiciones básicas

6.1 Para archivar información: el gerente general decide no aprobar aportación.

6.2 Para incluir aportación dentro del plan operativo: el gerente general decide aprobar aportación.

6.3 Para establecer aportación dentro de funciones: el jefe de personal y asuntos administrativos mediante el monitoreo respectivo determina incluir aportación dentro de las funciones del colaborador.

7. Diagrama procesos

7.1 Proceso de mejora continua “Año 0”

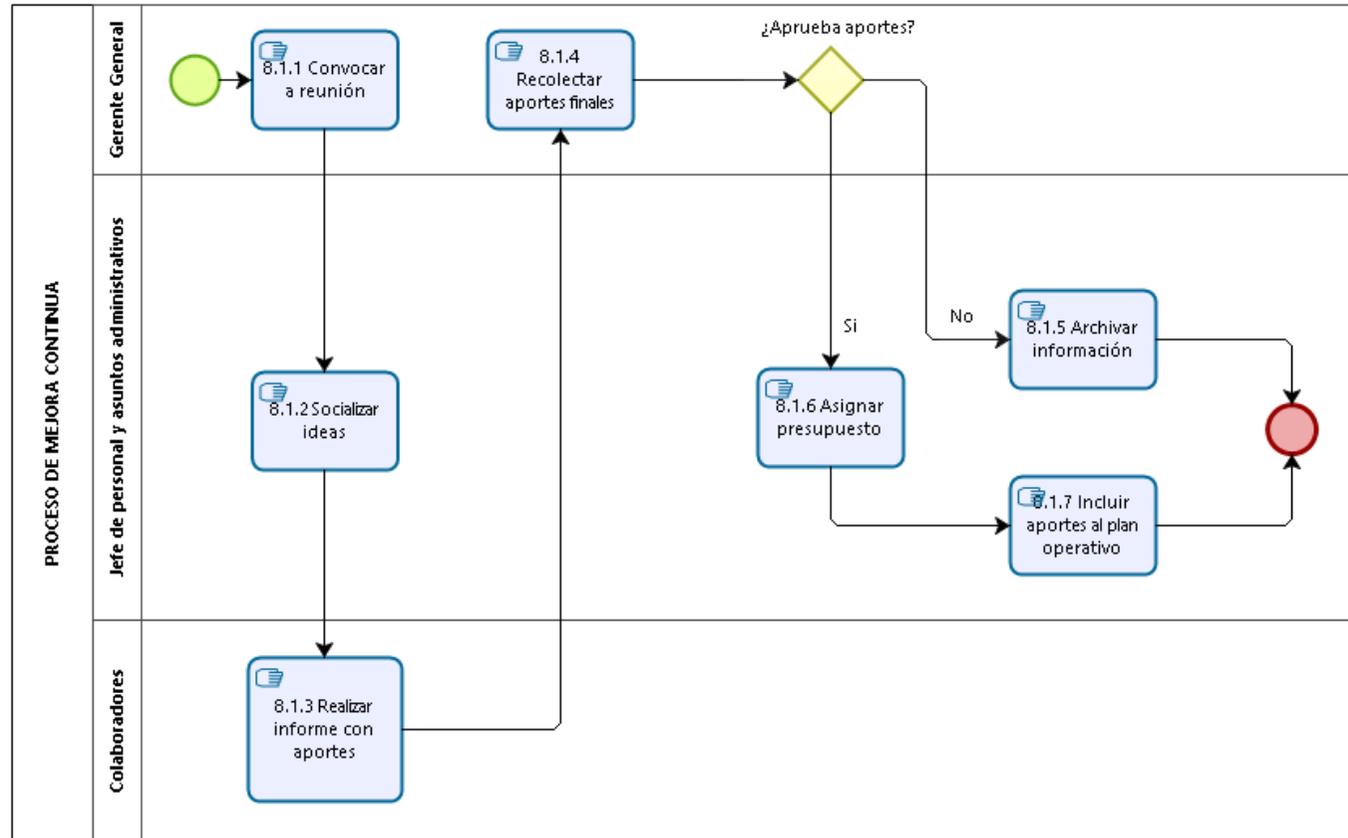


Figura 37. Proceso de mejora continua – Año 0

7.2 Proceso de mejora continua “Año 1”

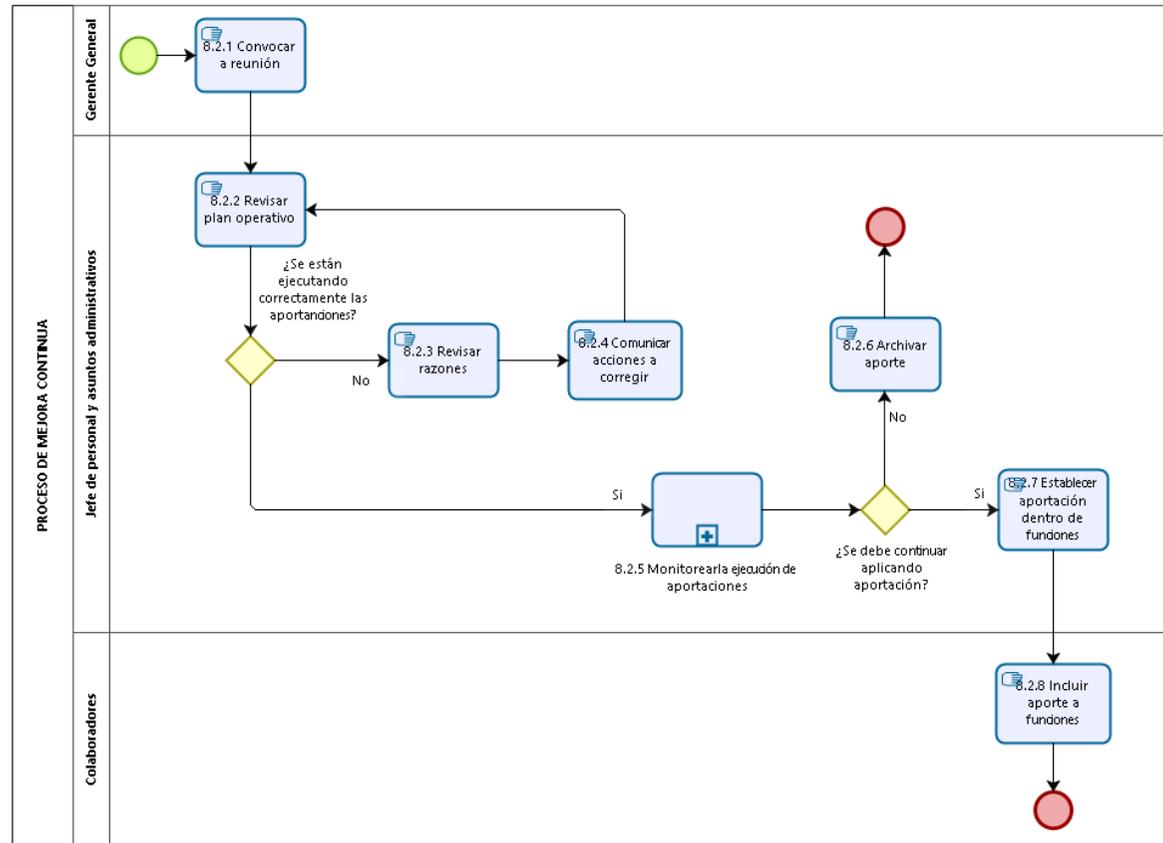


Figura 38. Proceso de mejora continua – Año 1

7.2.1 Sub proceso: Monitorear la ejecución de aportaciones

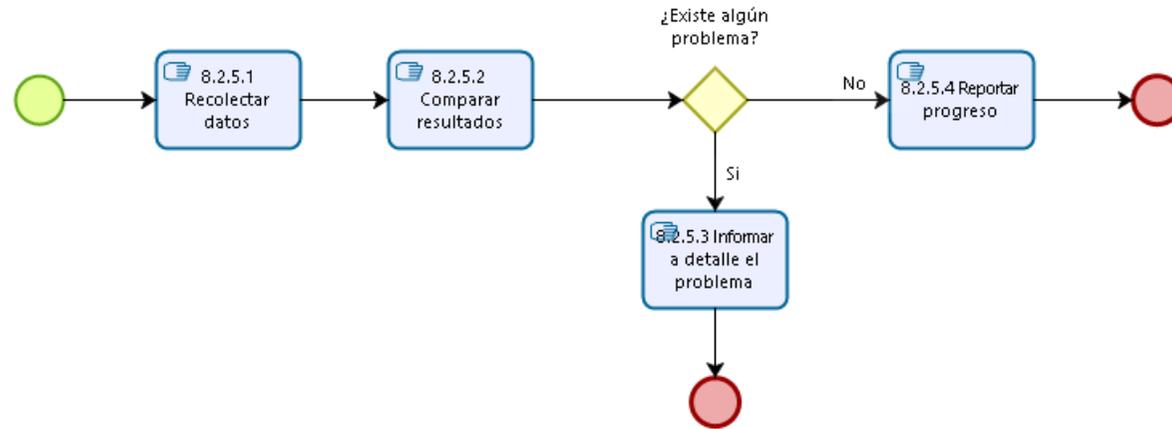


Figura 39. Monitorear la ejecución de aportaciones

8. Descripción procedimientos

8.1 Proceso de mejora continua “Año 0”

Nro.	Actividad	Actor (es)
8.1.1	Convocar a reunión Nota: Se convocará a reunión en el mes de diciembre en la cual participarán todos los colaboradores de la organización, esta convocatoria será informada a los colaboradores a través de un <i>“acta administrativa”</i> . Se deberá tomar un control de asistencia de los colaboradores registra su participación en el <i>“control de asistencia”</i> .	Gerente General
8.1.2	Socializar ideas Nota: Se realizará una “lluvia de ideas” con respecto a las mejoras que se pueden efectuar en las funciones y procesos, las cuales han sido recaudadas durante el año de implementación del modelo. Posteriormente, mediante una <i>“ficha de acuerdos”</i> se plasmará el tiempo de entrega del informe, el formato a utilizar y otros puntos coordinados en la reunión.	Jefe de personal y asuntos administrativos
8.1.3	Realizar informe con aportes Nota: Los colaboradores elaborarán informe en el periodo de 7 días en base a sus aportaciones como dueños de sus procesos y en base a las sugerencias del cliente, teniendo en cuenta la <i>“ficha de sugerencias”</i> si en caso existieran, Las nuevas aportaciones deberán presentarse a través del formato de <i>“informe de aportaciones”</i> determinando los indicadores de medición.	Colaboradores
8.1.4	Recolectar aportes finales Nota: Se recepcionará los informes finales para ser evaluados en un periodo de 10 días.	Gerente General
8.1.5	Archivar información Nota: El proceso culmina cuando la gerencia general no aprueba la incorporación de determinado aporte dentro del plan operativo.	Jefe de personal y asuntos administrativos
8.1.6	Asignar presupuesto Nota: Se le asignará un presupuesto a cada aportación aprobada por la gerencia general.	Jefe de personal y asuntos administrativos
8.1.7	Incluir aportes al plan operativo Nota: Se incluirá el aporte presupuestado dentro del plan operativo para el siguiente año.	Jefe de personal y asuntos administrativos

8.2 Proceso de mejora continua “Año 1”

Nro.	Actividad	Actor (es)		
8.2.1	Convocar a reunión Nota: Se convocará a reunión cada 2 meses en la cual participarán todos los colaboradores de la organización.	Gerente General		
8.2.2	Revisar plan operativo Nota: Se revisará el plan operativo para verificar cumplimiento de aportaciones incluidas según lo planificado.	Jefe de personal y asuntos administrativos		
8.2.3	Revisar razones Nota: Se identificarán los motivos por los cuales no se está cumpliendo con la correcta ejecución de la aportación para plantear posibles soluciones.	Jefe de personal y asuntos administrativos		
