



**“PROPUESTA DE ALINEAMIENTO CULTURAL A TRAVÉS DE
UN PLAN DE MARKETING INTERNO PARA UNA EMPRESA DE
SALA DE JUEGOS”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Dirección de Personas**

Presentado por:

Sr. David Guerra Aguirre

Sr. Jurgens Martínez Huaraca

Sr. Mario Oscuvilca Herrera

Sr. Wilfredo George Salazar Moscol

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonel

2019

A nuestras familias, quienes nos apoyaron constantemente en el logro de este objetivo profesional.

Agradecemos a la Corporación E. Wong que nos brindó la oportunidad y la confianza de desarrollar la presente investigación; y a nuestro asesor y expositor, Martín Otiniano Carbonell, por compartir su valiosa experiencia y capacidad profesional.

Resumen ejecutivo

La presente investigación tiene por finalidad presentar una propuesta de alineamiento cultural basada en el *marketing* interno, orientada a la sostenibilidad de la calidad del servicio de una empresa de sala de juegos de una importante corporación peruana.

Para el desarrollo de la investigación, se ejecutó un diagnóstico de la cultura actual tanto de la sala de juegos como de la sede corporativa. Del mismo modo, se diagnosticó la cultura preferida por los trabajadores de la sala de juegos, la cual tiene como objetivo consolidar la variable de priorización de atención al cliente basada en la satisfacción de los trabajadores. Además, se han realizado encuestas y entrevistas en profundidad que permitieron obtener información tanto cualitativa como cuantitativa. Estas evidencian que la organización requiere evolucionar desde una cultura jerárquica a una de tipo clan. Así aparece la necesidad de lograr el alineamiento cultural, en el que participen todos los miembros y niveles de la organización. Tal decisión permitiría la consolidación de la calidad del servicio como una ventaja competitiva sostenible para la organización.

En el desarrollo de la propuesta se han considerado los seis ejes del plan de *marketing* interno: seguridad en el empleo, prácticas de reconocimiento, información compartida, reducción de la discrepancia, enseñanza continuada y *empowerment*. Dichos ejes consideran propuestas tanto a corto como a mediano plazo. Los resultados se podrán visualizar paulatinamente, ya que requieren del compromiso y liderazgo de los directivos de la empresa.

Por último, lograr el alineamiento cultural de la empresa basado en el compromiso de su gente permitirá consolidar los procesos, y disponer de personal competente y comprometido. Además, facilitará la flexibilidad en las actividades y logrará la sostenibilidad del servicio memorable para los clientes.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Tema de investigación	1
3. Planteamiento del problema.....	1
4. Objetivos	2
4.1 Objetivo general.....	2
4.2 Objetivos específicos	2
5. Preguntas de investigación.....	2
5.1 Pregunta general	2
5.2 Preguntas específicas	3
6. Justificación	3
7. Metodología.....	3
8. Alcance	4
9. Limitaciones.....	4
Capítulo II. Marco teórico.....	5
1. Cultura organizacional.....	5
1.1 Funciones de la cultura	5
1.2 Creación y mantenimiento de la cultura	6
1.3 El cambio cultural.....	6
1.4 Alineamiento cultural.....	6

1.5 El modelo de valores en competencia.....	7
2. El <i>marketing</i> interno	9
2.1 Elementos del <i>marketing</i> interno	10
2.2 Enfoques del <i>marketing</i> interno	11
2.2.1 Como un instrumento para motivar y satisfacer a los empleados.....	11
2.2.2 Como un instrumento para implementar una estrategia	11
3. El <i>marketing</i> interno y la gestión de personal.....	12
4. El <i>marketing</i> interno y su relación con el marketing externo	12
5. Conclusiones.....	12
Capítulo III. Descripción de la empresa	13
1. Presentación de la empresa	13
1.1 Nombre de la organización	13
1.2 El negocio	13
1.3 Misión (Wong 2018).....	13
1.4 Visión (Wong 2018)	13
1.5 Valores (Wong 2018).....	13
1.6 Competencias organizacionales (Wong 2018).....	13
2. Nivel de negocio	14
2.1 Nombre de la organización	14
2.2 Historia de la sala de juegos: Merlín.....	14
2.3 Imagen corporativa	14
2.4 Visión actual	15
2.4.1 Análisis de la visión propuesta	15
2.5 Misión actual.....	15
2.6 Estructura organizacional.....	16
2.7 Competencias organizacionales (Wong 2018).....	18

2.8 Objetivos estratégicos (Wong 2018).....	18
2.9 Políticas (Wong 2018)	18
3. Conclusiones.....	18
Capítulo IV. Análisis externo	19
1. Análisis Pestel.....	19
2. Análisis Porter.....	21
2.1 Rivalidad	21
2.2 Amenazas de competidores potenciales.....	21
2.4 Poder de negociación de proveedores	22
2.5 Poder de negociación de clientes	23
3. Matriz de perfil competitivo	23
4. Conclusiones.....	24
Capítulo V. Análisis interno	25
1. Modelo de negocio.....	25
2. Cadena de valor	26
2.1 Actividades de soporte.....	26
2.2 Actividades primarias	27
3. Análisis de recursos y capacidades	27
4. Análisis VRIO.....	28
5. Auditoría personal.....	29
5.1 Análisis de la plantilla.....	29
6. De las funciones de recursos humanos	31
6.1 Procesos	31
7. Fortalezas y debilidades.....	32
7.1 Fortalezas	33

7.2 Debilidades	33
8. Conclusiones.....	33
Capítulo VI. Estrategia empresarial	34
1. Estrategia de negocio	34
2. Estrategias principales del FODA.....	34
3. Matriz Ansoff.....	35
4. Conclusiones.....	36
Capítulo VII. Despliegue metodológico.....	37
1. Naturaleza del estudio.....	37
2. Instrumentos.....	37
3. Descripción de la intervención.....	38
4. Ejecución del trabajo de campo	38
5. Resultados del trabajo de campo.....	39
5.1 Análisis de la cultura actual y preferida.....	39
5.1.1 Cultura actual.....	39
5.1.2 Cultura preferida.....	41
5.2 Coherencia cultural entre el nivel comparativo y sala de juegos	44
5.3 Prácticas de marketing interno actuales que impulsan el alineamiento cultural de la sala de juegos	46
Capítulo VIII. Propuesta de plan de trabajo de alineamiento cultural	49
1. Desarrollo de la propuesta de <i>marketing</i> interno	49
1.1 Corto plazo.....	49
1.2 Mediano plazo.....	55
2. Viabilidad de la propuesta	59
2.1 Horizonte de aplicación	59

2.1.1 Corto plazo.....	59
2.1.2 Mediano plazo	59
3. Sostenibilidad del programa	60
4. Sostenibilidad económica	61
Conclusiones y recomendaciones	63
1. Conclusiones.....	63
2. Recomendaciones	63
Bibliografía	65
Anexos	72
Notas biográficas.....	82

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis de la visión	15
Tabla 2.	Análisis de la misión	16
Tabla 3.	Análisis Pestel	19
Tabla 4.	Análisis Pestel	20
Tabla 5.	Matriz de perfil competitivo	23
Tabla 6.	Modelo Canvas de la sala de juegos Merlín	25
Tabla 7.	Análisis de recursos y capacidades	28
Tabla 8.	Análisis VRIO.....	28
Tabla 9.	Matriz Ansoff.....	36
Tabla 10.	Principales características de la cultura actual de la sala de juegos Merlín	44
Tabla 11.	Principales características de la cultura preferidas de la sala de juegos Merlín...	44
Tabla 12.	Prácticas de seguridad en el empleo	46
Tabla 13.	Prácticas de reconocimiento	47
Tabla 14.	Información compartida.....	47
Tabla 15.	Reducción de la discrepancia.....	47
Tabla 16.	Enseñanza continuada.....	48
Tabla 17.	Seguridad en el empleo.....	49
Tabla 18.	Reconocimiento	50
Tabla 19.	Información compartida.....	51
Tabla 20.	Reducción de la discrepancia.....	52
Tabla 21.	Enseñanza continuada.....	53
Tabla 22.	<i>Empowerment</i>	54
Tabla 23.	Seguridad en el empleo.....	55
Tabla 24.	Reconocimiento	56
Tabla 25.	Información compartida.....	57
Tabla 26.	Reducción de la discrepancia.....	57
Tabla 27.	Enseñanza continuada.....	58
Tabla 28.	Inversión plan de <i>marketing</i> interno	61
Tabla 29.	Financiamiento del plan de <i>marketing</i> interno.....	62

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cuadrantes del modelo en valores en competencia.....	8
Gráfico 2.	Logotipo sala de juegos Merlín.....	14
Gráfico 3.	Organigrama de la sala de juegos Merlín.....	17
Gráfico 4.	Cadena de valor de la sala de juegos Merlín.....	26
Gráfico 5.	Distribución de puestos.....	29
Gráfico 6.	Distribución de edades.....	30
Gráfico 7.	Distribución de género.....	30
Gráfico 8.	Cultura actual de la sala de juegos.....	40
Gráfico 9.	Cultura preferida de la sala de juegos.....	42
Gráfico 10.	Comparativo entre la cultura actual y preferida.....	42
Gráfico 11.	Cultura actual del corporativo E Wong.....	45

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz FODA.....	73
Anexo 2.	Protocolo de instrumento de investigación OCAI para determinar la cultura de la sala de juegos Merlín.....	74
Anexo 3.	Protocolo de instrumento de investigación OCAI para determinar la cultura de la sede corporativa E. Wong.....	75
Anexo 4.	Protocolo del instrumento de entrevista en profundidad	78
Anexo 5.	Protocolo de instrumento entrevista en profundidad	80

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

En este estudio se propone una ruta para el alineamiento organizacional basada en la gestión cultural. La conformación de una cohesión interna que permita afianzar los esfuerzos de la organización para enfrentar los desafíos que presenta el entorno del mercado peruano constituye una ventaja competitiva. Además, en esta tesis se estudia la cultura a nivel corporativo de una empresa peruana, la cual ha constituido en ella su ventaja competitiva y ha sido parte importante de su estrategia de diferenciación en el sector *retail*.

Actualmente, la empresa motivo de investigación está afrontando un proceso de cambio ya que, debido a factores externos, ha tenido que trasladarse desde la ciudad de Ica a Lima. Asimismo, tuvo que contratar a nuevos colaboradores con variadas creencias, supuestos y valores, lo que originó una cultura que no cuenta con el alineamiento de la casa matriz. Cuando esto se relaciona con la cultura organizacional deseada, se han observado inconsistencias entre las prácticas comunes, estilos de liderazgo y hábitos en las relaciones internas.

2. Tema de investigación

El título de la investigación es “Propuesta de alineamiento cultural a través de un plan de marketing interno para una empresa de sala de juegos”.

3. Planteamiento del problema

La corporación incursionó en el negocio de sala de juegos en la provincia de Ica. Sin embargo, la lejanía respecto a la ciudad de Lima ocasionó que sea administrada en su totalidad por la gerencia local. Esto conllevó a que no tuvieran límites ni restricciones en las decisiones del negocio, generando problemas administrativos y financieros.

La empresa se vio forzada a finalizar sus operaciones en la ciudad de origen (Ica), debido a las desavenencias en las decisiones de gestión entre la gerencia del nivel corporativo y la gerencia de la sala de juegos, en referencia a su enfoque sobre el manejo de las relaciones con los colaboradores.

Asimismo, existió la imposibilidad de continuar con el arrendamiento del local, decisión por la cual se acrecentó la necesidad de cambiar de sede a la ciudad de Lima.

La unidad de negocio priorizó los resultados de corto plazo a costa de la satisfacción laboral de los colaboradores, mientras que a nivel corporativo se considera el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores como principal valor.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Formular una propuesta de alineamiento cultural a través de un plan de *marketing* interno que facilite el proceso de cambio en la sala de juegos Merlín

4.2 Objetivos específicos

- Establecer las características y rasgos culturales que presenta la sala de juegos Merlín para contar con una línea de base para la propuesta de cambio
- Determinar el grado de ajuste cultural entre el nivel corporativo y la sala de juegos, que permita identificar las brechas culturales
- Establecer las actuales prácticas de *marketing* interno que impulsan el alineamiento cultural en la sala de juegos
- Proponer prácticas de *marketing* interno que impulsen el ajuste con el modelo corporativo cultural y faciliten el proceso de cambio

5. Preguntas de investigación

5.1 Pregunta general

¿Cómo una propuesta de alineamiento cultural a través de un plan de *marketing* interno va a facilitar el proceso de cambio en la sala de juegos Merlín?

5.2 Preguntas específicas

- ¿Qué características y rasgos culturales presenta la sala de juegos Merlín con la finalidad de contar con una línea de base para la propuesta de cambio?
- ¿Cuál es el grado de ajuste cultural entre el nivel corporativo y la sala de juegos, que permita identificar las brechas culturales?
- ¿Cuáles son las actuales prácticas de *marketing* interno que impulsan el alineamiento cultural en la sala de juegos?
- ¿Cuáles son las prácticas de *marketing* interno que impulsarán el ajuste con el modelo corporativo cultural y facilitarán el proceso de cambio?

6. Justificación

La justificación del trabajo se basa en las deficiencias en la gestión actual del negocio, que se han evidenciado en la diferencia entre los resultados esperados por la corporación y lo logrado por la actual gestión de la sala de juegos con respecto al compromiso de los colaboradores. Por otra parte, cuando la corporación se encontraba incursionando en el sector *retail* ha sido reconocida en el mercado peruano por la excelencia en su gestión cultural y empresarial. Este factor ha constituido un elemento clave de éxito para el logro de los objetivos organizacionales.

La forma de gestionar a las personas dentro de la organización es considerada un pilar de diferenciación a nivel corporativo. Sin embargo, se han observado importantes oportunidades de mejora en esta dimensión para afianzar el nivel de compromiso y, en consecuencia, incrementar el desempeño individual y organizacional.

7. Metodología

El método utilizado en el trabajo de investigación es de carácter exploratorio-descriptivo con elementos analíticos y comparativos. Se utilizaron instrumentos cualitativos y cuantitativos. Las técnicas utilizadas fueron observación directa, entrevista en profundidad y cuestionario.

La metodología para el desarrollo de esta investigación tuvo una fase de prediagnóstico que permitió tener un contacto previo con los ejecutivos de la empresa. Además, se realizó un levantamiento de información clave y se generó un compromiso por parte de la alta gerencia en favor del cambio. Luego, se hizo una fase de diagnóstico a través de diversas herramientas como

la observación directa, entrevistas en profundidad y encuestas. Se analizó la problemática desde una perspectiva de cambio planeado y, posteriormente, se trabajó una propuesta de alineamiento que contempló consideraciones del *marketing* interno.

8. Alcance

Se pretende explorar y describir una propuesta de intervención que sirva como hoja de ruta para la alta gerencia, a fin de lograr un alineamiento cultural a través de un cambio planeado. El objetivo es fortalecer el compromiso de los colaboradores y que pueda ser sostenible en el tiempo para incrementar el desempeño a nivel individual y colectivo.

9. Limitaciones

El equipo investigador tuvo dificultad para participar de manera sincronizada en los esfuerzos de diagnóstico, debido a las distintas ubicaciones geográficas de los miembros. Otra limitación fue la resistencia por parte del equipo directivo de la sala de juegos para brindar información requerida por el estudio.

Al ser una investigación de tipo mixta y requerir la utilización de la entrevista en profundidad como herramienta de investigación, se presentó una limitación en cuanto a la disponibilidad de tiempo de los entrevistados para atender el requerimiento de información del equipo de tesis.

Capítulo II. Marco teórico

1. Cultura organizacional

La cultura es definida como un conjunto de ideas y significados que comparten los miembros de una organización y que determina, en buena parte, cómo se comportan entre ellos y con la gente ajena a la organización (Robbins y Coulter 2005). Desde otro punto de vista, la cultura es un proceso de aprendizaje de connotación social; es resultado de decisiones y experiencias previas referentes a estrategias y al diseño organizacional. Constituye el fundamento del cambio que facilita u obstaculiza la transformación (Cummings y Worley 2005).

Por otro lado, Cameron y Quinn (1999:44) señalan que «al interior de una organización, las subunidades como los departamentos, las jerarquías e incluso los equipos, pueden reflejar su propia cultura única». Dichas diferencias culturales, se pueden convertir en un problema para la integración de diferentes áreas funcionales de una organización.