8.2.4	Comunicar acciones a corregir Nota: Se indicarán las acciones a corregir para la correcta ejecución de la aportación.	Jefe de personal y asuntos administrativos		
8.2.5	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Monitorear la ejecución de aportaciones Nota: Se controlará el desarrollo de las aportaciones, se evaluará e informará el progreso a través de la ficha de la “ficha de evaluación de funciones”. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Subprocesos: 8.2.5.1 Recolectar datos 8.2.5.2 Comparar resultados 8.2.5.3 Informar a detalle el problema 8.2.5.4 Reportar progreso </td> </tr> </table>	Monitorear la ejecución de aportaciones Nota: Se controlará el desarrollo de las aportaciones, se evaluará e informará el progreso a través de la ficha de la “ficha de evaluación de funciones”.	Subprocesos: 8.2.5.1 Recolectar datos 8.2.5.2 Comparar resultados 8.2.5.3 Informar a detalle el problema 8.2.5.4 Reportar progreso	Jefe de personal y asuntos administrativos
Monitorear la ejecución de aportaciones Nota: Se controlará el desarrollo de las aportaciones, se evaluará e informará el progreso a través de la ficha de la “ficha de evaluación de funciones”.	Subprocesos: 8.2.5.1 Recolectar datos 8.2.5.2 Comparar resultados 8.2.5.3 Informar a detalle el problema 8.2.5.4 Reportar progreso			
8.2.6	Archivar aporte Nota: El proceso culmina cuando el jefe de personal y asuntos administrativos determina que el aporte no está cumpliendo con los resultados esperados.			
8.2.7	Establecer aportación dentro de funciones Nota: Se establecerá el aporte dentro de las funciones si el jefe de personal y asuntos administrativos determina que el aporte está cumpliendo con los resultados esperados.	Jefe de personal y asuntos administrativos		
8.2.8	Incluir aporte a funciones Nota: El colaborador incluye aporte dentro de sus funciones.	Colaboradores		

3.2.3. Financiamiento del modelo de innovación abierta

La implementación del modelo de innovación abierta, implica una inversión para la organización la cual tendrá una serie de beneficios para mejorar la competitividad de la organización. A continuación se detallan los costos a utilizar en el proyecto:

1. Costo de inversión

Tabla 37.

Costos de Software

Descripción	Presupuesto	Sub Total (S/.)
Sistema de información	25,000	25,000
Total (S/.)		25,000

Tabla 38.

Costos de Hardware

Descripción	Cantidad	Precio (S/.)	Sub Total (S/.)
Computadora	10	1,800	18,000
Impresoras	2	2,000	4,000
Proyector	1	2,400	2,400
Ecran	1	150	150
Total (S/.)			24,550

Tabla 39.

Costos de Mobiliario

Descripción	Cantidad	Precio (S/.)	Sub Total (S/.)
Mueble para computadora	10	350	3,500
Mueble para impresora	2	100	200
Sillón	10	150	1,500
Total (S/.)			5,200

2. Costos de desarrollo

Tabla 40.

Costos de Recurso Humano

Personal	Cantidad	Nro de meses	Sueldo por mes (S/.)	Sub Total (S/.)
Asesor de proyecto	1	12	3,000	36,000
Especialista de Recursos Humanos	1	12	2,800	33,600
Especialista de TI	1	12	3,200	38,400
Contador	1	12	2,000	24,000
Total (S/.)				132,000

Tabla 41.

Costos de materiales

Descripción	Cantidad	Precio (S/.)	Sub Total (S/.)
USB	3	15	45
Papel bond	1500	0.02	30
Cartuchos para impresora	2	80	160
Total (S/.)			235

Tabla 42.

Costos de energía

Descripción	Cantidad	Costo - kwh(S/.)	Consumo anual	Sub Total (S/.)
Computadora	10	0.4504	605	2,725
Impresora	2	0.4504	454	409
Proyector	1	0.4504	498	224
Total (S/.)				3,358

Tabla Tabla 43

Costos de mantenimiento

Descripción	Cantidad	Costo - kwh(S/.)	Consumo anual	Sub Total (S/.)
Computadora	1	50	1	50
Impresora	1	60	1	60
Total (S/.)				110

Tabla 44.

Otros Costos

Descripción	Sub total (S/.)
Capacitaciones	25,000
Otros	10,000
Total	35,000

El costo total del modelo de innovación abierta para el Euroamerican College es la suma de S/. 225,453 soles. La organización de realizar esta inversión, la cual pagará al contado el monto de S/. 75,151 y lo restante, correspondiente al monto S/. 150,302 será financiado por una entidad bancaria con una Tasa de costo efectiva anual (TCEA) promedio de 16% en un periodo de 5 años.

Tabla 45.

Financiamiento

Periodo	Capital	Cuota	Amortización	Interés
0	S/. 150,302			
1	S/. 128,447	S/. 45,904	S/. 21,855	S/. 24,048
2	S/. 103,095	S/. 45,904	S/. 25,352	S/. 20,551
3	S/. 73,686	S/. 45,904	S/. 29,409	S/. 16,495
4	S/. 39,572	S/. 45,904	S/. 34,114	S/. 11,790
5	S/. -	S/. 45,904	S/. 39,572	S/. 6,332

3.3. Situación posterior de la organización (post test)

Posteriormente se realizó una entrevista al Jefe de personal y asuntos administrativos y se aplicaron las mismas encuestas a los colaboradores, mostrando el modelo de innovación abierta basado en las 4 dimensiones mencionadas anteriormente para determinar el impacto dentro de la organización.

3.3.1. Estrategia

1. ¿Considera que las estrategias propuestas van de acuerdo a lo que busca la organización?

¿Por qué?

- Sí, las estrategias propuestas ayudarán a la organización a ir por el camino correcto para cumplir con los objetivos a corto, mediano y a largo plazo.

2. ¿Considera que el plan estratégico propuesto permitirá desarrollar las ventajas competitivas de la organización?

- Sí, el plan estratégico contempla la importancia de explotar las ventajas competitivas y así poder alcanzar una mayor diferenciación ante nuestros competidores.

3. ¿Cree que es importante comunicar el enfoque estratégico propuesto a los colaboradores de la organización?

- Por supuesto y mediante la comunicación efectiva puesta en práctica se hará mucho más fácil y efectivo.

4. ¿Considera que la organización cuenta con el recurso humano calificado para llevar a cabo lo propuesto?

- Sí, la organización cuenta con el personal calificado para enfrentar los desafíos que se puedan presentar en el camino empresarial. La alta gerencia actualmente se encuentra satisfecha con el recurso humano contratado.

5. ¿Cree que a partir de ahora, se podrá lograr el cumplimiento de objetivos?

- Sí, pues contaremos con los medios, estrategias, compromiso por parte del personal, trabajo en equipo, etc. Lo que hará posible el cumplimiento de objetivos en los plazos establecidos.

6. ¿Según lo propuesto, considera que se aplicará la mejora continua dentro de la organización?

- Claro que sí, la mejora continua a partir de ahora será el aspecto más importante a tomar en cuenta dentro de la organización.

3.3.2. Estructura organizacional

1. ¿Conoce la estructura organizacional del Euroamerican College?

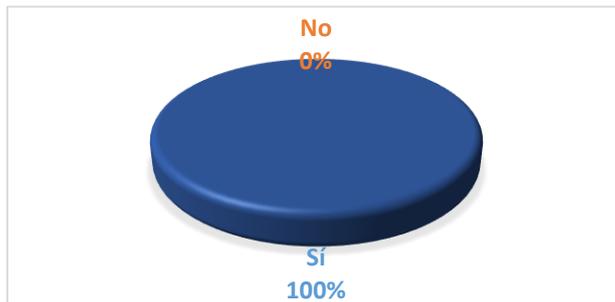


Figura 40. Conocimiento de estructura organizacional

En la figura 40 se observa que el 100% de los colaboradores conoce la estructura organizacional.

2. ¿Cree que existe una buena comunicación en la organización?

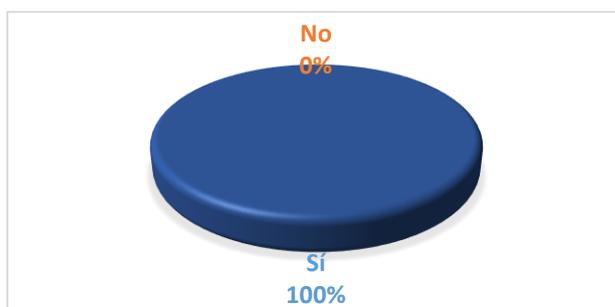


Figura 41. Nivel de comunicación interna efectiva en la organización

En la figura 41 se observa que el 100% de los colaboradores cree que existe una buena comunicación en la organización.

3. ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado el logo y los colores representativos de la organización?

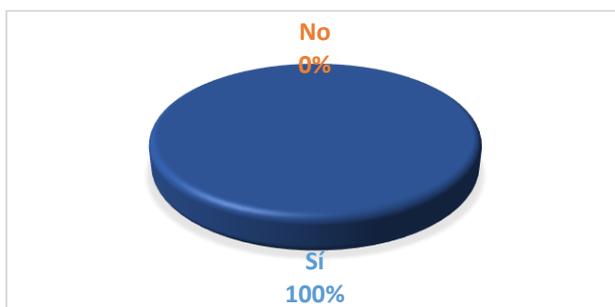


Figura 42. Nivel de reconocimiento de los colores de la organización

En la figura 42 se observa que el 100% de los colaboradores sí reconocen el significado el logo y los colores representativos de la organización.

4. ¿Conoce la misión y visión de la organización?

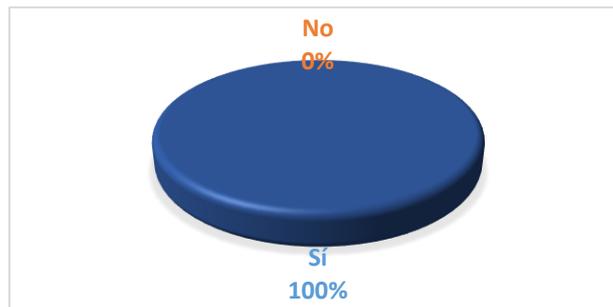


Figura 43. Nivel de conocimiento de misión y visión

En la figura 43 se observa que el 100% de los colaboradores conocen la misión y visión de la organización.

3.3.3. Cultura Organizacional

1. ¿En la organización donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?

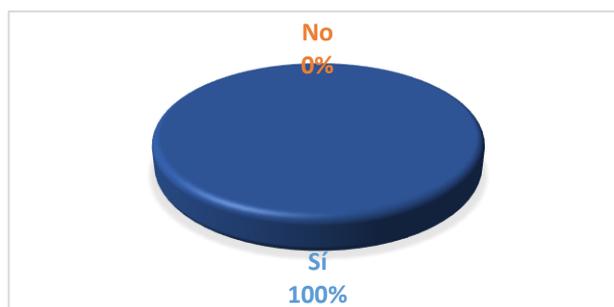


Figura 44. Nivel de trabajo en equipo

En la figura 44 se observa que el 100% de los colaboradores indica que se promueve el trabajo en equipo en la organización.

2. ¿Percibe usted que la organización le permite aprender y progresar?

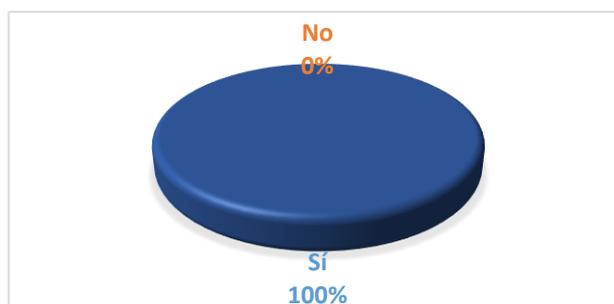


Figura 45. Nivel de desarrollo del personal

En la figura 45 se observa que el 100% de los colaboradores indica que la organización le permite aprender y progresar como persona.