Otra propuesta de definición de cultura es la siguiente: el conjunto de tradiciones (nos indica qué es lo más importante a través de historias contadas con cierta frecuencia), rituales (conformados por las prácticas que los colaboradores repiten una y otra vez en circunstancias similares), normas grupales (las que determinan cómo se relacionan las personas de una organización entre ellas), protocolos de reunión (son un indicador de lo que se celebra con regularidad, quienes son invitados a participar y cómo se decide el orden del día, de esa manera se puede observar la distribución de poder y el tipo de información que se intercambia) (Heifetz et al 2012).

1.1 Funciones de la cultura

Cuando los colaboradores enfrentan dificultades, la cultura de la organización influye en lo que pueden hacer y en la manera de conceptuar, definir, analizar y resolver los problemas. (Robbins y Coulter 2005).

La cultura tiene ciertas funciones de acuerdo con Robbins y Coulter (2005):

- Establece fronteras, crea una diferencia entre una organización y las otras.
- Genera identidad en los miembros de la compañía.
- Conlleva a la creación de compromiso, trascendiendo los intereses individuales en la organización.

- Aglutinante social que ayuda a mantener unida a la organización y brinda estándares de comportamientos deseados.

1.2 Creación y mantenimiento de la cultura

La cultura se forma principalmente gracias al éxito de las experiencias previas de la propia organización. Asimismo, manifiesta la misión y visión de los fundadores (Robbins y Coulter 2005). Esta se crea a través de tres formas:

- Los fundadores contratan a trabajadores que piensan, sienten y actúan de la misma forma que ellos.
- Socializan y concientizan a los trabajadores en su manera de analizar la problemática.
- El ejemplo de los fundadores anima a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones.

Asimismo, los procesos de selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo permiten alinear a los colaboradores con la cultura organizacional (Robbins y Coulter 2005).

1.3 El cambio cultural

Según Cummings y Worley (2005), el cambio cultural permite crear culturas (conductas, valores, creencias y normas) adecuadas a las estrategias de la empresa y a su entorno, procura desarrollar una sólida cultura organizacional que obligue a los empleados a seguir una misma orientación . Por otra parte, tenemos la propuesta de Naranjo et al (2010), que plantea un modelo de tres fases: diagnóstico de la cultura actual, definición de la cultura meta e identificación de las brechas, y concluye con un modelo para el desarrollo de transformaciones culturales.

1.4 Alineamiento cultural

Según Collins (2009), las organizaciones más visionarias del mundo se concentran sobre todo en el proceso de alineación; además, afirma que lo más importante para las organizaciones grandes y durables son los valores medulares. Por ello, considera que el alineamiento busca preservar los valores medulares de la organización y recomienda que se debe desarrollar la capacidad del liderazgo para que, a través de la creación de ciertos mecanismos, se transformen esos valores en vida y acción.

Este alineamiento es un proceso doble que implica:

- Identificar y corregir lo que está mal alineado. Se trata de recorrer la organización, hablar con la gente, obtener datos y entender los valores medulares y la razón básica de la existencia de la organización. Además de los obstáculos que hay en el camino.
- Crear nuevos alineamientos.

1.5 El modelo de valores en competencia

De acuerdo con Cameron y Quinn (2006), el modelo de valores en competencia (MVC) tiene como propósito diagnosticar la cultura organizacional y preparar el cambio para establecer la manera en cómo el personal al interior de la organización piensa, actúa y procesa la información en término de valores y premisas fundamentales. El modelo establece dos dimensiones que, a forma de ejes cartesianos, se cruzan y constituyen cuatro cuadrantes con sus respectivos ideales de cultura.

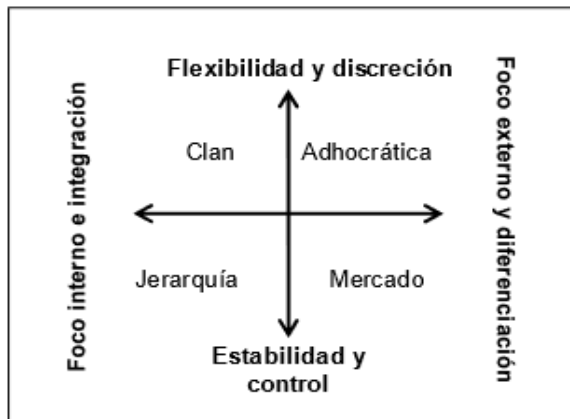
La primera dimensión (eje horizontal) contrapone la estrategia de orientación interna que tiene la organización (a corto plazo y de actividades simples) a la estrategia de orientación externa (a largo plazo y de actividades orientadas al logro de objetivos).

La segunda dimensión (eje vertical) contrapone las características ejercidas por la organización sobre sus miembros: flexibilidad, dinamismo, individualidad y espontaneidad frente a estabilidad, control y predictibilidad.

Las características de estabilidad y control hacen referencia a un ambiente laboral controlado y/o rígido en que los miembros de la organización están inmersos. No siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella.

Según Cameron y Quinn (2006), estas dos dimensiones forjaron los cuadrantes que representan conjuntos distintos de indicadores de efectividad organizacional. Luego, se presenta las relaciones entre ambas dimensiones y los cuadrantes resultantes:

Gráfico 1. Cuadrantes del modelo en valores en competencia



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Cameron y Quinn, 2006.

- **La cultura de clan:** se le llama clan por su similitud con una organización familiar. En este tipo de cultura, los valores y metas son compartidas. Las empresas de tipo clan están impregnadas de cohesión y participación. En lugar de las reglas y procedimientos de jerarquías o los modelos competitivos de los mercados, las empresas de tipo clan son caracterizadas por la participación de los trabajadores en los programas y por el compromiso corporativo con los empleados. Algunas suposiciones básicas en una cultura de clan son que el ambiente se puede manejar mejor a través del trabajo en equipo, que los clientes son mejor pensados como socios y que la organización se orienta en desarrollar un ambiente de trabajo humano.
- **La cultura de la jerarquía:** La cultura organizacional compatible con esta forma se caracteriza por una estructura formal y estructurada para trabajar. Los procedimientos rigen lo que hace la gente. Los líderes son buenos coordinadores y organizadores. Las preocupaciones de la organización a largo plazo son la estabilidad, predictibilidad y eficiencia. Las reglas formales y las políticas mantienen unida a la organización.
- **La cultura de mercado:** Se refiere a una organización orientada hacia el ambiente externo en lugar de asuntos internos. Está enfocada en transacciones con elementos externos como: proveedores, clientes, contratistas y reguladores.
- **La cultura de adhocracia:** Desarrolla un conjunto de supuestos que difieren de las otras tres formas de organización. Se basa en que las iniciativas innovadoras y pioneras son las que dirigen al éxito. Este tipo de cultura se caracteriza por la orientación al desarrollo de nuevos productos y/o servicios con miras a prepararse para el futuro.

2. El *marketing* interno

De acuerdo con Berry (1981), el *endomarketing* o *marketing* interno consiste en «considerar a los trabajadores como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se logran los objetivos de la organización».

Según Tansuhaj et al (1988), el *marketing* interno implica una acción previa orientado al alcance de la satisfacción y lealtad del cliente. Para los autores, un contundente programa de *marketing* interno está compuesto por un sistema de reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados.

Grönroos (1990) postula que el *marketing* interno es una estrategia instrumental de comportamiento para desarrollar un «estado mental» que permite incrementar la eficacia en el servicio al cliente y la construcción de relaciones comerciales.

Por otro lado, Zeithaml y Bitner (2002) consideran que el *endomarketing* no podría considerarse simplemente como una estrategia de mercadeo, recursos humanos o comunicaciones, sino como una estrategia de negocios integral que conlleva a construir una imagen corporativa unificada tanto para los clientes externos como para los internos. De acuerdo con los autores, el término debe entenderse como «[u]n proceso de gestión integral para entrelazar, de dos formas, múltiples funciones de la empresa. En primer lugar, asegura que los empleados de todos los niveles de la empresa, incluida la dirección, comprendan y experimenten el negocio y sus diversas actividades y campañas en el contexto de un marco que apoye el interés por el cliente. En segundo lugar, asegura que todos los empleados estén preparados y motivados para actuar».

De acuerdo con Bohnenberger (2005), el *marketing* interno es una perspectiva de gestión que involucra tanto al *marketing* interno como al externo para buscar la satisfacción del cliente externo. El autor considera que es una filosofía de gestión que tiene por finalidad una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de la creación de un ambiente de trabajo adecuado que respete las necesidades y deseos de los trabajadores.

De acuerdo con Ladino (2013), el *marketing* interno o *endomarketing* implica orientar acciones y estrategias de *marketing* al interior de las organizaciones o enfocar la empresa en primer término a los trabajadores o clientes internos de la organización.

2.1 Elementos del *marketing* interno

De acuerdo con Alvarado (2008), el *marketing* interno surge como respuesta a las necesidades de transformar el clima y la cultura organizacional, incrementando la motivación del personal, reteniendo a los mejores y gestionando cambios culturales en un entorno donde el cambio es una constante. El *marketing* como ciencia y arte se basa en cuatro variables fundamentales conocidas como las 4P del *marketing*: (a) producto, (b) precio, (c) promoción y (d) plaza. No obstante, se han sumado variables adicionales a la fórmula como el cliente, el producto o servicio, la manera en cómo se comercializa y agentes determinantes en la comercialización. Por estas razones, se compara tanto al cliente externo con el cliente interno como al producto o servicio con la organización que representa, y se busca medir el efecto que se logra a partir de la respuesta de los empleados en cuanto al compromiso hacia la organización.

- **Cliente = empleado.** Se refiere al trabajador y a sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros. Estos deberán ser conocidos y tomados en cuenta para establecer las políticas y estrategias de la organización (Alvarado 2008).
- **Producto = empresa.** El producto por ofrecer a los clientes internos es la organización con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Además de su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategias. Esto con la finalidad de lograr una estrecha vinculación que involucre el proceso y la búsqueda del mejor resultado (Alvarado 2008).
- **Técnicas de ventas = comunicación interna.** La comunicación es primordial para el éxito y logro de los objetivos. Es necesario un enlace de la comunicación interna de la organización con el establecimiento de una estrategia de comunicación que incluya a los empleados y que haga a un lado las jerarquías de la empresa (Alvarado 2008).
- **Fuerza de ventas = equipo directivo.** Es importante que los mandos intermedios y directivos se conviertan en vendedores de la filosofía de la organización para promover la participación y fidelización de cada uno de los integrantes (Alvarado 2008).
- **Objetivo final = incrementar la motivación.** El *endomarketing* permite incrementar la motivación del personal, mejorar los niveles de productividad, mejorar el clima laboral y la calidad de las actividades. Cuando los directivos de la empresa consideran las necesidades de los empleados, se genera un compromiso, identificación con la empresa, respeto y reconocimiento hacia la organización. Esto le permite a la compañía tener personas altamente productivas (Alvarado 2008).

2.2 Enfoques del *marketing* interno

Se han identificado dos enfoques pioneros en la evolución del concepto de *marketing* interno:

2.2.1 Como un instrumento para motivar y satisfacer a los empleados

Según Berry (1981), «[e]l *marketing* interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados calificados hacia la empresa, de tal forma que desarrollen productos que satisfagan las necesidades de los clientes». De acuerdo con el autor, el *marketing* interno es una filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleos-productos con la satisfacción de las necesidades humanas.

2.2.2 Como un instrumento para implementar una estrategia

Según Ahmed y Rafiq (2002), el *marketing* interno es considerado como un mecanismo para reducir las fricciones interdepartamentales y para vencer la resistencia al cambio en las organizaciones. Para los autores, «[e]l *Marketing* interno es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del *Marketing* para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente».

El modelo formulado por los autores indica que es primordial abordar una buena comunicación de las estrategias de *marketing* interno. Los empleados se encontrarán satisfechos si conocen su rol y entienden la importancia de la estrategia de *marketing* en la consecución de los objetivos de la empresa (Ahmed y Rafiq, 2002).

Asimismo, Ahmed y Rafiq (2002) consideran que la motivación de los empleados se logra a través de actividades desarrolladas por la organización con el propósito de lograr la satisfacción en el trabajo. Dicha motivación, junto a la delegación del poder para la toma de decisiones (*empowerment*), conlleva a la satisfacción en el trabajo. Esto se asocia con la orientación hacia los clientes y favorece a la creación, de manera indirecta, de la satisfacción del consumidor. Asimismo, la actividad de coordinar el proceso de manera interfuncional e integrada influye en la calidad de los servicios y en la satisfacción de los clientes de la empresa.

3. El *marketing* interno y la gestión de personal

De acuerdo con Alcaide (2008), la gestión del capital humano se basa en algunos principios que deben ser considerados, por la alta gerencia. Estos principios son los siguientes:

- El recurso humano es el único factor que puede generar ventajas competitivas en el largo plazo.
- La manera en cómo la empresa gestiona su capital humano influye en la rentabilidad empresarial.
- La capacidad de innovación, el crecimiento, la cuota de mercado y la estabilidad del negocio dependen primordialmente del potencial humano.

4. El *marketing* interno y su relación con el *marketing* externo

Bansal et al (2001) consideran un modelo de *endomarketing* con un impacto sobre el *marketing* externo. De acuerdo con este modelo, el compromiso interno de los trabajadores, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la gestión son elementos claves para lograr la lealtad y la satisfacción de los clientes. Los tres elementos pueden lograrse a través de las prácticas de recursos humanos como (a) seguridad en el empleo, (b) enseñanza continua, (c) reconocimiento, (d) información compartida, (e) *empowerment*, y (f) reducción de la discrepancia de *status*.

5. Conclusiones

Luego de analizar el marco teórico, se consideró la teoría de la cultura organizacional y el modelo de *marketing* interno de Bansal como los indicadores para lograr el alineamiento cultural que permita alcanzar los objetivos organizacionales.

Capítulo III. Descripción de la empresa

1. Presentación de la empresa

1.1 Nombre de la organización

Corporación E. Wong

1.2 El negocio

Servicio al cliente

1.3 Misión (Wong 2018)

«Exceder las expectativas de nuestros clientes»

1.4 Visión (Wong 2018)

Ser una organización líder, con nivel de competencia mundial.

1.5 Valores (Wong 2018)

- El cliente es nuestra razón de ser.
- Nuestra gente es lo más importante.
- Innovación constante.
- Desempeño superior.

1.6 Competencias organizacionales (Wong 2018)

- Orientación a resultados
- Enfoque hacia el cliente
- Relaciones interpersonales
- Orientación a los costos

2. Nivel de negocio

2.1 Nombre de la organización

Sala de juegos Merlín - Unidad de negocios del grupo E. Wong.

2.2 Historia de la sala de juegos: Merlín

La sala de juegos Merlín fue fundada en el año 1998 en la ciudad de Ica. Su fundador fue un amigo de los actuales propietarios del Grupo E. Wong. En el año 2005 fue adquirida por su actual propietario, el empresario Erasmo Wong. Él, atraído por la rentabilidad del negocio, tomó la decisión de incursionar en este tipo de actividad.

En el año 2015, se tomó la decisión de trasladar las operaciones a la ciudad de Lima. A la fecha, compete directamente con las salas de juego de los distritos capitalinos de Lince y San Isidro.

Actualmente la sala de juegos cuenta con 65 trabajadores entre (a) personal administrativo, (b) azafatas, (c) cajeros, (d) personal de seguridad y (e) personal de mantenimiento. Por otro lado, dispone de más de 265 máquinas de alta tecnología debidamente distribuidas en los ambientes de juego para la comodidad de sus clientes.

Bajo la premisa de exceder las expectativas de los clientes, la sala de juegos recibe el soporte administrativo de los servicios compartidos del grupo E. Wong.

2.3 Imagen corporativa

Gráfico 2. Logotipo sala de juegos Merlín



Fuente: Grupo E Wong, basado en Wong, 2016.

2.4 Visión actual

Ser, en el año 2022, la principal cadena de salas de juegos en Lima centro.