3. ¿La organización programa capacitaciones para los colaboradores?

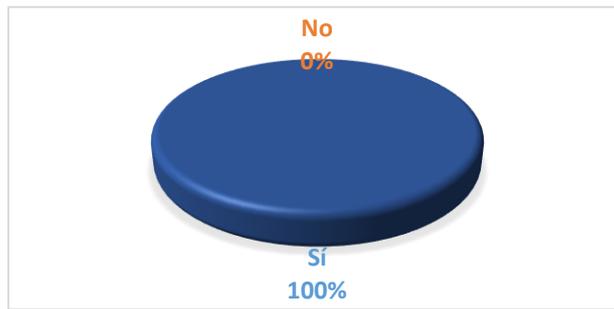


Figura 46. Nivel de capacitaciones programadas

En la figura 46 se observa que el 100% de los colaboradores indica que se programan capacitaciones en la organización.

4. ¿En la organización donde usted labora se fomenta la innovación?

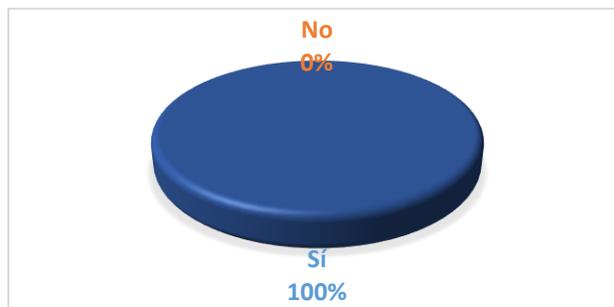


Figura 47. Nivel de fomentación de innovación

En la figura 47 se observa que el 100% de los colaboradores indica que se fomenta la innovación en la organización.

5. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida de la empresa?

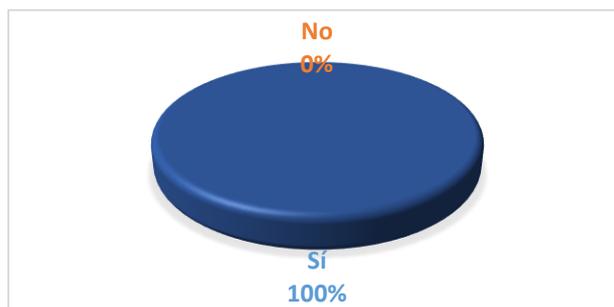


Figura 48. Nivel de conocimiento de horarios

En la figura 47 se observa que el 100% de los colaboradores indica que existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en la organización.

6. ¿La organización utiliza sanciones ante una falta?

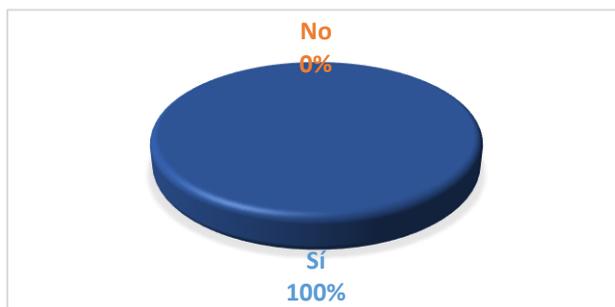


Figura 49. Nivel de conocimiento de sanciones

En la figura 49 se observa que el 100% de los colaboradores indica que la organización utiliza sanciones ante una falta.

7. ¿La organización celebra fechas especiales como cumpleaños, día del trabajador, etc?

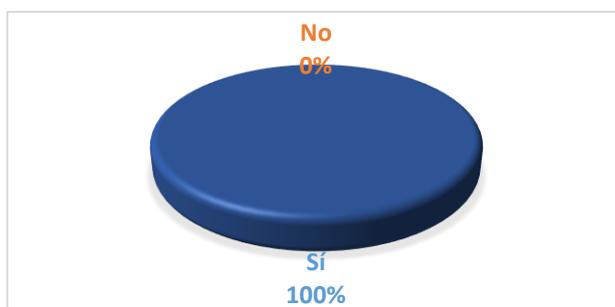


Figura 50. Nivel de celebración de fechas festivas

En la figura 50 se observa que el 100% de los colaboradores indica que la organización celebra fechas especiales.

8. ¿La organización recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?

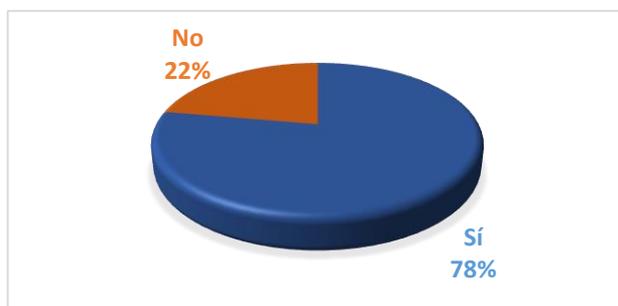


Figura 51. Nivel de aplicación de incentivos

En la figura 51 se observa que el 78% de los colaboradores indica que la organización utiliza incentivos para premiar las buenas labores. Por otro lado un 22% señala que la organización no utiliza incentivos para premiar las buenas labores.

9. ¿Al haber una vacante, la institución toma en cuenta primero a los trabajadores para dicho cargo antes que personas externas?

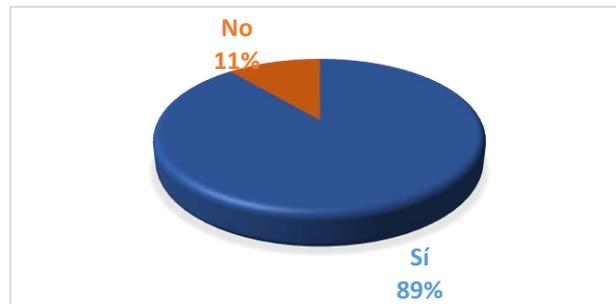


Figura 52. Nivel de valoración al personal

En la figura 52 se observa que el 89% de los colaboradores indica que al haber una vacante, la organización toma en cuenta primero a los trabajadores. Por otro lado un 11% señala que la organización no toma en cuenta primero a los trabajadores.

3.3.4. Tecnologías de información y comunicación (TIC)

1. ¿Cree usted que se le suministran las herramientas tecnológicas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?

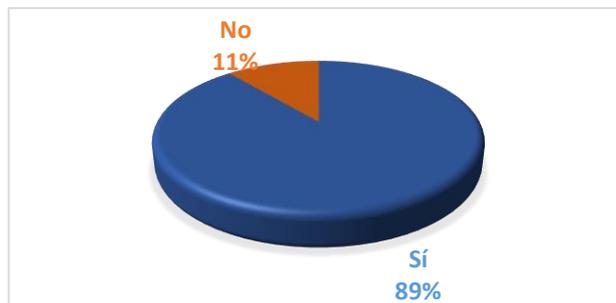


Figura 53. Nivel de implementación de herramientas necesarias

En la figura 53 se observa que el 89% de los colaboradores indica que la organización le suministra las herramientas tecnológicas necesarias. Por otro lado un 11% señala que no se les suministra las herramientas tecnológicas.

Tabla 46.