2.4.1 Análisis de la visión propuesta

La visión propuesta es: ser la sala de juegos líder en satisfacción de los clientes en Lima centro. Según David (2013), una declaración de visión debe tener las siguientes características:

Tabla 1. Análisis de la visión

Característica requerida	Contenido actual	Recomendación
¿Qué queremos llegar a ser?	Ser la principal cadena de sala de juegos.	El enunciado actual resulta un medio. Se recomienda enunciar el objetivo final: ser la sala de juegos líder en satisfacción de los clientes en Lima centro.
Breve	Es una oración.	La propuesta es acorde a esta condición.
Participación de gerentes	Fue elaborada en reunión de gerencia.	Esta propuesta se reformuló con la participación de gerencias.
Retadora	Al no tener claro el desafío, se considera que no es retadora, pues no se enfoca hacia una dirección clara.	Al tener claridad en el desafío de ser los líderes en satisfacción de los clientes, adquiere el componente de reto, pues tiene la capacidad de movilizar en un sentido claro.
Ambiciosa pero realista	Consideramos que el plazo es realista en términos de expectativas de desarrollo del negocio. Sin embargo, al no ser claro el desafío, se puede afirmar que no es realista.	Es realista, ya que se dispone con el <i>know how</i> para brindar un servicio de excelencia, respaldado por la cultura de la corporación E. Wong.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basado en David, 2013.

2.5 Misión actual

La misión actual de la sala de juegos Merlín es brindar a nuestros clientes experiencias de entretenimiento y diversión en un ambiente placentero, con servicios de excelencia y superando sus expectativas (Wong 2018).

Tabla 2. Análisis de la misión

Característica requerida	Contenido actual	Recomendación
Clientes	Al decir “nuestros clientes”, no delimita ni identifica a sus clientes.	Jugadores que les gusta desafiar sus probabilidades de ganar dinero en el azar.
Productos y servicios	Servicios de juegos de azar, alimentos y bebidas, experiencias de entretenimiento.	Brindamos servicios de juego de azar mediante máquinas tragamonedas y ruleta, complementados con experiencias de entretenimiento como <i>shows</i> en vivo y sorteos.
Mercados	Los clientes proceden de los distritos aledaños a Lince.	Los clientes proceden de los distritos aledaños a Lince.
Tecnología	Máquinas de última generación.	Máquinas tragamonedas de última tecnología, controles de seguridad y la Tarjeta de Cliente Merlín.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	Preocupación por la sostenibilidad del negocio.	Gestionamos el negocio de una manera responsable, asegurando la sostenibilidad de los grupos de interés.
Filosofía	Enfocada en la cultura de excelencia en el servicio.	Actuamos en base a nuestra cultura de excelencia en el servicio, tomando como soporte el talento humano.
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Empresa con reputación y experiencia.	Nos distinguimos por nuestra sólida experiencia y reputación en calidad de servicio a nuestros clientes.
Preocupación por su reputación pública.	La corporación E. Wong es reconocida por las buenas prácticas empresariales.	Creemos en la importancia de la diversidad, por ello contamos con políticas de inclusión de personal. Asimismo, apuesta por la eco-eficiencia.
Preocupación por los empleados.	Los colaboradores son gestionados con prácticas básicas de RR.HH.	Gestionamos a nuestros colaboradores priorizando el balance vida-trabajo.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basado en David, 2013.

2.6 Estructura organizacional

Según Mintzberg (citado en Daft, 2010) coexisten cinco tipos básicos de organización: (a) estructura emprendedora, (b) aparato burocrático, (c) burocracia profesional, (d) forma diversificada y (e) adhocracia.

La sala de juegos Merlín tiene una configuración que corresponde a la de un aparato burocrático. No obstante, es preciso mencionar que no cumple todos los estándares de este modelo, ya que su estructura no es muy grande. Por otro lado, tomando como referencia lo indicado por Mintzberg

2.7 Competencias organizacionales (Wong 2018)

- Orientación a resultados
- Orientación al cliente
- Relaciones interpersonales
- Productividad
- Integridad y confianza

2.8 Objetivos estratégicos (Wong 2018)

- Lograr una cuota de mercado superior al 10% a partir del año 2020
- Incrementar el posicionamiento de la marca en nuestro segmento de mercado en un 15% a partir del año 2020
- Alcanzar una tasa de fidelización de nuestros clientes superior al 95% para el 2020
- Lograr una rentabilidad sobre las ventas superior al 18% anual
- Implementar para el año 2022 una sala de juegos en el distrito de San Isidro

2.9 Políticas (Wong 2018)

- Promover el desarrollo interno
- Gestionar la diversidad e inclusión
- Fomentar el bienestar de los trabajadores
- Optimizar los costos operativos
- Cuidar el medio ambiente en nuestras acciones
- Incentivar el cuidado de la imagen personal de nuestros colaboradores

3. Conclusiones

La sala de juegos Merlín es una empresa de entretenimiento que se caracteriza por brindar un servicio de excelencia a sus clientes. Para tal efecto, cuenta con el soporte administrativo de la corporación E. Wong y de la formulación de una sólida visión y misión empresarial.

Capítulo IV. Análisis externo

1. Análisis Pestel

El análisis Pestel, que fue introducido por Fahey y Narayanan (1986), tiene como propósito analizar el entorno de la organización a través de la identificación de factores, variables, análisis-tendencia y el impacto que se genera en el negocio y en los recursos humanos.

Tabla 3. Análisis Pestel

Factores	Variables	Análisis-tendencia	Impacto (Negocio / RRHH)	Calificación
Político	La corrupción	La corrupción y la burocracia constituyen un entorno desfavorable para el desarrollo empresarial (Montoya 2018).	Incremento de traba de trámites y procesos administrativos.	Amenaza
Político	Legislación restrictiva	Propensión a leyes que desfavorezcan el entretenimiento en salas de juego, tales como el incremento del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) e imposición del Impuesto General a las Ventas (IGV) (Gestión 2018).	Mayor pago de impuestos	Amenaza
Económico	Política fiscal y económica	Sólido balance de la política fiscal y económica del gobierno (Gestión 2018). El perfil crediticio del Perú tiene un récord de estabilidad macroeconómica, políticas favorables, y fundamentos económicos sólidos (Diario el Peruano 2018).	Entorno económico favorable	Oportunidad
Económico	Tipo de cambio	Para el 2019, se espera que el precio del dólar se encuentre entre S/3,30 y S/3,35. Mientras que para el 2020, proyectan que el precio de la moneda estadounidense se encuentre rondando los S/3,36 (Diario El Comercio 2018).	Incremento de costos de máquinas e insumos importados	Amenaza
Económico	Crecimiento del mercado	El mercado de juegos de azar viene creciendo desde el año 2006. La industria muestra una tasa de crecimiento del 15%, lo que muestra el potencial de mercado (Diario El Comercio 2016).	Incremento de ventas y rentabilidad	Oportunidad
Social	Migración venezolana	Migración masiva de venezolanos a Lima, entre 500 a 800 personas diariamente (Cámara de Comercio de Lima 2018).	Mano de obra calificada	Oportunidad
Social	Delincuencia	Incremento de la delincuencia que genera una mayor percepción de inseguridad, victimización y denuncia de delitos (Mujica y Zevallos 2017).	Posibilidad de daño patrimonial	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Fahey y Narayanan, 1986.

Tabla 4. Análisis Pestel

Factores	VARIABLES	Análisis Tendencia	Impacto (Negocio / RRHH)	Calificación
Social	Bono demográfico	El bono demográfico para Perú se extenderá hasta el año 2038. La proporción de jóvenes menores de 20 y mayores de 65 años (dependiente) es menor respecto a la población en edad de trabajar (activa). La población activa es más amplia, pero también es más productiva y cuenta con mayor capital humano (Gestión 2018).	Mayor demanda del servicio	Oportunidad
Tecnológico	Avance tecnológico	La realidad virtual se ha estado adaptando a distintos campos. Los juegos son más interactivos y hasta se puede apostar desde la televisión o desde un ordenador con un <i>dealer</i> o <i>crupier</i> en directo (Juegos Casino 2016).	Mayor preferencia por los juegos <i>online</i>	Amenaza
Ecológico	Cambio climático	El Perú es considerado un país altamente vulnerable por los efectos del cambio climático, lo que generaría amenazas como: (a) disminución en la productividad de los cultivos agrícolas; (b) deterioro de las vías de comunicación, debido a su condición vulnerable frente a los fenómenos climáticos; (c) el incremento de temperatura que podría causar la propagación de plagas que perjudiquen la agricultura (Ministerio de Agricultura 2015).	Desabastecimiento e incremento de costos de insumos	Amenaza
Legal	Legislación laboral	Se ha constituido el Consejo Nacional de Trabajo (CNT), cuyo objetivo es lograr la aplicación de la Nueva Ley de Trabajo. Esta ley implica cambios en los ceses colectivos, trato directo antes del arbitraje y multas a las empresas, lo que generaría mayor rigidez en el mercado laboral (Gestión 2017).	Rigidez laboral	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Fahey y Narayanan ,1986.

2. Análisis Porter

Se escudriñó el sector en la actualidad y hacia el futuro utilizando el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1980), que presentamos a continuación:

2.1 Rivalidad

Actualmente coexisten seis salas de juego en el distrito de San Isidro y doce en el distrito de Lince (Mincetur 2018). Se evidencia una fuerte competencia entre las salas de juego. Las estrategias comerciales más utilizadas son (a) la prestación de un servicio personalizado, (b) máquinas modernas, (c) *shows* en vivo, (d) servicio de alimentos y bebidas, (e) campaña publicitaria en las zonas de influencia, (f) *merchandising*.

Se evidenció una marcada rivalidad entre las salas de juego Golden Palace, Mandalay y Fortuna. Estas se caracterizan por desarrollar una estrategia de diferenciación basada en una experiencia de servicio personalizada con sus clientes.

Por otro lado, el nivel de inversión en los activos fijos es oneroso. Las máquinas de juego constituyen un elemento primordial para el desarrollo de la actividad. Sus características tecnológicas y la necesidad constante de actualización los hacen activos de alto valor económico y de complejo reemplazo tecnológico. Del mismo modo existen otros factores de gran incidencia: (a) infraestructura eléctrica y electrónica para las comunicaciones, (b) iluminación, seguridad y sonido, (c) elementos decorativos, y (d) áreas de estacionamiento vehicular.

Por lo expuesto, el nivel de inversión en los activos fijos es oneroso y de complejo reemplazo tecnológico, lo que genera que el sector de juegos pierda atraktividad.

2.2 Amenazas de competidores potenciales

En el sector existen barreras a la entrada tales como la ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas, promulgada el 09 de julio de 1999, modificada por Ley N° 27796 y su reglamento, que establece en el Perú un tratamiento normativo integral y uniforme aplicable a esta actividad. Dicha ley establece las restricciones de localización de las salas de juego, autorizaciones, garantías, personas aptas para asistir a las salas de juego, características de las máquinas de juego, entre otros (Congreso de la República del Perú 2018).

Otra barrera de entrada es la necesidad de capital para implementar una sala de juegos. Se requiere una inversión mínima de S/ 10 millones . Las máquinas de juego representan la mayor proporción de gastos. Asimismo, no existe restricción en cuanto al acceso de las materias primas necesarias para el normal desarrollo de las operaciones.

Por otro lado, existe un problema social que rodea al concepto de juego de azar por las consecuencias negativas que ejerce sobre las personas que contraen enfermedades como la ludopatía. Esta puede generar, además, delincuencia y el abandono personal de quien la padece (Gestión 2018). Finalmente existe la amenaza de que cadenas de salas de juego multinacionales incursionen en los distritos limeños de Lince y San Isidro.

2.3 Amenaza de sustitutos

La principal amenaza está constituida por las salas de juego *online* que han introducido servicios como casino, apuestas deportivas, club de tragamonedas y *póker* en línea. Dichos servicios son ofrecidos por empresas como Bettson, Titanbet y PokerStars. Es preciso mencionar que dichos juegos carecen de regulación y control por parte del Estado peruano (Sociedad Nacional de Juegos de Azar 2018).

Con esta tendencia en auge, no cabe duda de que, con el pasar de los años los juegos de azar *online*, en colaboración con la generación *millennial*, será un mercado internacional más apreciable de lo visto hoy en día ya que toma en cuenta a jugadores de todas partes del mundo y apoya el concepto de globalización (Redpress 2018).

2.4 Poder de negociación de proveedores

Los proveedores tienen bajo nivel de negociación. Las empresas del sector adquieren en la ciudad de Lima tanto las máquinas como los alimentos y bebidas. Existe una amplia cartera de proveedores que les ofrecen bienes y servicios en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y costos. Por tal efecto dicha variable no se constituye en una barrera de entrada al mercado.

2.5 Poder de negociación de clientes

Se verá influenciado a medida que las necesidades y expectativas sean satisfechas por las empresas del sector. A mayor cantidad de clientes, aumentan las exigencias para que los precios de los productos sean menores. Igualmente sucede con la calidad. Si el cliente encuentra varios productos con los cuales puede satisfacer su necesidad, mostrará interés por aquel que posea mejores atributos (Bolaño y Galindo 2009).

Finalmente podemos concluir que, de acuerdo con el análisis Porter, el sector de juegos de azar implica atraktividad para el giro de negocio debido a que las cinco variables objeto de estudio son favorables.

3. Matriz de perfil competitivo

Según D' Alessio (2018), la matriz de perfil competitivo (MPC) permite identificar a los principales competidores de la organización, así como presentar algunas de sus fortalezas y debilidades. El rol de la MPC es señalar cómo se encuentra la organización respecto a los competidores del mismo sector.

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo

Factores		Sala de juegos Merlín		Sala de juegos Golden Palace		Sala de juegos Fortuna		Sala de juegos Mandalay	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
	Peso								
Servicio personalizado	25%	4	1,00	4	1,00	3	0,75	3	0,75
Localización estratégica	15%	4	0,60	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Posicionamiento de marca	10%	3	0,30	4	0,40	4	0,4	3	0,30
Tecnología	15%	4	0,60	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Amplia gama de servicios	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,3	3	0,30
Infraestructura	10%	4	0,40	4	0,40	4	0,4	3	0,30
Inversión promocional	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,60
	100%		3,65		3,75		3,20		3,45

Valor 4: fortaleza mayor, 3: fortaleza menor, 2: debilidad menor, 1: debilidad mayor

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada D' Alessio, 2018.

La sala de juegos Merlín se encuentra bien posicionada respecto a sus competidores. Ha generado un resultado de 3,65 dentro de la evaluación MPC. La sala de juegos Golden Palace, con un valor de 3,75, es la que se encuentra mejor calificada dentro de la evaluación MPC. La sala de Juegos Mandalay y Fortuna tiene un valor de 3,45 y 3,20 respectivamente. De lo expuesto se deduce que existen dos grandes competidores: la sala de juegos Golden Palace y la sala de juegos Mandalay. En estas destacan factores críticos como (a) servicio personalizado, (b) localización estratégica, (c) posicionamiento, (d) tecnología, y (e) infraestructura.

4. Conclusiones

De acuerdo con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la empresa se encuentra en una industria que presenta una marcada rivalidad. Existe un servicio sustituto, el juego *online*, y hay amenaza de ingreso de competidores multinacionales. Los proveedores tienen bajo nivel de negociación y el poder de negociación de los clientes se verá influenciado en la medida que las necesidades y expectativas sean satisfechas por las empresas del sector. Asimismo, el sector de juegos de azar implica un buen nivel de atraktividad para el giro de negocio.

Capítulo V. Análisis interno

1. Modelo de negocio

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), el análisis del modelo Canvas es una herramienta práctica que permite analizar la viabilidad del negocio y tener una visión global de todos los aspectos más importantes de la organización. Dicho modelo analiza nueve dimensiones de la empresa. A continuación, el modelo Canvas de la sala de juegos Merlín:

Tabla 5. Modelo Canvas de la sala de juegos Merlín

<p>8. Socios claves</p> <p>Proveedores: Mercur, Empresa de Seguridad V13, Gelan, Consorcio de Mantenimiento JAB y Wilax Tv.</p> <p>Accionistas: Corporación E. Wong.</p>	<p>6. Actividades claves</p> <p>Las actividades que generan valor son los juegos de azar, expendio de bebidas y alimentos y <i>shows</i> en vivo.</p>	<p>2. Propuesta de valor</p> <p>Servicio de excelencia brindado bajo la filosofía de E Wong, caracterizado por un trato personalizado con la promesa de calidez y experiencia memorable.</p>	<p>3. Comunicación</p> <p>La comunicación externa se realiza a través de redes sociales, publicidad boca a boca y medios de comunicación audiovisual. La comunicación interna se hace a través del <i>email</i>, políticas y procedimientos.</p>	<p>1. Clientes</p> <p>Personas entre los 35 y 75 años de edad que viven en el distrito de Lince y sus alrededores.</p>
<p>9.- Estructura de gastos</p> <p>La estructura de costos representa 60% en fijos y 40% variables. En el año 2018, los costos ascendieron a S/6,509,500.</p>		<p>5.- Estructura de ingresos</p> <p>Los ingresos de la sala de juegos se generan a través de los servicios de juegos de azar. En el año 2018, los ingresos ascendieron a S/ 7 220 000</p>		

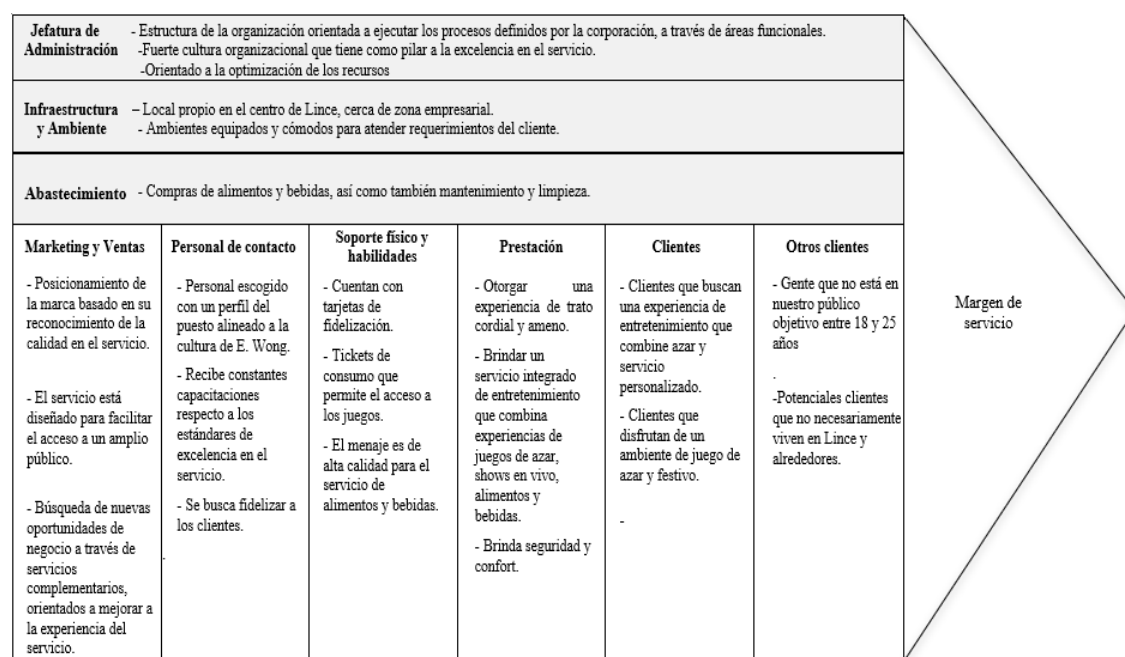
Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Osterwalder y Pigneur, 2010.

La sostenibilidad del negocio se genera por el servicio de excelencia brindado bajo la filosofía de E Wong, caracterizado por un trato personalizado con la promesa de calidez y experiencia memorable.

2. Cadena de valor

Para Porter (2010), la cadena de valor de una empresa es un sistema de actividades independientes que se conectan mediante ciertos enlaces. Estos enlaces están formados por actividades de soporte y actividades primarias. De acuerdo con Alonso (2008), toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera en cada una de sus actividades principales y las interrelaciones entre ellas. A continuación, se presenta la cadena de valor de la sala de juegos Merlín:

Gráfico 4. Cadena de valor de la sala de juegos Merlín



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Porter, 2010.

2.1 Actividades de soporte

- **Jefatura de administración.** Los factores críticos de éxito (FCE) son la fuerte cultura organizacional basada en la excelencia del servicio y la optimización en el uso de los recursos que proviene de la gestión del corporativo E. Wong.

- **Infraestructura y medio ambiente.** Destacan entre los FCE: la ubicación comercial y los ambientes cómodos y debidamente equipados para el desarrollo del negocio.
- **Abastecimientos.** Resaltan entre los FCE, las compras corporativas que realiza E. Wong en mejores condiciones de costo, calidad y oportunidad, a través de la amplia cartera de proveedores.

2.2 Actividades primarias

- **Marketing y ventas.** Un FCE es el posicionamiento generado por la marca E. Wong, orientado hacia la calidad del servicio de excelencia, así como hacia la prestación de servicios complementarios.
- **Personal de contacto.** Un FCE es la capacitación que se le brinda al personal en materia de atención al cliente, negociación y manejo de conflictos. No obstante, se evidencia un escaso nivel de coordinación entre las áreas operativas.
- **Soporte físico y habilidades.** Resalta el FCE de tarjetas y tickets de fidelización. Asimismo, el menaje utilizado en la prestación del servicio de alimentos y bebidas es de alta calidad.
- **Prestación.** Entre los FCE están brindar un servicio integrado que combina la experiencia de un trato cordial y amable y, por otro lado, un *mix* de juegos y servicios complementarios.
- **Clientes.** La empresa se preocupa por el FCE de brindar una experiencia de entretenimiento diferenciado combinado con el servicio personalizado.
- **Otros clientes.** Se tiene como potenciales clientes a personas que no viven en los distritos de Lince y alrededores.

3. Análisis de recursos y capacidades

De acuerdo con la teoría de los recursos y capacidades, la posición estratégica de una organización está basada tanto en los recursos tangibles e intangibles como en las capacidades más que en los productos y servicios derivados de esas capacidades. De modo que estos recursos y capacidades pueden ser altamente valiosos y difíciles de imitar, lo que le otorga ventajas competitivas a una organización (Alvarado 2009).

A continuación, se presenta el análisis de los recursos y capacidades de la sala de juegos Merlín:

Tabla 6. Análisis de recursos y capacidades

Factor	Empleados	Capacitación	Experiencia	Habilidades
Recurso humano	Se cuenta con 65 colaboradores que permiten cubrir las 24 horas. Liderazgo basado en cultura E. Wong.	Se dispone de un sistema formativo diseñado para desarrollar competencias de un servicio de excelencia.	El 40% de líderes de equipo proviene de la corporación E. Wong y posee el <i>know how</i> cultural.	Manejo de situaciones críticas.
Factor	Instalaciones	Equipos	Tecnología	Financieros
Recurso físico	Se cuenta con local propio, ubicación estratégica y con capacidad de aforo de 300 personas.	Cuenta con 265 máquinas de última generación.	El 100% de equipos son de última generación.	Liquidez y capacidad de endeudamiento.
Factor	Procesos	Sistemas de información	Patentes	
Recurso organizacional	Proceso de servicio de excelencia	Implementación de SAP ERP.	E. Wong.	

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Alvarado, 2009.

4. Análisis VRIO

El análisis VRIO es un modelo desarrollado por Barney para estudiar las fortalezas y debilidades de la empresa (análisis interno) respecto a sus recursos y capacidades. Está estructurado en base a cuatro preguntas: (a) valor, (b) rareza, (c) imitabilidad y (d) organización (Barney 2002). A continuación, se presenta el análisis VRIO de la sala de juegos Merlín:

Tabla 7. Análisis VRIO

Recurso y capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Recursos financieros					
Liquidez financiera	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Capacidad de endeudamiento	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Recursos físicos					
Infraestructura propia	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Máquinas de última generación	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Ubicación estratégica	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Recursos humanos					
Liderazgo con fuerte cultura basada en la excelencia de servicio: E. Wong	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
Personal de supervisión con <i>know how</i> de E. Wong y del modelo de negocio	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Colaboradores de supervisión tienen alto nivel de manejo de situaciones críticas	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Recursos organizacionales					

Recurso y capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Cultura de servicio de excelencia	SI	SI	SI	SI	VCS
Sistema de información gerencial con base en el SAP	SI	NO	NO	SI	PC
Respaldo corporativo de E. Wong	SI	NO	NO	SI	PC

V = Valor, R = Raro, I = Inimitable, O = Organización

VCS = Ventaja competitiva sostenible, VCT = Ventaja competitiva temporal, PC = Paridad competitiva, DV = Desventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Barney, 2002.

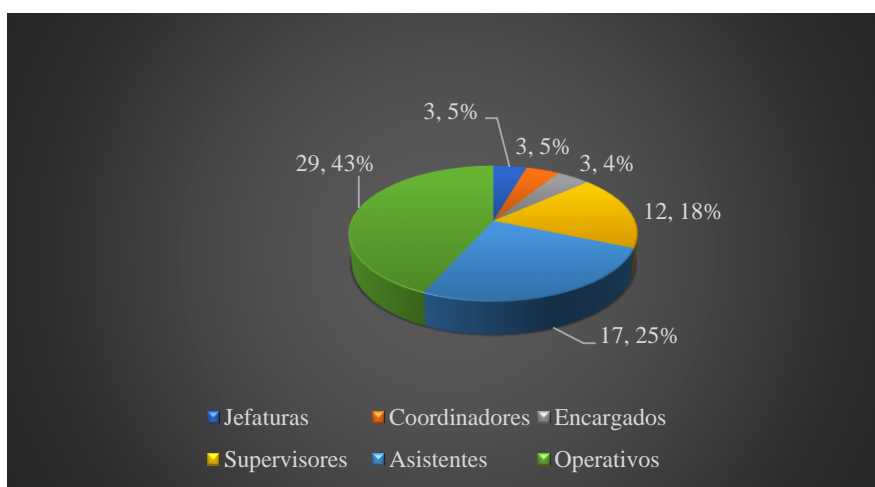
La sala de juegos Merlín posee dos ventajas competitivas sostenibles: (a) liderazgo con fuerte cultura basada en la excelencia, legado del propietario Erasmo Wong y (b) cultura de servicio de excelencia. Asimismo, presenta nueve variables que denotan paridad competitiva: (a) liquidez financiera, (b) capacidad de endeudamiento, (c) local propio, (d) ubicación estratégica, (e) máquinas de última generación, (f) personal de supervisión con *know how* del negocio y de la cultura E. Wong, (g) colaboradores de supervisión con alto nivel de manejo de situaciones críticas, (h) sistema de información gerencial con base en el SAP y (i) respaldo corporativo de E. Wong.

5. Auditoría personal

5.1 Análisis de la plantilla

Existen (a) tres jefaturas, (b) coordinadores, (c) un encargado, (d) supervisores, (e) 17 asistentes y (f) 29 operativos.

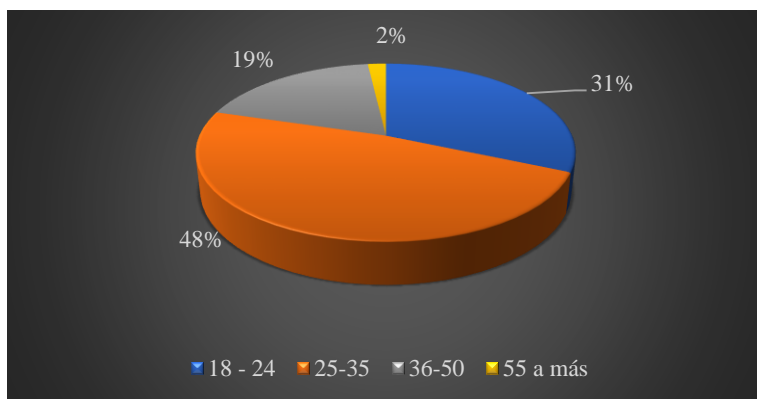
Gráfico 5. Distribución de puestos



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en E Wong, 2018.

El 29,43% del personal está constituido por personal operativo, un 17,25% corresponde a personal de jefatura y el 12,18% a personal de supervisión.

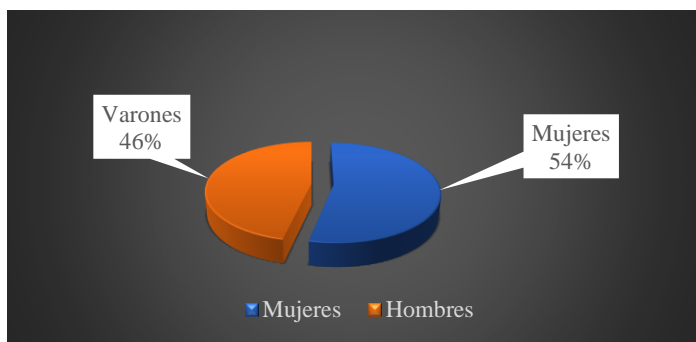
Gráfico 6. Distribución de edades



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en E Wong, 2018.

El 48% del personal se encuentra entre los 25 y 35 años, un 31% corresponde a personal entre los 18 y 24 años y el 19% del personal oscila entre los de 36 y los 50 años de edad.

Gráfico 7. Distribución de género



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en E Wong, 2018.

El 54% del personal son mujeres. El 46% corresponde a varones.

6. De las funciones de recursos humanos

6.1 Procesos

- **Planeamiento.** No existen procesos estandarizados de planeamiento, solo se evidenciaron procesos reactivos de reclutamiento, selección y administración de la nómina.
- **Reclutamiento y selección (R&S).** La necesidad de personal se origina en la sala de juegos y, a través de un requerimiento por parte del área usuaria, se remite al área de RR.HH. El proceso de selección se realiza tomando como base los valores corporativos a efectos de validar las características de personalidad y el ajuste del personal seleccionado con los valores culturales del negocio. En el caso de posiciones administrativas, la decisión de contratación es tomada a nivel corporativo. En el caso de los puestos operativos, se toma a nivel de la unidad de negocio.
- **Colocación.** Se ha implementado el proceso de evaluación médica preocupacional, que tiene por finalidad realizar un seguimiento al estado de salud del personal.
La incorporación a la empresa se produce bajo contratación sujeta a modalidad por inicio o incremento de actividad, con una política de renovación por períodos de seis meses. El plazo máximo legal de renovación es de tres años.
- **Inducción.** Se cuenta con una inducción corporativa. El propósito es que los nuevos trabajadores conozcan e interioricen la cultura de servicio de excelencia al cliente. No se tiene un proceso de inducción específico en el puesto de trabajo, por lo que la curva de aprendizaje suele ser mayor.
- **Movilidad.** Se producen movimientos de personal de manera horizontal y/o vertical a través de las diversas unidades de negocio de la corporación E. Wong. Se carece de un programa línea de carrera.
- **Retención.** Se cuenta con beneficios de subvención de refrigerio, descuentos corporativos de las unidades de negocio y convocatorias internas. Se evidencia la falta de un adecuado sistema de reconocimiento para el personal y la existencia de un alto nivel de rotación de personal operativo.
- **Desarrollo.** Se cuenta con un centro de capacitación corporativa de modalidad presencial en el distrito de La Molina y en la misma sala de juegos. La corporación tiene un programa de formación orientando al personal operativo que se ejecuta a lo largo de todo el año con una temática por mes. Para esto, se utilizan capacitadores internos. No se dispone de un proceso de planificación de la capacitación que utilice técnicas de detección de necesidades ni de evaluación del impacto de estas.

La medición de los resultados de la capacitación y entrenamiento se realizan en base a niveles de asistencia y la satisfacción del colaborador con el dictado, materiales y calidad de los expositores.

Se ha evidenciado un especial énfasis en los programas de capacitación orientados a mejorar la calidad del servicio al cliente con la premisa de la cultura organizacional de E. Wong.

Con relación al proceso de comunicación organizacional, podemos evidenciar que se han presentado problemas respecto a la retroalimentación en las relaciones líder-líder, líder-colaborador y colaborador-colaborador.

Respecto al proceso de gestión del desempeño, no se dispone de un sistema formal de evaluación de este. La evaluación se realiza mensualmente a través del jefe directo bajo diez criterios. El resultado de esta evaluación está vinculado al pago de un bono mensual.

Por otro lado, no se realizan mediciones de clima laboral. Para efectos de fortalecerlo, se efectúan actividades aisladas de integración laboral en la sala de juegos.