Resumen de resultados Pre test y Post test de las dimensiones del modelo de innovación abierta

Resumen de resultados Pre test y Post test					
Dimensión	Indicador	Resultado Pre		Resultado Post	
		SI	NO	SI	NO
Estructura organizacional	Nivel de conocimiento de estructura organizacional	56%	44%	100%	0%
	Nivel de comunicación interna efectiva en la organización	11%	89%	100%	0%
	Nivel de conocimiento de los colores de la organización	56%	44%	100%	0%
	Nivel de conocimiento de la misión y visión.	56%	44%	100%	0%
Cultura organizacional	Nivel de trabajo en equipo	56%	44%	100%	0%
	Nivel de desarrollo del personal	28%	72%	100%	0%
	Nivel de capacitaciones programadas	11%	89%	100%	0%
	Nivel de fomentación de innovación	22%	78%	100%	0%
	Nivel de conocimiento de horarios	78%	22%	100%	0%
	Nivel de conocimiento de sanciones	67%	33%	100%	0%
	Nivel de celebración de fechas festivas	56%	44%	100%	0%
	Nivel de aplicación de incentivos	6%	94%	100%	0%
	Nivel de valoración al personal	17%	83%	89%	11%
	Tecnologías de información y comunicación	Nivel de implementación de herramientas necesarias	6%	94%	89%
Estrategia	Nivel de cumplimiento de estrategias	0%	100%	100%	0%

3.3.5. Competitividad

Una vez implementado el modelo de innovación abierta, se realizó nuevamente el análisis de competitividad, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 47.

Análisis de competitividad (Post test)

	Criterios	Sí Cumple	En proceso	No Cumple
1	Infraestructura	X		
2	Acceso al financiamiento	X		
3	Investigación y desarrollo		X	
4	Crecimiento económico de la empresa	X		
Estructura organizacional				
5	Comunicación efectiva		X	
Cultura organizacional				
6	Capacitaciones		X	
7	Innovación		X	
8	Recurso humano calificado	X		
Tecnologías de información				
9	Disponibilidad tecnológica		X	
Estrategia				
10	Plan estratégico		X	
11	Mejora continua		X	
TOTAL			15	

Leyenda	
Si cumple	2 ptos
En proceso	1 ptos
No cumple	0 ptos
Bajo	0 - 7
Medio	8 - 15
Alto	16 - 22

De los resultados obtenidos se observa que la competitividad de la organización se encuentra en un nivel medio. Realizando una comparación con los resultados del pretest, en esta ocasión, muchos de los criterios se encuentran en proceso de desarrollo por lo que la organización está en la capacidad de mostrar competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve y cumplir sus objetivos.

Tabla 48.

Resumen de los resultados de Competitividad

Competitividad		
Criterios	Resultados	
	Pre test	Post test
Infraestructura	2	2
Acceso al financiamiento	1	2
Investigación y desarrollo	0	1
Crecimiento económico	1	2
Comunicación efectiva	0	1
Capacitaciones	0	1
Innovación	0	1
Recurso Humano Calificado	2	2
Disponibilidad tecnológica	1	1
Plan estratégico	0	1
Mejora continua	0	1

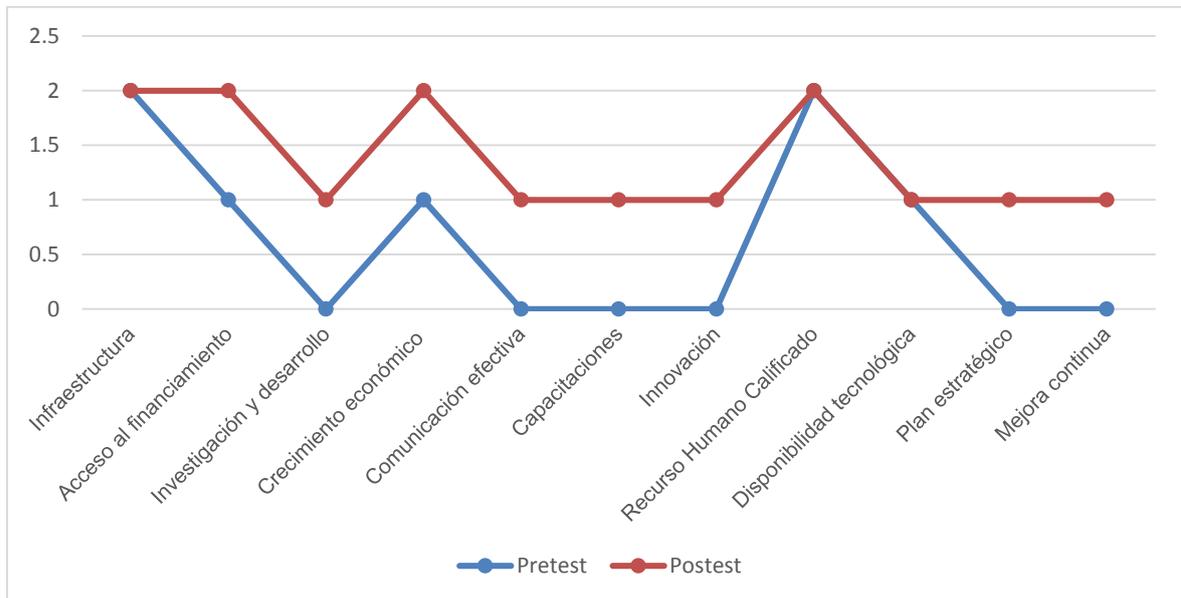


Figura 54. Tendencia de competitividad

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos se valida la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación, debido a que la implementación del modelo de innovación abierta afectará positivamente en la competitividad del Euroamerican College. Viéndose reflejado en los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los trabajadores de la organización sobre las dimensiones de cultura organizacional, estructura organizacional, tecnologías de información y estrategia teniendo como base la innovación, obteniendo resultados favorables a partir de lo propuesto afectando positivamente en la competitividad de la organización.

Cabe mencionar que Pérez (2012) a través de su propuesta de la implementación de un modelo holístico para identificar a las organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador pudo concluir en que la existencia de una cultura de innovación influye positivamente en las organizaciones. Por lo que al igual que el presente trabajo, coincide y refuerza la investigación realizada sobre la necesidad de implantar una cultura innovadora para que las organizaciones puedan reflejar una mejora y crecimiento continuo dentro del mercado.

Así como también Roldán (2013) quien menciona que la innovación suele ser más habitual dentro de las organizaciones que practiquen el involucramiento, la adaptabilidad, actividades de interacción, etc. lo que hace posible que los resultados obtenidos en la presente investigación sean respaldados por lo antes mencionado.

Por otro lado, Huaypaya (2013) propuso un modelo de innovación para el Caso CITEvid en donde se tomó como unidad de análisis a 41 productores y se pudo concluir en que es fundamental desarrollar las competencias y capacidades para generar una innovación que hará posible generar competitividad siempre y cuando exista una correcta inversión. Por lo tanto, es necesario e importante que la inversión para promover la innovación se tome como un factor de mayor importancia dentro del sector empresarial y para el aumento de competitividad, reforzando la presente investigación en cuanto a la falta de inversión que existe en el Perú.

De esta manera, los resultados de las investigaciones de los antecedentes fortalecen y sustentan la validez de la hipótesis planteada en el actual trabajo de investigación y se reconozcan las limitaciones del estudio.

4.2. Conclusiones

Mediante el presente estudio se determinó que la implementación del modelo de innovación abierta afecta de manera positiva en la competitividad del Euroamerican College promoviendo el desarrollo y crecimiento del potencial humano dentro de la organización, generando una cultura participativa que se involucrará en los procesos internos lo que hará posible la identificación del capital humano para con la empresa.

Se realizó un diagnóstico de la actualidad sobre las dimensiones del modelo de innovación abierta utilizando distintos instrumentos obteniendo resultados bajos. De la información recopilada se pudo determinar que el capital humano no estaba satisfecho con la cultura que se venía desarrollando en la organización, no existía una buena comunicación interna dificultando el flujo de información en el trabajo, que no se suministraban los recursos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de funciones y también que la organización no contaba con objetivos y estrategias que guiaran al personal hacia el crecimiento de la organización.

Se determinó el nivel de competitividad de la organización tomando en cuenta criterios relacionados a las dimensiones investigadas, obteniendo un resultado bajo de 7 puntos de 22 (puntuación alta).

Se diseñó y desarrolló el modelo de innovación abierta poniendo en práctica la mejora continua haciendo posible que la organización alcance un nivel de competitividad medio (15 puntos). Lo que demuestra que el nivel de competitividad, a partir de la ejecución del modelo, la organización podrá posicionarse dentro del mercado empresarial.