- **Compensaciones.** Se realizan en función a las bandas salariales que ha establecido la corporación E. Wong. Por otro lado, no se dispone de un adecuado sistema de reconocimiento para los trabajadores.

La remuneración del personal se lleva a cabo con una periodicidad mensual y se erige por las disposiciones legales emanadas del Decreto Legislativo N° 728.

- **Seguridad y salud.** Se cuenta, por el soporte del Grupo E. Wong, de un médico ocupacional que hace seguimiento a los exámenes preocupacionales.

Se cuenta también con un comité paritario de Salud y Seguridad en el Trabajo (SyST). Asimismo, se tiene un plan de capacitación en temas de SyST para dar cumplimiento a la legislación que obra en dicha materia.

- **Relaciones laborales.** Tanto en la sala de juegos como a nivel corporativo no existen organizaciones sindicales. El proceso de relaciones laborales es gestionado por el coordinador de recursos humanos en estricta vinculación al soporte legal que brinda el corporativo E. Wong.

7. Fortalezas y debilidades

Luego de haber realizado el análisis del modelo Canvas, la cadena de valor, el análisis de los recursos y capacidades, la auditoría de personal y de las funciones de recursos humanos, se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades en la sala de juegos:

7.1 Fortalezas

Las fortalezas son las siguientes: (a) liquidez financiera, (b) capacidad de endeudamiento, (c) infraestructura propia, (d) máquinas de última generación, (e) ubicación estratégica, (f) liderazgo basado en la excelencia, (g) personal de supervisión con *know how*, (h) supervisión con alto nivel de manejo de situaciones críticas, (i) cultura de servicio de excelencia, (j) personal capacitado, (k) sistema de información gerencial con base en SAP y (l) respaldo corporativo de E. Wong.

7.2 Debilidades

Las debilidades son las siguientes: (a) escaso nivel de coordinación entre las áreas operativas, (b) falta retroalimentación en la comunicación, (c) alto nivel de rotación del personal operativo, (d) falta de un adecuado sistema de reconocimiento de personal, (e) no existe un planeamiento de RR. HH, (f) no se cuenta con un sistema formal de gestión del desempeño y (g) no se dispone de planes claramente definidos de clima laboral.

8. Conclusiones

En lo referente al modelo de negocios Canvas, la empresa es sostenible debido a la propuesta de valor: servicio de excelencia brindado bajo la filosofía de E Wong, caracterizado por un trato personalizado con la promesa de calidez y experiencia memorable. Con relación a la cadena de valor, la empresa desarrolla actividades auxiliares y primarias que le permiten satisfacer, con altos estándares de servicio, las necesidades de sus clientes. En la misma línea, el análisis VRIO arrojó que la organización posee dos ventajas competitivas sostenibles: liderazgo con fuerte cultura basada en la filosofía E Wong y la cultura de servicio de excelencia.

Capítulo VI. Estrategia empresarial

1. Estrategia de negocio

De acuerdo con Porter (1985), hay tres grandes formas de obtener ventaja competitiva: (a) diferenciación, (b) liderazgo en costos y (c) especialización. En la corporación E. Wong se busca ser mejor que la competencia en las diferentes unidades de negocio, tal como se ha determinado en su visión corporativa: «Ser una organización líder, con nivel de competencia mundial». Por ello, cuentan con una ventaja competitiva basada en una estrategia genérica de diferenciación con un enfoque en el servicio al cliente. Tomando en cuenta estas nociones se puede afirmar que las características que los diferencian son:

- Ventaja competitiva por diferenciación:
 - **Calidad:** ya que cuentan con máquinas modernas de reciente adquisición y de las mejores marcas como Andamiro, Potech Electronic, Xiechuang VR, XIECHUANG.
 - **Servicio:** basado en una cultura reconocida por el mercado, con altos estándares de desempeño en los momentos de brindar la experiencia de servicio al cliente.

La estrategia genérica de E. Wong para la unidad de negocio sala de juegos Merlín es lograr que el servicio sea de excelencia, caracterizado por un trato personalizado con la promesa de calidez y experiencia memorable, con la ventaja que supone los servicios compartidos a nivel corporativo.

2. Estrategias principales del FODA

- Aprovechar el crecimiento del mercado a través del lanzamiento de servicios conexos
- Implementar una sucursal de la sala de juegos en el distrito de San Isidro
- Mantener el crecimiento sostenido aprovechando el bono demográfico
- Reducir el nivel de rotación de personal operativo a través de la contratación de personal venezolano
- Gestionar un plan que mejore los sistemas de coordinación y comunicación
- Desarrollar un programa anual de gestión del desempeño
- Preparar planes de contingencia para hacer frente a los posibles eventos de delincuencia
- Mejorar la capacidad de respuesta del personal ante sucesos de corrupción y burocracia estatal
- Generar mecanismos que permitan minimizar la eventual rigidez laboral

- Mejorar la capacidad de respuesta de la gerencia ante la propensión de leyes que desfavorezcan el entretenimiento
- Promocionar las características, beneficios, ventajas y diferenciales de las salas de juegos tradicionales respecto a los juegos *online*
- Realizar operaciones con derivados financieros para minimizar el impacto de la revaluación del tipo de cambio
- Suscribir convenios con instituciones educativas que faciliten la actualización en materia laboral y el desarrollo de habilidades comunicativas
- Formular un sistema de reconocimiento para el personal considerando la normativa laboral y las expectativas del personal
- Reconfigurar los planes de clima laboral
- Implementar un plan de RR. HH que involucre el desarrollo de buenas prácticas

3. Matriz Ansoff

De acuerdo con Hill y Gareth (1997), quienes citan a Ansoff, la matriz de dicho autor es una de las herramientas más importantes para el estudio de la estrategia de negocios. Dicha matriz tiene por objetivo establecer la estrategia que la empresa realizará para su crecimiento. Existen cuatro tipos de estrategias, las cuales se desarrollan a través del análisis de dos ejes. Estos representan por un lado al producto y por el otro al mercado. Cada eje se divide a su vez entre existentes, actuales y nuevos (los que están por explotar). Las estrategias pueden ser las siguientes: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de productos, (c) desarrollo de mercados y (d) diversificación.

De acuerdo con lo indicado por la gerencia de la empresa, la estrategia de crecimiento específica en este caso es la de penetración en el mercado, ya que se prevé en el mediano plazo lograr un aumento significativo en la tasa de uso de los clientes actuales, atraerlos a través de acciones de mercadotecnia y afianzar su presencia en el mercado que actualmente opera. Luego, se presenta la matriz Ansoff que corresponde a la sala de juegos Merlín:

Tabla 8. Matriz Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración de mercados (sala de juegos Merlín)	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Conclusiones

La sala de juegos Merlín ejecuta una estrategia de negocios genérica de diferenciación. Asimismo, la gerencia tiene la posibilidad de ejecutar estrategias principales que le permita alcanzar los objetivos organizacionales.

La estrategia de crecimiento que prevé desarrollar es la de penetración el mercado. Esta conlleva mayor seguridad y un menor margen de error, ya que opera con productos conocidos en mercados que también son conocidos.

Capítulo VII. Despliegue metodológico

1. Naturaleza del estudio

El método de la presente investigación es de tipo mixto, ya que incluye un enfoque, recolección de datos y análisis tanto cualitativos como cuantitativos, así como su discusión conjunta. De esta manera, realizar inferencias como resultado de la información obtenida y lograr un entendimiento del fenómeno estudiado (Hernández et al 2010).

Asimismo, el diseño de la investigación es exploratorio secuencial-derivativo. Inicialmente se realizó una recolección y un análisis de datos cualitativos, seguido de una recolección de datos cuantitativos. La interpretación final es producto de la integración y comparación de ambos tipos de resultados.

El tipo de muestreo que se utilizó para la presente investigación es el secuencial para métodos mixtos (Hernández et al 2010).

2. Instrumentos

Para efectos de la recolección de datos se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Guía de observación:** con la finalidad de registrar lo visualizado tanto en los interiores como exteriores de la sala de juegos.
- **Registros históricos y documentos:** a efectos de conocer información más detallada, que sirvió de análisis para la presente investigación.
- **Cuestionario OCAI:** llamado así por sus siglas en inglés (*Organizational Cultural Assessment Instrument*). Permite caracterizar la cultura de una empresa (clan, adhocrática, burocrática o de mercado) y proporciona información sobre el tipo de cultura a la que aspira la gerencia, con el objetivo de identificar las brechas entre la cultura actual y la cultura preferida. El cuestionario OCAI fue aplicado tanto en la sala de juegos Merlín como en la sede corporativa de E. Wong.
- **Entrevistas en profundidad:** se ejecutaron con el propósito de indagar en la cultura organizacional y en las estrategias de *endomarketing* implementadas por la empresa. Para tal efecto se entrevistó a las siguientes personas: (a) dueño de la empresa, (b) gerente general, (c) jefe de administración, (d) jefe operaciones, (e) jefe de *marketing*, (f) coordinador de recursos humanos, (g) supervisor de caja, (h) jefe de sala, (i) jefe de cocina y (j) barman. De la misma

forma, se entrevistó a personal operativo como azafatas, recepcionistas, anfitrionas y cajeros. Las entrevistas fueron presenciales, bajo acuerdos de confidencialidad, y grabadas para uso exclusivo de la presente investigación.

3. Descripción de la intervención

Se recopiló información respecto a la variable cultura a través del cuestionario OCAI. Este fue aplicado al personal de las áreas de dirección de la empresa por un periodo de quince días calendario. Asimismo, en la ejecución de dichos cuestionarios, solicitamos al personal de dirección la disposición de registros históricos y documentos tales como (a) manual de organización y funciones, (b) estados financieros, (c) reglamentos internos, (d) manuales de gestión y (e) indicadores de gestión claves.

Luego, se ejecutaron las entrevistas a profundidad. Se realizaron en un lapso de veinte días calendario. Paralelamente a la ejecución de las entrevistas se realizó la observación directa y, gracias al uso de la guía, se registraron los hechos de mayor relevancia tanto al interior como exterior de la sala de juegos. Dicha observación se desarrolló a lo largo del proceso de intervención y se identificaron los rasgos más importantes que definen la cultura de la empresa y las prácticas de *marketing* interno que viene ejecutando la gerencia.

Para analizar los datos, se utilizaron los procedimientos estandarizados cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial), cualitativos (codificación y evaluación temática) y el análisis combinado.

Por último, una vez que se obtuvieron los resultados, se procedió a efectuar las inferencias, comentarios y conclusiones de la investigación.

4. Ejecución del trabajo de campo

El trabajo de campo empezó a mediados del mes de diciembre de 2018 con la aplicación del cuestionario OCAI al personal de dirección de la sala de juegos: (a) gerente general, (b) coordinador de recursos humanos, (c) jefe de sala, (d) jefe de operaciones, (e) jefe de seguridad y video, (f) jefe de administración, (g) jefe de *marketing*, (h) jefe de cocina, (i) jefe de caja y (j) coordinador de logística. Esto permitió diagnosticar y caracterizar los elementos que comprenden la cultura actual y la que prefieren a futuro los trabajadores de la empresa. De manera simultánea

se aplicó el cuestionario OCAI en la sede corporativa de E. Wong con la finalidad de conocer la percepción que tienen los trabajadores respecto a la cultura actual que se tiene en dicha sede matriz. Paralelamente se realizó la revisión documentaria de elementos importantes como (a) flujogramas de operaciones, (b) manuales de gestión, (c) reglamentos, (d) estados financieros, entre otros. Adicionalmente, durante todo el proceso se utilizó la observación directa como mecanismo de recopilación de información.

Finalmente, en el mes de enero del 2019 se realizaron las entrevistas a profundidad. El objetivo fue conocer la opinión del personal, tanto directivo como operativo, respecto a los rasgos más importantes que definen la cultura de la empresa y las prácticas de *marketing* interno que viene ejecutando la gerencia.

Los datos recogidos son los siguientes:

- **Datos cualitativos:**
 - Análisis de la cultura actual y rasgos culturales predominantes
 - Coherencia cultural entre el nivel corporativo y la sala de juegos
 - Prácticas de *marketing* interno que impulsan el alineamiento cultural de la sala de juegos
- **Datos cuantitativos:**
 - Análisis de la cultura dominante y preferida

5. Resultados del trabajo de campo

Los resultados de campo generan los siguientes productos:

5.1 Análisis de la cultura actual y preferida

5.1.1 Cultura actual

De acuerdo con los resultados obtenidos por el cuestionario OCAI, la empresa es percibida como un tipo de cultura jerárquica con un índice de 28. Se caracteriza por ser una organización jerarquizada, formalizada y estructurada. Para el desarrollo de las actividades existen procedimientos, reglamentos y normas previamente definidas. La gerencia se puede considerar como ejemplo de coordinador, organizador e impulsor de la eficiencia. El estilo de dirección se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y la existencia de escasa incertidumbre. Los valores compartidos por el personal son el respeto por las

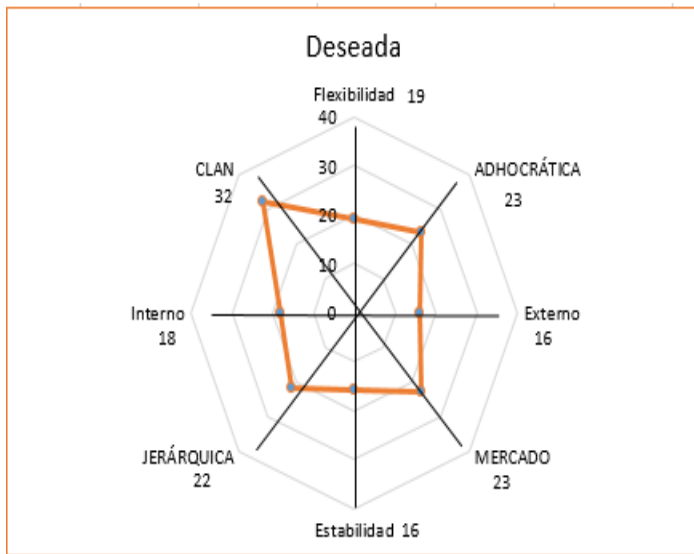
5.1.2 Cultura preferida

Las personas encuestadas muestran su preferencia por el tipo de cultura clan. Consideran que la empresa debe ser concebida como una gran familia, donde sus miembros compartan interactivamente creencias, valores y rituales. El dueño, debe ser un referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor y *coach* de todos y cada uno de sus componentes, no solo desde un punto de vista emocional sino, además, en tareas directivas.

Asimismo, el personal encuestado considera que son cinco las variables relevantes dentro de la cultura de tipo clan y en las cuales la gerencia debería enfatizar: (a) la organización es un lugar muy personal, es como “una familia”, las personas disfrutan de la compañía de otros; (b) el liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros; (c) el estilo de gestión del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación; (d) lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua; y (e) la organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.

En este modelo de cultura se desarrolla una fuerte presencia de la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social. En este escenario se da un intercambio de la seguridad en el trabajo por una lealtad y compromiso personal, lo que constituye un contrato emocional. Luego, se presenta un gráfico que muestra los resultados sobre la preferencia de los líderes de la organización respecto a la cultura preferida:

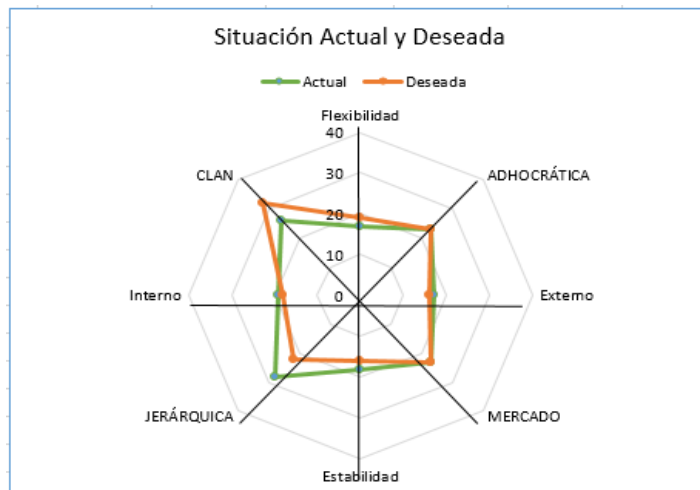
Gráfico 9. Cultura preferida de la sala de juegos



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Cameron y Quinn, 2006.