Se determinó el costo del modelo de innovación abierta para el Euroamerican College, siendo el monto de S/. 225,453, la cual se pagará al contado el monto de S/. 75,151 y lo restante, correspondiente al monto S/. 150,302 será financiado en un periodo de 5 años.

REFERENCIAS

- Aguilar Osorio, R. (03 de Junio de 2014). *Imasdea*. Obtenido de <http://www.imasdea.com.mx/innovacion-abierta-vs-innovacion-cerrada/>
- Alderete, M. (31 de Octubre de 2012). *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v25n45/v25n45a03.pdf>
- Almazán Morales, J., Méndez Salvatorio, A., & Lee Kim, H. (14 de Septiembre de 2013). *UMICH*. Obtenido de <http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/viewFile/225/207>
- Álvarez Medina, M., Chávez Rivera, M., & Moreno Velarde, S. (s.f.). *Itson*. Obtenido de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Álvarez, I. (24 de Febrero de 2016). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/pzdbjgwts0bp/beneficios-y-limites-de-la-cultura-organizacional/>
- Bernardo, A. (09 de Junio de 2014). *Blog think big*. Obtenido de <https://blogthinkbig.com/que-es-la-innovacion-abierta/>
- Botella, C., & Suárez, I. (Mayo de 2012). *Fundación Carolina*. Obtenido de <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/08/AI78.pdf>
- Carrasco Delgado, J. (2013). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. Obtenido de http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/325638/2/carrasco_dj-tesis-pub.pdf
- Chartuni, L. (21 de Junio de 2013). *Expansión*. Obtenido de http://expansion.mx/especiales/2013/06/06/una-buena-cultura-organizacional-se-nota?internal_source=PLAYLIST
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation*. Obtenido de <http://www.postgradouchile.cl/iss2016/espana/material/bbvaopenmind.pdf>
- Coloma, D. (Noviembre de 2009). *Cynertia Consulting*. Obtenido de http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Innovacion_abierta_Aprovechand_o_los_recursos_externos_mediante_la_colaboracion.pdf
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología . (Mayo de 2014). *Concytec*. Obtenido de http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear_crecer/estrategias_crear_crecer_ultima_version_28-5-2014.pdf
- Díaz Lazo, J. (Marzo de 2011). *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-59362011000100009
- Fernández Lorenzo, A. (Enero de 2012). *EOI*. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf
- Ferras, X. (21 de Septiembre de 2014). *Xavier Ferras*. Obtenido de <http://xavierferras.blogspot.pe/2014/09/una-definicion-de-innovacion.html>

- Ferrero, A. (06 de Junio de 2013). *Perú 21*. Obtenido de <https://peru21.pe/opinion/cifras-chile-peru-109866>
- Flores, J. (01 de Junio de 2017). *Mercados y Regiones*. Obtenido de <http://mercadosyregiones.com/peru-ocupa-el-puesto-55-en-el-indice-de-competitividad-mundial-2017-del-imd/>
- Frechilla Roncero, L. (06 de Febrero de 2012). *EOI*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/laurafrechilla/2012/02/06/de-la-innovacion-cerrada-a-la-innovacion-abierta/>
- Friend, L. (s.f.). *Pyme*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html>
- Gómez Roldán, I. (2013). *UNED*. Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Igomez/Documento.pdf>
- Hernández Rivera, N. (27 de Noviembre de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/>
- Hevia, L. (2006). *UTFSM*. Obtenido de <https://www.inf.utfsm.cl/~lhevia/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1.pdf>
- Huallani Chavez, S. (2014). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3878/1/Huallani_cs.pdf
- Huapaya Toledo, M. (12 de Agosto de 2013). *Universidad de Piura*. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1662/AE-L_003.pdf?sequence=1
- Informe Global de Competitividad. (2017). *CDI*. Obtenido de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Innovation Factory Institute. (22 de Enero de 2013). *Innovation Factory Institute*. Obtenido de <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/gestion-de-la-innovacion/>
- Jimenez Jimenez, F. (13 de Agosto de 2012). *Galeon*. Obtenido de <http://galeon.com/nadadenadadenada/ticsead.pdf>
- Larese, Salsa, & Torti. (2013). *UNCU*. Obtenido de <http://fing.uncu.edu.ar/catedras/industrias-2/trabajo-de-alumnos-ano-2013/Competitividad%20en%20las%20Emrpesas.pdf>
- López Pérez, R. (2012). *Universidad Autónoma de Madrid*. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf
- Mendoza Riofrío, M. (01 de Junio de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru-sigue-cayendo-competitividad-427729>
- Mora Vanegas, C. (26 de Diciembre de 2013). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/12/26/la-innovacion-y-su-incidencia-en-pro-de-la-competitividad-2/>
- Oliveras Francesc, E. (s.f.). *Grupo P&A*. Obtenido de <http://blog.grupo-pya.com/se-calcula-la-efectividad-eficacia-eficiencia-una-empresa/>

- Prieto Valero, C. (4 de Septiembre de 2016). *UPB*. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/puente/article/viewFile/7023/6421>
- Rojas, P., Romero, S., & Sepúlveda, S. (2000). *IICA*. Obtenido de <http://repiica.iica.int/docs/B0241e/B0241e.pdf>
- Romero, N. (01 de Abril de 2016). *Revista Recursos Humanos*. Obtenido de <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/>
- Rueda Cruz, A. (28 de Junio de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cuadro-mando-integral/>
- Salazar, C. (13 de Octubre de 2016). *UCSP*. Obtenido de <https://ucsp.edu.pe/saladeprensa/informa/la-estructura-empresarial-de-peru-no-ayuda-al-desarrollo/>
- Vásquez Rojas, C. (23 de Octubre de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Vásquez Rojas, C. (02 de Noviembre de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-evolucion-gestion-conocimiento/>

ANEXOS

ANEXO n.º 1. Encuesta de Estructura Organizacional

Estructura Organizacional	
Fecha :	
Área	Cargo
Giro de la Organización (Producto o Servicio)	
¿Conoce la estructura organizacional del Euroamerican College? NO <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/>	
¿Cree que existe una buena comunicación en la organización? NO <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/>	
Descripción breve: _____	

ANEXO n.º 2. Encuesta de Cultura organizacional

Nombres y Apellidos: _____ **Edad:** _____

Puesto de trabajo: _____

Años laborando en la organización: _____

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

- | |
|--|
| <p>1 = Nunca
2 = Ocasionalmente
3 = Algunas Veces
4 = Frecuentemente
5 = Siempre</p> |
|--|

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

Nro.	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿En la organización donde usted labora se fomenta la innovación?					
2	¿En la organización donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3	¿Cree usted que se le suministran las herramientas tecnológicas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?					
4	¿Percibe usted que la organización le permite aprender y progresar?					
5	¿La organización programa capacitaciones para los colaboradores?					
6	¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida de tu empresa?					
7	¿La organización utiliza sanciones ante una falta?					
8	¿La organización celebra fechas especiales como el día de la secretaria, cumpleaños, entre otros?					
9	¿La organización recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?					
10	¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la organización?					
11	¿Conoce la misión y visión de la organización?					
12	¿Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?					

ANEXO n.º3. Entrevista 1 - Estrategia

Entrevista dirigida al jefe de personal y asuntos administrativos	
GUÍA DE ENTREVISTA	Fecha:
Nombre del entrevistado	
Puesto	
Objetivo: Obtener información directa y auténtica sobre la dirección estratégica de la organización.	
PREGUNTAS:	
1. ¿Considera importante establecer estrategias empresariales dentro de la organización? ¿Por qué?	
2. ¿Actualmente, cuentan con un plan estratégico para desarrollar las ventajas competitivas?	
3. ¿Se ha desarrollado y comunicado el enfoque estratégico a los colaboradores de la organización? ¿La gerencia se reúne con el personal para analizar el cumplimiento de objetivos?	
4. ¿Considera que la organización cuenta con el recurso humano calificado?	
5. Según la información histórica de la empresa ¿En los años anteriores, se ha logrado el cumplimiento de los objetivos propuestos? (tomar como referencia la información histórica de los años 2014 al 2016)	
6. ¿Considera que se aplica la mejora continua dentro de la organización?	

Anexo n°. 4. Guía de observación

GUIA DE OBSERVACIÓN																																																																
ORGANIZACIÓN																																																																
NOMBRE DEL OBSERVADOR																																																																
<p>Instrucciones: Observar la ejecución si los criterios marcadas con una X el cumplimiento de acuerdo a la escala establecida (si cumple, en proceso, no cumple)</p> <p>Objetivo: observar y medir el estado de los criterios de competitividad en la organización.</p>																																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">No.</th> <th style="width: 45%;">Criterio</th> <th style="width: 15%;">Si cumple</th> <th style="width: 15%;">En proceso</th> <th style="width: 20%;">No cumple</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>Infraestructura</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>Acceso al financiamiento</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>Investigación y desarrollo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>Crecimiento económico de la empresa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>Comunicación efectiva</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6.</td> <td>Capacitaciones</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7.</td> <td>Innovación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8.</td> <td>Recurso humano calificado</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9.</td> <td>Disponibilidad tecnológica</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10.</td> <td>Plan estratégico</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11.</td> <td>Mejora continua</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					No.	Criterio	Si cumple	En proceso	No cumple	1.	Infraestructura				2.	Acceso al financiamiento				3.	Investigación y desarrollo				4.	Crecimiento económico de la empresa				5.	Comunicación efectiva				6.	Capacitaciones				7.	Innovación				8.	Recurso humano calificado				9.	Disponibilidad tecnológica				10.	Plan estratégico				11.	Mejora continua			
No.	Criterio	Si cumple	En proceso	No cumple																																																												
1.	Infraestructura																																																															
2.	Acceso al financiamiento																																																															
3.	Investigación y desarrollo																																																															
4.	Crecimiento económico de la empresa																																																															
5.	Comunicación efectiva																																																															
6.	Capacitaciones																																																															
7.	Innovación																																																															
8.	Recurso humano calificado																																																															
9.	Disponibilidad tecnológica																																																															
10.	Plan estratégico																																																															
11.	Mejora continua																																																															

ANEXO n.º5. Nivel de importancia de los factores internos y externos del Euroamerican College

1. Matriz EFI (Evaluación de factores internos)

Se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0 % (sin importancia) a 100% (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 100%.

El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito del Euroamerican College.

Por otro lado, se debe asignar una calificación a las debilidades y a las fortalezas.

Dónde:

- ✓ Debilidad mayor: 1
- ✓ Debilidad menor: 2
- ✓ Fortaleza menor: 3
- ✓ Fortaleza mayor: 4

Luego, se multiplicará el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. La suma de las calificaciones ponderadas de cada variable determinará el ponderado total.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

2. Matriz EFE (Evaluación de factores externos)

Se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0 % (sin importancia) a 100% (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 100%

El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito del Euroamerican College.

Se debe asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito.

Dónde:

- ✓ La institución está trabajando duro: 4
- ✓ La institución está trabajando relativamente bien: 3
- ✓ La institución está trabajando lo mínimo: 2
- ✓ La institución no está haciendo nada: 1

Luego, se multiplicará el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. La suma de las calificaciones ponderadas de cada variable determinará el ponderado total.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

3. Matriz PEYEA

Se debe asignar una serie de variables que incluyan la Fuerza Financiera (FF), la Ventaja Competitiva (VC), la Estabilidad del Ambiente (EA) y la Fuerza de la Industria (FI).

El peso adjudicado a las variables que constituyen las dimensiones FF y FI se tomará entre el siguiente rango:

- ✓ Peor: 1
- ✓ Mejor: 6

El peso adjudicado a las variables que constituyen las dimensiones VC y EA se tomará entre el siguiente rango:

- ✓ Mejor: -1
- ✓ Peor: -6

- Según su propio análisis, Euroamerican College asigna los pesos de las matrices EFI, EFE y califica los aspectos de los cuadrantes de la Matriz Peyea de la siguiente manera:

1. Matriz EFI

FORTALEZAS		PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR
-	Pertenece a un grupo de instituciones de idiomas reconocidas en el Perú.	3%	3	0.09
-	Infraestructura	8%	3	0.24
-	Programa educativo integral basado en principios ambientalistas.	8%	4	0.32
-	Tiempo de experiencia en el sector.	6%	4	0.24
-	Convenio con la Alianza Francesa.	3%	3	0.09
-	Certificación de la organización del Bachillerato Internacional.	8%	4	0.32
-	Buen direccionamiento por parte de la Dirección Académica.	4%	3	0.12
-	Existencia de recursos educativos de apoyo y capacitaciones para la labor del docente.	4%	4	0.16
DEBILIDADES		PESO	CLASIFICACIÓN	2.58 VALOR
-	Falta de recursos materiales para el cumplimiento de las funciones de los colaboradores.	4%	2	0.08
-	Comunicación interna ineficiente.	7%	1	0.07
-	Falta de capacitación del personal administrativo.	6%	1	0.06
-	Falta de elaboración de presupuestos para proyectos.	5%	2	0.10
-	Falta de innovación en el área administrativa.	8%	1	0.08



- No tiene un plan estratégico establecido.	6%	1	0.06
- No cuenta con clima y cultura organizacional adecuados.	7%	1	0.07
- Falta capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno.	7%	1	0.07
- Falta de recursos tecnológicos.	6%	1	0.06
			0.65
TOTAL			2.23



2. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
- Proyectos alentadores del Ministerio de Educación frente a la calidad educativa.	7%	3	0.21
- Fomento de inversiones en el sector Educación.	9%	2	0.18
- Acceso a tecnologías para el tratamiento y uso de la información.	13%	2	0.26
- Ubicación de la institución educativa.	8%	4	0.32
- Acceso a créditos.	11%	3	0.33
- Demanda educativa.	15%	4	0.6
			1.9
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
- Leyes de protección hacia los padres de familia.	4%	3	0.12
- Fuerte competencia directa en el sector educativo.	6%	2	0.12
- Recesión económica del país.	5%	2	0.1
- Inflación.	4%	3	0.12
- Ingresos bajos que no cubran la canasta familiar.	5%	3	0.15
- Deserción escolar.	5%	2	0.1
- Desintegración familiar.	3%	2	0.06
- Alto índice de morosidad en el pago de pensiones.	5%	4	0.2
			0.97
TOTAL			2.87



3. Calificación Matriz PEYEA

FORTALEZA FINANCIERA	
1. Acceso a créditos	3
2. Recesión económica del país	2
FORTALEZA FINANCIERA	2.5

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	
1. Proyectos alentadores del ministerio de educación frente a la calidad educativa.	4
2. Fomento de inversiones en el sector educativo.	3
3. Demanda educativa	5
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	4.0

VENTAJA COMPETITIVA	
1. Innovación administrativa	-5
2. Infraestructura	-2
3. Certificación de la organización del Bachillerato Internacional.	-1
VENTAJA COMPETITIVA	-2.6

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
1. Inflación	-3
2. Deserción escolar	-3
3. Ingresos bajos que no cubren la canasta familiar.	-5
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	-3.6



- **Indicadores:** Euroamerican College ha establecido los tramos de los indicadores de la siguiente manera:

1. 0% - 30%
2. 31% - 60%
3. 61% - 90%
4. 91% - 100%

DONDE:

5. Mal: 0% - 30%
6. Regular: 31% - 60%
7. Bien: 61% - 90%
8. Excelente: 91% - 100%

SIENDO EL VALOR ESPERADO:

- **Estructura organizacional:**

Indicador	Valor esperado
Nivel de conocimiento del organigrama	100%
Nivel de comunicación interna efectiva	80%
Nivel de conocimiento de la misión y visión	100%
Nivel de reconocimiento de los símbolos del colegio	80%

- **Cultura organizacional**

Indicador	Valor esperado
Nivel de trabajo en equipo	90%
Nivel de desarrollo	85%
Nivel de capacitaciones programadas	90%
Nivel de fomentación de innovación	100%
Nivel de aplicación de incentivos	85%
Nivel de celebración de fechas especiales	90%
Nivel de difusión de políticas	90%



- **Tecnología de información y comunicación**

Indicador	Valor esperado
Nivel de herramientas tecnológicas necesarias para el cumplimiento de funciones	90%

- **Estrategia**

Indicador	Valor esperado
Nivel de estrategias cumplidas	85%



EURo AMERICAN
COLLEGE

ACTA ADMINISTRATIVA
ANEXO n.º6. Acta administrativa

Mediante el presente documento, se convoca a reunión a reunión general según los siguientes datos:

FECHA	
HORA	
LUGAR	
TEMA	

ORDEN DEL DÍA

1.
2.
3.