A continuación, se presenta un gráfico comparativo que muestra la cultura actual y la preferida por los colaboradores:

Gráfico 10. Comparativo entre la cultura actual y preferida



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Cameron y Quinn, 2006.

Como se aprecia en el gráfico 10, la cultura actual es de tipo jerárquica y se caracteriza por una mayor orientación interna y control estable. Por otro lado, existe una preferencia futura hacia la cultura de tipo clan, ya que los líderes consideran que debería existir mayor orientación externa y control flexible en la organización. Por lo expuesto, las brechas de rasgos culturales vienen dadas

por (a) un mayor enfoque en el liderazgo al pasar de lo autoritario a lo participativo y por (b) pasar de una actuación burocrática, normativa y orientada en la eficiencia, a un estilo flexible, desregulado y con una orientación hacia las personas.

Asimismo, luego de utilizar el instrumento de la entrevista en profundidad, se llegó a la conclusión de que, para la mayoría de los trabajadores, tanto de dirección como operativos, desea trabajar en un ambiente más estable, agradable, sin presiones ni conflictos. Prefieren una gestión empresarial ubicada en el marco de la flexibilidad y discreción con un foco interno de integración, en el cual el líder sea reconocido como mentor organizacional. Consideran que es imprescindible trabajar con cordialidad, empatía y compromiso, y que el líder desarrolle un alto nivel de preocupación hacia los empleados y la sensibilidad hacia clientes y consumidores, con un enfoque en un mayor nivel de servicio a los clientes tanto internos como externos. Los colaboradores manifestaron que los tiempos han cambiado y la forma actual de trabajo es un poco impersonal, orientada al logro de objetivos, cumplimiento de metas y énfasis en la optimización de las tareas. El personal operativo considera que las principales características que definen actualmente al líder de la sala de juegos son (a) estilo de dirección autoritario, (b) enfoque parametrado, (c) desestima las sugerencias del personal.

Por otro lado, el personal entrevistado considera que los valores de mayor jerarquía para la empresa son (a) enfoque en el logro de objetivos y metas, y (b) preocupación por el servicio a los clientes. Asimismo, manifestaron que si bien es cierto que la gente es lo más importante para la empresa, últimamente son limitadas las acciones orientadas a mejorar las condiciones de trabajo del personal en materia de clima laboral. No existen prácticas articuladas orientadas a fortalecer las relaciones interpersonales que permitan un mayor compromiso de los colaboradores.

La mayoría de los colaboradores, tanto de dirección como operativos, consideran que la actual cultura de la sala de juegos les genera un sentido de estabilidad laboral, lo que les hace ganar tranquilidad y calma en su vida personal-familiar. Desde otro punto de vista, los trabajadores operativos consideran una fortaleza que la actual cultura radique en que existe un mayor control de los beneficios que se le otorgan a los clientes. Para ellos es importante que el cliente juegue y a la par sienta que se le brinda un buen servicio. Pero indicaron que una debilidad de la actual cultura es que la comunicación es vertical y no horizontal, no atiende algunos requerimientos que provienen de los clientes y se presentan casos de tergiversación de la información a través de los diferentes canales de comunicación por las que fluye. Mencionaron también que existe un orden que resulta excesivo y engorroso para el desarrollo de las actividades.

A continuación se presenta un cuadro resumen que indica las características de la cultura actual y preferida por los colaboradores de la sala de juegos:

Tabla 9. Principales características de la cultura actual de la sala de juegos Merlín

Cultura actual	Características
Jerárquica	<p>Estructura lineal-<i>staff</i>, burocrática, con departamentalización por funciones, empresa medianamente formalizada y estructurada.</p> <p>Enfatiza en la seguridad en el empleo, en el uso de procedimientos, reglamentos y normas previamente definidas.</p> <p>Se basa en la eficiencia, control y realización correcta del trabajo.</p> <p>Los valores son: enfoque en el logro de los objetivos y la eficiencia.</p> <p>El estilo de comunicación es vertical y ocurre tergiversación de la información.</p> <p>El estilo de liderazgo es autoritario, parametrado y enfocado en los resultados.</p>

Fuente: Entrevista OCAI, 2019, basada en Cameron y Quinn, 2006.

Tabla 10. Principales características de la cultura preferidas de la sala de juegos Merlín

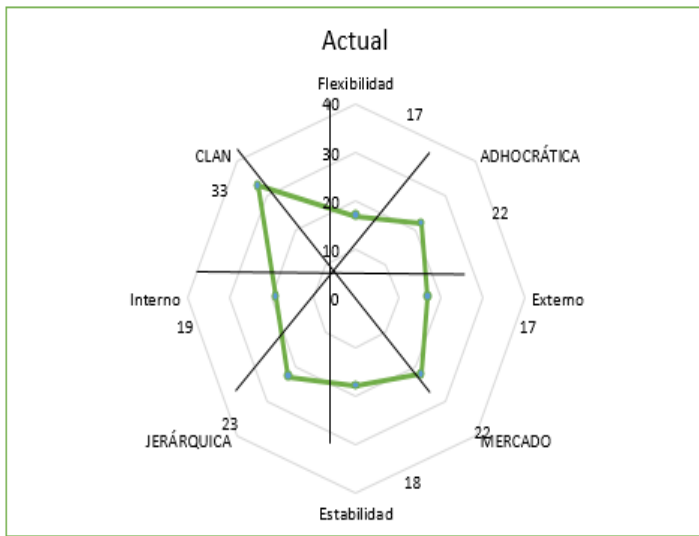
Cultura preferida	Características
Clan	<p>Estructura abierta, flexible y no estructurada.</p> <p>El dueño-gerente es concebido como un referente, consejero y mentor organizacional.</p> <p>La empresa es considerada como una gran familia, enfatiza política de puertas abiertas.</p> <p>Se concentra en el desarrollo de las personas, el reconocimiento, y el compromiso.</p> <p>Los valores son enfoque en las personas, la lealtad, confianza mutua, trabajo en equipo.</p> <p>El estilo de comunicación es horizontal y se comparte la información.</p> <p>El estilo de liderazgo es participativo, flexible y enfocado en las personas.</p>

Fuente: Entrevista OCAI, 2019, basada en Cameron y Quinn, 2006.

5.2 Coherencia cultural entre el nivel comparativo y sala de juegos

Con la finalidad de conocer el nivel de coherencia cultural entre el corporativo E Wong y la sala de juegos Merlín, se aplicó el cuestionario OCAI a los trabajadores de la sede central. Se obtuvieron los resultados tal como se muestra en el gráfico 11:

Gráfico 11. Cultura actual del corporativo E Wong



Fuente: Entrevista OCAI, 2019, basada en Cameron y Quinn, 2006.

Como se evidencia en el gráfico, los trabajadores del corporativo perciben que la actual cultura que existe en la corporación E. Wong es de tipo clan con un índice de 33. Resaltan las siguientes características: (a) la organización es considerada como un lugar muy personal; (b) el liderazgo es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros; (c) el estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo; (d) lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua; (e) la organización enfatiza en el desarrollo humano; y (f) la organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.

Por lo expuesto, y considerando que los trabajadores de la sala de juegos Merlín calificaron a la cultura de dicha empresa como de tipo jerárquica, identificamos que no existe alineamiento cultural entre el corporativo E. Wong y la sala de juegos.

Considerando las opiniones vertidas por el personal de la sala de juegos Merlín a través de la entrevista en profundidad respecto a la similitud de valores, prácticas y normas entre el corporativo E. Wong y la sala de juegos; se determinó que la sala de juegos no tiene las mismas prácticas de valores, rituales y normas que las del corporativo E. Wong. En la sala de juegos se valora la consecución de los objetivos y metas por encima del desarrollo integral del recurso humano. Los trabajadores operativos entrevistados perciben que se ha perdido el enfoque prioritario hacia la satisfacción de los colaboradores y que se suele dar énfasis a las tareas y al día a día. Existe escasa flexibilidad para el desarrollo de las actividades, las normas, procedimientos

y reglamentos que dirigen a la organización. La eficiencia y la rentabilidad son los ejes del negocio. También manifestaron que dicha situación ha conllevado que cierto grupo de trabajadores demuestren una actitud negativa hacia la empresa, con un menor compromiso hacia la satisfacción de los clientes externos.

Algunos trabajadores de mando medio, como supervisores y jefes manifestaron que la cultura del corporativo E Wong no se encuentra bien arraigada en la sala de juegos, ya que no se han fortalecido los valores que prevalecen en el corporativo. Se ha disminuido el impacto de la relación colaborador satisfecho-cliente satisfecho.

5.3 Prácticas de marketing interno actuales que impulsan el alineamiento cultural de la sala de juegos

A continuación, se presentan las prácticas de *marketing* interno que el personal directivo y operativo manifestaron realizar en la sala de juegos:

Tabla 11. Prácticas de seguridad en el empleo

SEGURIDAD EN EL EMPLEO	
Objetivo: mejorar la percepción de confianza en la organización	
Estrategia	Actividades
Enfatizar en el compromiso con la fuerza de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> * Suscripción de contratos de trabajo a plazo fijo por duración mínima de 06 meses. * Identificación de riesgos laborales y elaboración de planes de SyST. * Contratación de un coordinador de RR.HH. y una asistente social. *Inducción al personal nuevo. *Entrenamiento en temas de servicio al cliente. *Asignación económica por fallecimiento de familiar directo. * Alimentación como beneficio laboral. *Los trabajadores tienen oportunidad de acceder a préstamos con tasas preferenciales a través del brazo financiero del grupo E. Wong. *La empresa otorga un bono por escolaridad.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et al, 2009.

Tabla 12. Prácticas de reconocimiento

RECONOCIMIENTO	
Objetivo: coadyuvar a la retención de los colaboradores.	
Estrategia	Actividades
Mantener al personal fidelizado	<ul style="list-style-type: none"> *El colaborador recibe un bono mensual en función a una meta establecida. * Si el colaborador es competente y comprometido se le incrementa la remuneración. *La distribución de propinas se hace de manera equitativa. *Se premia económicamente a los colaboradores que han destacado durante el mes. * Capacitación y entrenamiento al personal en temas de servicio al cliente en el corporativo.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et el 2009.

Tabla 13. Información compartida

INFORMACIÓN COMPARTIDA	
Objetivo: promover la comunicación en la organización.	
Estrategia	Actividades
Desarrollar un sistema de comunicación basado en la retroalimentación eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> * Difundir información relevante a través del sistema informático de gestión. *Realizar de reuniones de equipos de trabajo con énfasis en la comunicación vertical y con menor grado en la horizontal. *Impulsar el entendimiento entre los empleados a fin de que la comunicación puede tener éxito. *La comunicación dominante es de tipo escrita e impersonal. *Las políticas son establecidas por escrito y en menor medida son difundidas por los líderes.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et el 2009.

Tabla 14. Reducción de la discrepancia

REDUCCIÓN DE LA DISCREPANCIA DE ESTATUS	
Objetivo: fortalecer los valores corporativos.	
Estrategia	Actividades
Fomentar el desarrollo de los valores organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> *El proceso de R&S se desarrolla tomando como referencia los valores corporativos. *Promoción del valor de la honestidad en los trabajadores a través de campañas y reuniones diarias de trabajo. *Afianzar las conductas positivas orientadas a reforzar el valor de servicio al cliente. *Se enfatiza en el desempeño superior a través de la capacitación constante en el centro corporativo de La Molina. * Promoción de la eficiencia en costos, a través del soporte del corporativo en las actividades logísticas y administrativas.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et el 2009.

Tabla 15. Enseñanza continuada

ENSEÑANZA CONTINUADA	
Objetivo: mejorar el desempeño de los colaboradores.	
Estrategia	Actividades
Desarrollar programas de capacitación con el soporte de E. Wong	<ul style="list-style-type: none"> * Se entrena-capacita al personal operativo en materia de atención al cliente, control de caja, cocina, etc., con el soporte del corporativo. *El personal administrativo y directivo es capacitado en temas <i>hard</i> y <i>soft</i>. *Los programas de capacitación se desarrollan sin un diagnóstico de necesidades reales y no se realiza un seguimiento postcapacitación. *Existen convenios con instituciones educativas como USIL e IPAE. *El plan anual de capacitación se enfoca en mejorar el servicio de atención a los clientes. También establece pautas que refuerzan el compañerismo y el bienestar del personal.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et el 2009.

Capítulo VIII. Propuesta de plan de trabajo de alineamiento cultural

1. Desarrollo de la propuesta de *marketing* interno

1.1 Corto plazo

Tabla 16. Seguridad en el empleo

SEGURIDAD EN EL EMPLEO					
Objetivo :mejorar la percepción de confianza y trato justo en la organización en un 30%					
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costo	Indicadores
Desarrollar un sistema para la prevención y resolución de conflictos laborales.	<ul style="list-style-type: none"> *Formular un diagnóstico del proceso actual de resolución de conflictos * Elaborar políticas y procedimientos sobre asuntos de importancia como: seguridad, acoso e intimidación, remuneraciones y disciplina en el trabajo *Identificar señales de inconformismo o situaciones tensas entre dos o más personas *Evitar asumir una posición en beneficio de alguno de los involucrados en el conflicto 	-Reunión de líderes	-Gerencia General -Jefes y supervisores	S/ 8.000,00	-Tiempo utilizado en el desarrollo del sistema / Tiempo planeado para el desarrollo del sistema. - N° de conflictos prevenidos por año.
Ejecutar un plan para minimizar el índice de rotación de personal.	<ul style="list-style-type: none"> *Asegurarse que el candidato elegido a una posición encaje con el perfil de puesto y la cultura de la empresa *Lograr que la misión y visión de la empresa sea interiorizada por los colaboradores *Reforzar el sistema de valores de la organización a través de charlas de reinducción *Implantar un esquema de contrataciones que brinde seguridad a los colaboradores * Organizar eventos de confraternidad *Capacitación a todo el personal directivo sobre liderazgo transformacional, manejo de conflictos y trabajo en equipo (competencias <i>soft</i>) 	-Reuniones de líderes -Infraestructura -Perfiles de puestos -Soporte del corporativo E. Wong -Reuniones con los equipos de trabajo	-Gerencia General -Jefes y supervisores	S/17.000.00	- Nivel de encaje del personal al perfil de puesto y cultura - Grado de interiorización de la filosofía empresarial - N° de personas reinducidas / semestre -N° de eventos de integración / año -Nivel de capacitación del personal directivos en temas <i>soft</i>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et el 2009.

Tabla 17. Reconocimiento

RECONOCIMIENTO					
Objetivo: coadyuvar a la retención y fidelización de los colaboradores					
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costo	Indicadores
Formular un programa de compensación salarial no monetario	* Establecer objetivos específicos y mayor autonomía a los colaboradores *Prestar atención a los resultados, no a cómo y en dónde se realiza el trabajo	- Sistemas informáticos - Infraestructura del corporativo y sala de juegos - Acceso a la información - Reuniones de integración	-Gerencia general -Coordinador de RR.HH -Jefes y supervisores	S/ 0,00	- Nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos / año
	*Implementar los programas: “El colaborador del mes” y “El colaborador del año” *Desplegar un programa de equilibrio vida-trabajo: <i>Flex time</i> , licencias por fechas especiales, etc. *Reforzar actividades de cumpleaños de los trabajadores *Realizar el agasajo: “El club E. Wong”, celebración para los trabajadores con desempeño sobresaliente en atención al cliente	- Reuniones de integración - Soporte del corporativo E. Wong	-Gerencia General -Coordinador de RR.HH -Jefes y supervisores	S/ 20.000,00	- Nivel de satisfacción del personal respecto a los programa: “El colaborador del mes” y “El colaborador del año” - N° de personas beneficiadas con el programa equilibrio vida-trabajo - N° de cumpleaños celebrados / año - Nivel de satisfacción sobre con la celebración de agasajos "Club E. Wong" / semestre

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et el 2009.