DESARROLLO

1.
2.
3.

ACTA DE REUNIÓN
ANEXO n.º7. Acta de reunión

FECHA	
HORA	
LUGAR	
TEMA	

Apellidos y Nombres	Área	Firma

INFORME DE APORTACIONES

ANEXO n.º8. Informe de aportaciones

APELLIDOS Y NOMBRES	
CARGO	
TELÉFONO	
CORREO ELECTRÓNICO	

OPORTUNIDAD DE MEJORA	
APORTACIÓN	
DESCRIPCIÓN DE APORTACIÓN	
INDICADOR	

FICHA DE ACUERDOS
ANEXO n.º9. Ficha de acuerdos

FECHA	
HORA	
LUGAR	
TEMA	

ACUERDOS

1.
2.
3.

OBSERVACIONES

1.
2.
3.

FICHA DE SUGERENCIAS DE LOS CLIENTES

ANEXO n.º10. Ficha de sugerencias de los clientes

APELLIDOS Y NOMBRES	
DIRECCIÓN	
TELÉFONO	
CORREO ELECTRÓNICO	

DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA

FICHA TÉCNICA DE CONTROL Y EVALUACIÓN

ANEXO n.º11. Ficha técnica de control y evaluación

RESPONSABLE	
CARGO	
APORTACIÓN	
NRO. DE INFORME	

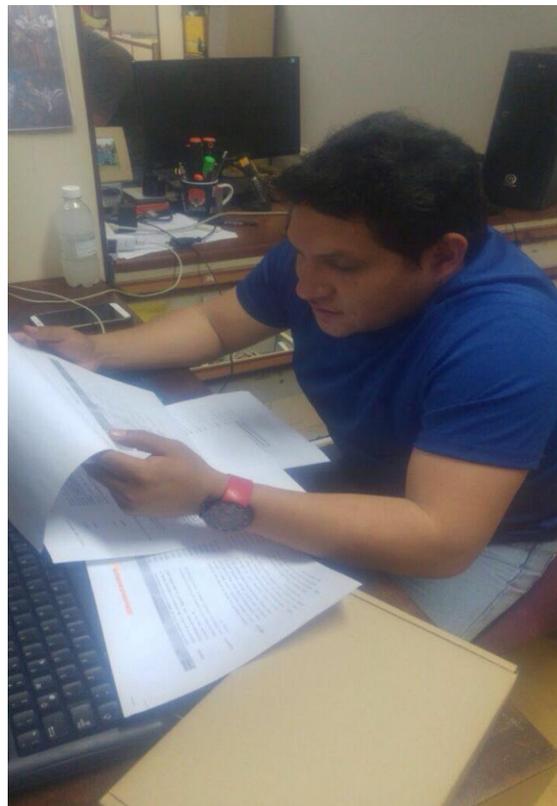
INDICADOR	
UNIDAD DE MEDICIÓN	
VALOR ESPERADO	
CUMPLIMIENTO	
FRECUENCIA	
DESCRIPCIÓN	
OBSERVACIONES	

ANEXO n.º11. Entrevista 2 - Estrategia

Entrevista dirigida al jefe de personal y asuntos administrativos	
GUÍA DE ENTREVISTA	Fecha:
Nombre del entrevistado	
Puesto	
Objetivo: Obtener información directa y auténtica sobre la dirección estratégica de la organización.	
PREGUNTAS:	
1. ¿Considera que las estrategias propuestas van de acuerdo a lo que busca la organización? ¿Por qué?	
2. ¿Considera que el plan estratégico permitirá desarrollar las ventajas competitivas de la organización?	
3. ¿Cree que es importante comunicar el enfoque estratégico propuesto a los colaboradores de la organización?	
4. ¿Considera que la organización cuenta con el recurso humano calificado para llevar a cabo lo propuesto?	
5. ¿Cree que a partir de ahora, se podrá lograr el cumplimiento de objetivos?	
6. ¿Según lo propuesto, considera que se aplicará la mejora continua dentro de la organización?	

ANEXO n.º12. Cuestionario aplicado a los colaboradores





ANEXO n.º13. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES	FÓRMULA
Dependiente: Competitividad	Según Larese, Salsa y Torti (2013) señalan que la competitividad es la habilidad y/o capacidad de una organización de mantener un crecimiento constante a través de los factores de competitividad que son aquellos elementos tangibles e intangibles, internos o externos que la organización debe tomar en cuenta para obtener un valor agregado al producto o servicio brindado; generando una ventaja competitiva que estará en permanente actualización y cambio, como resultado de la aplicación de procesos de innovación.	Investigación y desarrollo	Bernardo (2014) la investigación y desarrollo (I+D) conjunto de actividades que permitan aumentar los conocimientos científicos y técnicos para fortalecer la capacidad competitiva	<i>Nivel de desarrollo del personal</i>	$\frac{\text{Número de colaboradores con desarrollo}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$
		Crecimiento económico	Según Acosta (2014) nos dice que el bienestar de una empresa y las finanzas vienen asignados por la competitividad. Nos encontramos en un mundo donde no podemos dejar de ser competitivos, de espera a que a mayor crecimiento de competitividad exista un mayor crecimiento económico.	Índice de utilidad anual	Ingresos totales – costos de servicios
Independiente: Modelo de innovación abierta	Según Chesbrough (2003) menciona que innovación abierta “el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación.”	Estructura Organizacional	Según Vásquez (2012) indica que la estructura organizacional es la división de las actividades de una organización que se asocian para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que buscan alcanzar objetivos. Tomando en cuenta el valor de la comunicación como recurso estratégico.	<i>Nivel de conocimiento de la misión y visión</i>	$\frac{\text{Total de colaboradores que conocen la misión y visión}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} * 100$
				<i>Nivel de comunicación interna efectiva</i>	$\frac{\text{Total de colaboradores que afirman la comunicación interna efectiva}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} * 100$
		Cultura Organizacional	Según Romero (2016) menciona que cultura organizacional es el conjunto de actividades o valores que caracterizan a una compañía como las normas, hábitos, creencias, políticas o un tipo de negocio específico	<i>Nivel de fomentación de la innovación</i>	Número de ideas planteadas
		Estrategia	Según Fernández (2012) menciona que la estrategia es la búsqueda de un plan de acción que una organización desarrolla para crear y mantener ventajas competitivas utilizando sus principales recursos y esfuerzos con la finalidad de alcanzar sus objetivos.	<i>Porcentaje de estrategias cumplidas</i>	$\frac{\text{Número de estrategias cumplidas}}{\text{Total de estrategias propuestas}} * 100$
		Tecnologías de Información	Según Jiménez (2012) indica que las tecnologías de la información y comunicación (TIC), son el grupo de tecnologías desarrolladas para gestionar, procesar y almacenar información para poder evaluar resultados y elaborar informes.	<i>Nivel de uso de tecnologías de información que impactan en la organización</i>	$\frac{\text{Total de herramientas tecnológicas utilizadas}}{\text{Total de herramientas tecnológicas implementadas}} * 100$