Tabla 18. Información compartida

INFORMACIÓN COMPARTIDA					
Objetivo: fortalecer la competencia comunicativa del 100% de colaboradores en la organización					
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costo	Indicadores
Desarrollar un sistema de comunicación horizontal y puertas abiertas	<p>*Implementar el <i>Daily Standup Meetings</i> para intercambiar <i>insights</i> de la organización</p> <p>*Invitar a los colaboradores a escribir a las cuentas de correo de los jefes para tratar asuntos diversos</p> <p>*Flexibilizar las relaciones interpersonales entre colaboradores y línea directiva</p> <p>* Realizar visitas guiadas a las familias de los colaboradores</p> <p>*Asignar horas, durante la jornada, para permitir que cualquier empleado converse sobre un asunto de su interés con el gerente, sin previa cita</p>	<p>-Sistemas de información</p> <p>-Liderazgo</p>	<p>-Gerencia General</p> <p>-Jefes y supervisores de la empresa</p> <p>-Coordinador de RRHH</p>	S/ 7.000,00	<p>- Número de <i>Daily Standup Meetings</i> de la empresa / semestre</p> <p>-Cantidad de visitas realizadas a familias / semestre</p> <p>-Número de horas atendidas por el gerente a empleados / mes</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et al 2009.

Tabla 19. Reducción de la discrepancia

REDUCCIÓN DE LA DISCREPANCIA DE ESTATUS					
Objetivo: fomentar la prácticas de valores que refuercen la cultura de la organización					
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costo	Indicadores
Asegurar el principio de equidad en los procesos internos del negocio	*Transparentar el proceso de toma de decisiones *Promover el trato equitativo en procesos del negocio para todos los hombres y mujeres sin prejuicios asociados a la raza, color, lugar de nacimiento, origen étnico, religión, género, orientación sexual, estado civil, edad, discapacidad, opinión política o de cualquier otra índole	-Reglamento interno de trabajo -Manuales de inducción -Políticas de la empresa	-Gerencia General -Jefes y supervisores	US\$ 0,00	- Número de publicaciones de sucesos importantes / semestre - Nivel de quejas y/o reclamos por trato discriminatorio / semestre

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et al 2009.

Tabla 20. Enseñanza continuada

ENSEÑANZA CONTINUADA					
Objetivo: mejorar el proceso de gestión del desempeño de los colaboradores					
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costo	Indicadores
Alinear el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal	*Desarrollar las entrevistas por competencias *Ejecutar procesos de <i>assessment center</i> para la selección del personal *Lograr la correspondencia entre el nuevo colaborador y el perfil de puesto: “La persona correcta en el lugar correcto” * Ejecutar el proceso de inducción, haciendo hincapié en las nuevas competencias organizacionales	-Soporte del corporativo E. Wong -Manuales de inducción -Perfiles de puestos	-Jefe de administración -Coordinador de RR.HH	S/ 20.000,00	- N° de procesos de selección vía <i>assessment center</i> / año - Porcentaje de personal alineado al perfil / año - Cantidad de personal inducido con las nuevas competencias / semestre

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et el 2009.

Tabla 21. Empowerment

EMPOWERMENT					
Objetivo: fortalecer las competencias <i>soft</i> del 100% colaboradores en la organización					
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costo	Indicadores
<p>Incorporar en el programa formativo y de desarrollo la competencia de <i>empowerment</i></p>	<p>*Capacitar a los gerentes como <i>coach</i> y facilitadores, guiándolos a que tengan confianza en sí mismos, en sus equipos y en los nuevos enfoques que se van a desarrollar en el trabajo</p> <p>*Diseñar la propuesta formativa y metodología de aprendizaje dirigida a los líderes de la organización</p> <p>*Integrar equipos de alto rendimiento a cargo de un <i>coach</i> para generar el cambio, que la gente internalice los nuevos valores y que estos se vean reflejados en las relaciones interpersonales</p> <p>*Conceder permiso para asumir nuevos retos pero también para correr riesgos, cometer errores y cuestionar la forma de trabajar bajo la limitación de la responsabilidad y el respeto mutuo</p> <p>*Realizar una medición del desarrollo de la competencia de <i>empowerment</i></p>	<p>-Infraestructura -Centro corporativo E. Wong</p>	<p>-Gerencia general -Jefes y supervisores</p>	<p>S/20,000.00</p>	<p>- Número de gerentes capacitados en <i>empowerment</i> / semestre</p> <p>- Existencia de la propuesta formativa y metodología de aprendizaje</p> <p>-N° de equipos de alto rendimiento dirigidos al proceso de cambio / año</p> <p>- Nivel que los empoderados ganaron en seguridad, autoestima y confianza</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et el 2009.

1.2 Mediano plazo

Tabla 22. Seguridad en el empleo

SEGURIDAD EN EL EMPLEO					
Objetivo: mejorar la percepción de confianza y trato justo en la organización en un 30%					
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costo	Indicadores
Desarrollar un sistema para la prevención y resolución de conflictos laborales	<ul style="list-style-type: none"> *Capacitar al personal directivo como mediadores y/o facilitadores para la solución de conflictos *Lanzamiento del sistema a través de la comunicación interna *Promover la negociación y mediación como mecanismo de resolución de conflictos a través de dinámicas laborales 	-Reunión de líderes	<ul style="list-style-type: none"> -Gerencia general -Jefes y supervisores - Coordinador de RR.HH. 	S/ 20.000,00	<ul style="list-style-type: none"> -N° de personal directivo capacitado como mediadores y/o facilitadores / Número de personal directivo convocado -N° de conflictos resueltos por negociación / Total de conflictos resueltos -N° de conflictos resueltos por mediación / Total de conflictos
Ejecutar un sistema de desarrollo de línea de carrera basado en la meritocracia	<ul style="list-style-type: none"> *Conseguir el compromiso de la alta dirección de la empresa *Elaborar una política de línea de carrera *Diseñar herramientas para la valoración del desempeño y potencial *Determinar el alineamiento del diseño de la línea de carrera con la estrategia de crecimiento *Despliegue del plan de línea de carrera. *Establecer sesiones de <i>coaching</i> *Seguimiento de cumplimiento de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> -Reunión de líderes. -Soporte corporativo E. Wong 	<ul style="list-style-type: none"> -Gerencia general -Jefes y supervisores -Coordinador de RR.HH. 	S/ 20.000,00	<ul style="list-style-type: none"> -Tiempo utilizado en la elaboración de políticas y herramientas de línea de carrera / Tiempo planificado -Número de sesiones de <i>coaching</i> ejecutadas / Número de sesiones planificadas -Número de colaboradores con alto potencial satisfechos / Número total de colaboradores con alto potencial
Ejecutar un plan para minimizar el índice de rotación de personal.	*Mejorar las condiciones laborales de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura -Soporte del corporativo E. Wong -Reuniones con los equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gerencia general -Jefes y supervisores - Coordinador de RR.HH. 	S/ 10.000,00	- Número de colaboradores satisfechos con las condiciones de trabajo / número total de colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et el 2009.

Tabla 23. Reconocimiento

RECONOCIMIENTO					
Objetivo: coadyuvar a la retención y fidelización de los colaboradores					
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costo	Indicadores
Diseñar un programa de compensación salarial no monetario	*Conocer a los colaboradores en un nivel más personal, a través de una mejor relación líder - colaborador	-Infraestructura del corporativo y sala de juegos. -Acceso a la información. -Reuniones de integración.	-Gerencia General -Coordinador de RR.HH. -Jefes y supervisores	S/ 0,00	-Cantidad de colaboradores con quienes se entabló una relación más personal /Cantidad total de colaboradores
Diseñar una política salarial equitativa	*Realizar un estudio de mercado salarial *Valorizar los puestos de trabajo *Establecer la estructura de la escala salarial *Comunicar la política salarial * Seguimiento del impacto de la política salarial	-Manuales de organización - Perfiles de puestos - Información salarial - Soporte de corporativo E. Wong	-Gerencia General -Jefe de administración -Coordinador de RR.HH.	S/ 15.000,00	-Existencia de política salarial -Nivel de posiciones ajustadas a la política salarial -N° de colaboradores informados de la política salarial / Total de colaboradores -Nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a la política salarial
Instaurar un mecanismo de medición de clima laboral	*Establecer indicadores de gestión de clima laboral *Formular y ejecutar encuestas de clima laboral *Identificar desviaciones en los elementos de valuación de clima laboral	- Soporte del corporativo E. Wong	-Gerencia General -Jefe de administración -Coordinador de RR.HH	S/ 5.000,00	Índice de satisfacción laboral / año

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et el 2009.

Tabla 24. Información compartida

INFORMACION COMPARTIDA					
Objetivo: fortalecer la competencia comunicativa del 100% de colaboradores en la organización					
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costo	Indicadores
Implementar un módulo en el sistema de información gerencial -ERP Intranet, a efectos de compartir información del negocio	* Entablar una reunión con la alta dirección para generar el compromiso * Difundir a todos los líderes su responsabilidad respecto a la comunicación a través del uso del ERP * Sensibilización y entrenamiento a los usuarios en el uso de la plataforma *Medición y retroalimentación de los logros de comunicación interna	-Liquidez financiera -Equipos informáticos y redes -Infraestructura -Colaboradores con <i>know how</i> en tecnologías de la información	-Gerencia general -Jefes y supervisores de la empresa -Coordinador de RRHH	S/ 5.000,00	- Número de visitas promedio al módulo ERP / Número de visitas planificadas -Número de colaboradores que ingresan a la plataforma / Número total de colaboradores
Desplegar la transparencia a lo largo del sistema de gestión del desempeño	*Delimitar y/o definir la transparencia *Definir indicadores para la medición en el proceso de evaluación del desempeño *Disponer de un plan de reconocimiento por el desempeño sobresaliente en esta competencia	-Reuniones de equipo de trabajo	-Gerencia general -Jefes y supervisores de la empresa	S/ 10.000,00	- Cantidad de personas con el grado requerido de transparencia / Cantidad total de colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et el 2009.

Tabla 25. Reducción de la discrepancia

REDUCCIÓN DE LA DISCREPANCIA DE ESTATUS					
Objetivo: Fomentar la práctica de valores que refuercen la cultura de la organización.					
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costo	Indicadores
Fortalecimiento de la transparencia	*Desarrollar, dentro de la plataforma <i>web</i> de la sala de juegos, un enlace que permita a los colaboradores realizar su seguimiento en los procesos de selección de personal internos en los que participen * Establecer un sistema de información compartida sobre el grado de avance de los objetivos *Implementar el “manual del colaborador”	-Sistemas informáticos -Documentos de gestión de la corporación E. Wong	-Gerencia general -Jefes y supervisores	S/ 10.000,00	- Número de visitas al enlace web / año.

Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costo	Indicadores
Fomentar las buenas prácticas de integridad en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> *Incorporar la integridad de manera transversal a todos los procesos de gestión de personas * Evaluar la integridad en los procesos de gestión del desempeño *Formular el código de ética y buenas conductas 	-Manuales de inducción.	<ul style="list-style-type: none"> -Gerencia general -Jefes y supervisores -Coordinador de RR.HH. 	S/ 5.000,00	<ul style="list-style-type: none"> - N° de procesos sancionadores por falta de integridad - Porcentaje de colaboradores capacitados en materia de ética y valores corporativos.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et al, 2009.

Tabla 26. Enseñanza continuada

ENSEÑANZA CONTINUADA					
Objetivo: mejorar el proceso de gestión del desempeño de los colaboradores					
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costo	Indicadores
Implementar un programa de capacitación alineado con la estrategia del negocio	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal tanto operativo como de dirección *Coordinar con el corporativo E. Wong el dictado de cursos y /o charlas orientados a la satisfacción de los clientes * Formular capacitaciones a través de Internet en materias de: atención al cliente y gestión administrativa * Realizar seguimiento al proceso de capacitación * Evaluar la rentabilidad del proceso de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura -Soporte del Corporativo E. Wong -Sistemas informáticos -Manuales de gestión: Inducción 	<ul style="list-style-type: none"> -Gerencia General -Jefes y supervisores -Coordinador de RR.HH. 	S/ 20.000,00	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de aprobación de la capacitación - Retorno de inversión de la capacitación - Horas invertidas en capacitación virtual - Porcentaje de conductas aprendidas
Desarrollar el programa de gestión del desempeño, con el propósito de identificar y cerrar brechas reforzando las competencias <i>hard</i> y <i>soft</i> del negocio	<ul style="list-style-type: none"> *Actualizar los perfiles de puestos de la organización alineados con el cambio cultural *Implementar el proceso de evaluación del desempeño 360° por competencias *Instaurar la metodología <i>Nine Box</i>, con la finalidad de identificar y suceder al talento 	<ul style="list-style-type: none"> -Sistemas informáticos -Manuales de inducción 	<ul style="list-style-type: none"> -Gerencia general -Jefes y supervisores -Coordinador de RR.HH. 	S/ 15.000,00	<ul style="list-style-type: none"> -Porcentaje de perfiles de puestos acordes con la estrategia del negocio -Nivel de personal evaluado por desempeño, por competencias y 360° -Cantidad de personal identificado con alto desempeño y potencial

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bansal et al, 2009.

2. Viabilidad de la propuesta

2.1 Horizonte de aplicación

2.1.1 Corto plazo

El plan de *marketing* interno se iniciará con la incorporación de *empowerment* en el programa formativo y de desarrollo de competencias. Se requiere que los gerentes lideren y gestionen el cambio, generen confianza, dispongan de capacidad para integrar equipos de alto rendimiento y generen cambios radicales en la organización.

Luego, se desarrollará un sistema de comunicación horizontal y de puertas abiertas, con el objetivo de mejorar el proceso comunicacional en la organización y así se transmite y afiance el proceso de transformación cultural.

También se desplegarán acciones para asegurar el fomento del principio de equidad en los procesos internos del negocio, con la finalidad de reforzar los valores culturales de la empresa. De manera paralela se desarrollará un sistema para la prevención y resolución de conflictos y un plan para minimizar el índice de rotación de personal. Esto con la finalidad de mejorar la percepción de confianza y trato justo en la organización.

Se considera pertinente alinear el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal, con el propósito de que los nuevos colaboradores se ajusten al requerimiento del perfil de puesto y a la cultura de clan prevista.

Finalmente, se formulará un programa de compensación salarial no monetario que tendrá como finalidad generar mayor autonomía en los colaboradores y fomentar la retención y fidelización del talento.

2.1.2 Mediano plazo

En el mediano plazo se desarrollarán acciones para el fortalecimiento de la transparencia y el fomento de las buenas prácticas de integridad en el trabajo, con la finalidad de reforzar la cultura organizacional.

A continuación, se ejecutarán las estrategias de seguridad en el empleo tales como (a) desarrollar un sistema para la prevención y resolución de conflictos, (b) un sistema de desarrollo de línea de carrera basado en la meritocracia y (c) un plan para minimizar el índice de rotación de personal. Todo esto con la finalidad de reforzar la percepción de confianza y trato justo en la organización.

Se ejecutará un programa de capacitación alineado con la estrategia del negocio y se desarrollará un programa de gestión del desempeño de los colaboradores. Luego, se desarrollará un programa de compensación salarial no monetaria y se formulará una política salarial equitativa; además se instaurará un mecanismo de medición de clima laboral con la finalidad de coadyuvar a la retención y fidelización de los trabajadores.

Por último, y con la finalidad de reforzar la competencia comunicativa, se implementará un módulo en el sistema de información gerencial a efectos de compartir información relevante del negocio. De la misma forma, se gestionará el desempeño con transparencia, indicadores y un plan de reconocimiento al *performance* sobresaliente.

3. Sostenibilidad del programa

La sostenibilidad del programa se asegura con la conformación del Comité de Transformación Cultural, integrado por (a) el gerente general, quien será el líder del proyecto; (b) el jefe de administración, (c) el jefe de *marketing*, (d) el jefe de operaciones y (e) el coordinador de RR.HH. Ellos serán los responsables directos para lograr los objetivos propuestos en el plan de *marketing* interno.

De la misma forma, de manera mensual, el comité evaluará el grado de avance de cada una de las propuestas de *marketing* interno.

La intervención del presente plan de *marketing* interno permitirá generar la cultura de clan que posibilitará la expansión de una nueva forma de hacer las cosas a todos los colaboradores. Esto con el fin de crear conciencia sobre la importancia e impacto que genera mantener una adecuada calidad del servicio hacia los clientes.

Asimismo, la sostenibilidad del programa conllevará a mejorar la relación con los *stakeholders* y, de manera especial, con los trabajadores de la empresa.

4. Sostenibilidad económica

El plan de *marketing* interno propuesto se considera viable desde el punto de vista económico y financiero debido a que la inversión a realizar impulsará la cultura de clan, la cual afianzará la satisfacción laboral, generará menor rotación de personal y propiciará eficiencias importantes para la organización. También impulsará memorables mejoras en la calidad del servicio, agilizará los procesos del negocio y fidelizará a los clientes de la organización.

Es preciso mencionar que al 31 de diciembre de 2018 los costos de personal ascendieron a S/ 1.880.000 anuales. Esto representó el 27,65% de los gastos totales del ejercicio. Dentro de dichos gastos, el pago de nómina representó el 88%, mientras que los gastos de capacitación y eventos al personal representaron juntos el 12%.

Se estima que la inversión a realizar en el presente plan de *marketing* interno incrementaría los costos de personal en S/ 92.000 para el año 2020 y en S/ 227.000 para el 2021. A continuación, se expone el sustento económico:

Tabla 27. Inversión plan de *marketing* interno

Plan de <i>marketing</i> interno	Inversión a corto plazo (menor a 1 año)	Inversión a mediano plazo (mayor a 1 año)
Seguridad en el empleo	S/ 25.000,00	S/ 50.000,00
Reconocimiento	S/ 20.000,00	S/ 20.000,00
Información compartida	S/ 7.000,00	S/ 15.000,00
Reducción de la discrepancia	S/ 0,00	S/ 15.000,00
Enseñanza continua	S/ 20.000,00	S/ 35.000,00
<i>Empowerment</i>	S/ 20.000,00	S/ 0,00
(+) Inversión	S/ 0,00	S/ 92.000
Total	S/ 92.000,00	S/ 227.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en E. Wong, 2019.

De acuerdo con una entrevista realizada con el propietario de la empresa, la propuesta de inversión sería financiada en un 100% con recursos propios. El jefe de administración asegura que la inversión estará contemplada en el presupuesto anual de la compañía, a la par que se generarán ahorros por la menor rotación del personal. Luego, se presenta la forma de financiamiento del plan de *marketing* interno para el corto plazo:

Tabla 28. Financiamiento del plan de *marketing* interno

Financiamiento	Inversión año 1	%	Inversión año 2	%
Recursos propios	S/92.000,00	100%	S/227.000,00	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en E. Wong, 2019.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La propuesta del plan de *marketing* interno se encuentra alineada con la filosofía organizacional, facilita la transformación cultural, mejora los niveles de satisfacción laboral y, por ende, asegura la fidelización de los clientes. Dicho plan contempla un conjunto de actividades que serán desplegadas tanto en el corto como en el mediano plazo. Las actividades son acordes a la capacidad económica de la empresa y al contexto en el que se desarrollarán.
- La cultura actual de la empresa es de tipo jerárquica. Esto se evidencia en el estilo de liderazgo autocrático de sus funcionarios. Existen políticas y reglas con un enfoque en la eficiencia y en la correcta ejecución de las tareas en la organización.
- Existe incoherencia entre la cultura de la sala de juegos y la cultura del corporativo. En el primer caso, se habla de una cultura jerárquica, mientras que la de E. Wong es de tipo clan. En la sala de juegos se otorga mayor importancia a la consecución de resultados, mientras que en la sede corporativa se enfatiza en el desarrollo integral del recurso humano.
- Los actuales procesos de gestión humana no le han permitido a la empresa lograr el alineamiento entre la filosofía y la cultura organizacional que se desarrolla en el corporativo E. Wong.
- El plan de alineamiento cultural propuesto por el grupo ejecutor es viable tanto administrativa como financieramente. Dicho plan tiene una connotación de desarrollo de habilidades *soft* y *hard* que pretenden transformar la cultura de la sala de juegos.
- La sostenibilidad del negocio se genera por un servicio de excelencia brindado bajo la filosofía de E. Wong, caracterizado por un trato personalizado con la promesa de calidez y experiencia memorable.
- La sala de juegos Merlín se encuentra bien posicionada respecto a sus competidores, pues ha generado un resultado satisfactorio desde el punto de vista de la matriz de perfil competitivo.
- La sala de juegos ejecuta una estrategia de negocios genérica de diferenciación, mientras que a mediano plazo se prevé ejecutar la estrategia de crecimiento de penetración de mercados.

2. Recomendaciones

- Se sugiere desarrollar las acciones del plan de *marketing* interno propuesto, tanto a corto como mediano plazo, basado en un liderazgo transformacional y con la finalidad de lograr el alineamiento cultural deseado.

- Se recomienda ejecutar la estrategia de penetración de mercados con la finalidad de lograr la sostenibilidad del negocio. No obstante, dicha estrategia será eficaz en la medida que se encuentre alineada con la cultura deseada.
- Se recomienda reforzar los estándares de servicio de excelencia según la filosofía de E Wong y basados en las propuestas de *marketing* interno formulados por el equipo de investigación.
- Se recomienda reforzar el compromiso de los líderes y colaboradores de la organización respecto al plan de *marketing* interno propuesto. Esto con la finalidad de lograr la sostenibilidad de la cultura propuesta.
- Se sugiere al propietario del negocio empoderar al comité de transformación cultural para que aterrice la propuesta y se alcancen los objetivos formulados dentro de los plazos establecidos.

Bibliografía

Alcaide, J (2008). “Los tres enfoques clave del marketing interno”. *Marketing y Ventas*, núm. 67, p. 72-79.

Alonso, G (2008). *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor*. Fecha consulta: 20/09/2018.

<https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf>

Alvarado, S. (2009). *Elementos del Endomarketing*. Fecha consulta: 02/08/2018. <http://www.wikilearning.com/tutorial/como_hacer_un_plan_de_endomarketing_o_marketing_interno-elementos_del_endomarketing/26487-7.>

Alvarado, L (2009). *La gestión estratégica en la era del conocimiento*. Universidad Politécnica de Cataluña- España.

Ahmed, P y Rafiq, M (2002). *Internal marketing. - Tools and concepts for customer- focused management, Butterworth-Heinemann Publications*. Oxford. Fecha de consulta: 05/08/2018. <https://www.researchgate.net/profile/Lorena_Campo/publication/292128973_El_papel_estrategico_de_la_comunicacion_en_los_programas_organizacionales_de_marketing_interno/links/56fbaac008ae8239f6dc1aca/El-papel-estrategico-de-la-comunicacion-en-los-programas-organizacionales-de-marketing-interno.pdf.>

Bansal, H; Mendelson, M & Sharma, B (2001). “The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes”. *Journal of Quality Management*, núm. 6, p. 61-76.

Barney, J.B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2ª Ed. New Jersey, *Prentice Hall*, p. 600.

Berry, L (1981).” The employee as customer”. *Journal of Retail Banking*, Vol.3(1), p. 271-278.

Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y márketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis doctoral. Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears

Bolaño, L y Galindo, M (2009). *Análisis estructural del sector estratégico de casinos en la ciudad de Bogotá*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2018. <[http://:tesis%20casino%20colombia.pdf](http://tesis%20casino%20colombia.pdf)>

Cámara de Comercio de Lima. (2018). *Una ola migratoria venezolana en Perú. ¿Qué implica esto?* Fecha de consulta: 09/09/2018. <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r789_2/informeeconomico%20789.pdf>

Cameron, K y Quinn, R (2006). “Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework” San Francisco.

Cameron, K y Quinn, R (2006) “Diagnosing and Changing Organizational Culture”. Jossey-Bass.

Cameron, K y Quinn, R (1999). “Diagnosing and Changing Organizational Culture Base on the competing values framework.” Estados Unidos de Norteamérica.

Collins, J (2009). “Alineamiento de acción y prioridades”. En Fundación Drucker, *de Líder a Líder*. Buenos Aires: Gránica, p. 275-284.

Congreso de la República del Perú (1999) “Ley que regula la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas - Ley N° 27153”. Fecha consulta: 10/09/2018. <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2005/juventud/Ley_27153_maquinas_tragamonedas.pdf>

Cuminus, T & Worley, C (2005). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8ª. Ed.

Daft, R (2011). *Teoría y diseño organizacional* 10ª Ed. México D.F.: Cengage.

David, F (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª Ed. México D.F.: Pearson Educación de México.

D' Alessio (2018). *El proceso Estratégico Un enfoque de gerencia*. 2ª Ed. México D.F.: Pearson Educación de México.

De la Fuente De Diego, R (2008). *Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de Personas en las organizaciones*. 1ª Ed. Madrid: Ediciones Pirámide.

Diario El Comercio (2016). “Casino Sun Dreams invertirá \$250 millones en Perú”. En: *Diario El Comercio*. 26 de junio de 2016. Fecha de consulta: 20/09/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/casinos-sun-dreams-invertira-us-250-millones-peru-227782>>

Diario El Comercio (2018). “Contaminación vehicular en Lima”. En: *Diario El Comercio*. Fecha de consulta: 20/09/2018. <http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/02/elcomercio_.pdf>

Diario El Comercio (2018). “Moody's: corrupción y luchas políticas son desafío para el Perú”. En: *Diario El Comercio*. 20 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 10/09/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/moody-s-corrupcion-luchas-politicas-internas-sistema-judicial-debil-son-desafios-peru-noticia-nndc-551543>>

Diario El Comercio (2018). “¿Qué esperar del tipo de cambio en 2018- 2020?”. En: *Diario El Comercio*. 6 de abril de 2019. Fecha de consulta: 12/09/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/tipo-cambio-precio-dolar-son-proyecciones-bcr-noticia-510057>>

Diario El Comercio (2018). “Aprueban medidas tributarias para casinos y tragamonedas”. En: *Diario El Comercio*. 14 de setiembre de 2018. Fecha de consulta: 15/09/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/casinos-tragamonedas-medidas-tributarias-aprobaron-noticia-557369>>

Diario Gestión (2017). “La Nueva Ley General de Trabajo”. En: *Diario Gestión*. Fecha de consulta: 10/09/2018. <<http://gestion.pe/tecnologia/cinco-tecnologias-que-mineria-peruana-deberia-adoptar-no-afectada-corto-plazo-2169705>>

Diario Gestión (2018). “Moody's” Fecha de consulta: 05/09/2018. <<https://gestion.pe/economia/moody-s-corrupcion-luchas-politicas-internas-principales-desafios-peru-242877>>

Diario Gestión (2018). “Economía peruana: ¿Cuáles son las expectativas para los próximos 12 meses?”. En: *Diario Gestión*. 09/09/2018. Fecha de consulta:

09/09/2018.<<https://gestion.pe/economia/economia-peruana-son-expectativas-proximos-12-meses-243897>>

Diario Gestión (2018). “Iniciativa municipal propone advertir riesgos de la ludopatía en anuncios de casino”. En: *Diario Gestión*. 19 de mayo del 2013. Fecha de consulta: 10/09/2018. <<https://gestion.pe/economia/empresas/iniciativa-municipal-propone-advertir-riesgos-ludopatia-anuncios-casinos-38703>>

Diario Gestión (2018). “El bono demográfico se extenderá hasta el 2018, dijo la CAF ¿Qué implica?” 25 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 12/09/2018. <<https://gestion.pe/economia/bono-demografico-peru-extendera-2038-dijo-caf-implica-118804>>

Diario Oficial El Peruano (2018). “Moody’s: Perú tiene sólido crecimiento económico”. Fecha de consulta: 12/09/2018. <<https://elperuano.pe/noticia-moody%E2%80%99s-peru-tiene-solido-crecimiento-economico-70557.aspx>>

Dubrin, A (2008) “Relaciones humanas en el trabajo”. 9ª Ed. México D.F.: Pearson Educación.

E. Wong (2018). *Política de inducción del personal*. Lima: E. Wong.

Fahey Narayanan (1986). “Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. EEUU”: West Publishing Company.

Grönroos, C. (1990). “Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface”. *Journal of Business Research*, vol. 20, núm 1, p. 3-11.

Heifetz, R; Grashow, A & Linsky, M (2012). *La práctica del Liderazgo Adaptativo*. 1ª Ed. Barcelona: Paidós.

Hernández et al (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª Ed. México D.F.: Mc Graw Hill.

Hill, Ch & Gareth, J (1997). *Administración Estratégica*. 3ª Ed. México D.F.: Mc Graw Hill.

Juegos Casino (2016). “Las nuevas tecnologías en los casinos online”. En: *Juegos Casino*. Fecha de consulta: 20/09/2018. <<https://www.juegos-casino.org/news/1007-news-nuevas-tecnologias-casinos-online.html>>

Ladino, A (2013). Diseño de un modelo de endomarketing bajo el concepto del modelo cibernético de sistema viable para Avifarma empresa farmacéutica. Tesis de posgrado. Facultad de Ingeniería. Universidad Libre. [En línea]. Fecha de consulta: 02/08/2018. Disponible en: <<http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10544/TRABAJO%20%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

Ministerio del Ambiente de Perú (Minam). (2015). “¿Por qué el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático?”. En: *Portal Minam*. Fecha de consulta: 02/08/2018. De <<http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/por-que-el-peru-es-el-tercer-pais-más-vulnerable-al-cambio-climatico/>>

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). *Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022* [En línea]. Fecha de consulta: 20/09/2018. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.a.). *Salas de juego autorizadas*. Fecha de consulta: 10/09/2018. Disponible: <http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/casinos/Registros/registros.html?c=r_salasjuegos>

Mintzberg, H (1993). *El Proceso Estratégico*. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica: México D. F.

Montoya, Y (2018). “Sobre la Corrupción en el Perú”. Fecha de consulta: 08/09/2018 Disponible en: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/98F34F32106A975A05257E0600627371/\\$FILE/Sobre_la_corrupci%C3%B3n_en_el_Per%C3%BA._Montoya.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/98F34F32106A975A05257E0600627371/$FILE/Sobre_la_corrupci%C3%B3n_en_el_Per%C3%BA._Montoya.pdf)>

Mujica, J & Zevallos, N (2017). “El crimen y la violencia en Lima Metropolitana”. 09 de setiembre del 2018 de: <https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/lima_metropolitana_final.pdf>

Naranjo et al (2010). "Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural". En: *Portal El Sevier*. Fecha de consulta: 10/09/2018. <<https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-construyendo-una-cultura-innovacion-una-S0123592315000054>>

Osterwalder, A & Pigneur, Y (2010). "Business Model Generation". Londres: Deusto S.A. Ediciones.

Porter, M (1980). "Competitive strategy". Cecsca, México- 1982.

Rafiq, J & Ahmed, S (2000). "Advances in the internal marketing concept". Definition synthesis and extensión. *Journal of Services Marketing*, vol. 14, núm. 6, p. 449-462.

Redpres (2018). "Globalización, los millenials y los juegos online". En: *Redpress*. Fecha de consulta: 11/09/2018. <<http://www.redpres.com/t32228-globalizacion-los-millennials-y-el-juego-Online#sthash.O1z7GKmZ.dpbs.>>

Revista Casino Perú (2018). "Es posible aumento de impuestos al sector". En: *Revista Casino Perú*. Fecha de consulta: 08/09/2018. <<http://www.revistacasinoperu.com/el-posible-aumento-del-impuesto-al-sector/>>

Robbins, S & Coulter, M (2005). "Administración". 8va edición. México: Pearson Educación.

Robbins, S & Judge, T (2013). "Comportamiento Organizacional". 15va edición. México: Pearson Educación.

Sociedad Nacional de Juegos de Azar. "Casinos y salas de máquinas tragamonedas". Recuperado el 10 de setiembre del 2018: <http://www.cicad.oas.org/apps/Document.aspx?Id=2208>

Tansuhaj, P, Randall, D & Mccullough, J (1988). "Services marketing model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, vol. 2, núm. 1, p. 39-49.

Wheetten, D & Cameron, K (2011). "Desarrollo de Habilidades Directivas". 8va edición. México: Pearson Educación.

Zeithaml, V & Bitner, M (2002). *Marketing de Servicios*. México D. F.: Mc Graw-Hill.

Anexos

Anexo 1. Matriz FODA

<p>MATRIZ FODA</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Liquidez financiera F2. Capacidad de endeudamiento F3. Infraestructura propia F4. Máquinas de última generación F5. Ubicación estratégica F6. Liderazgo basado en la excelencia F7. Personal de supervisión con <i>know how</i> F8. Supervisión con manejo de situaciones críticas F9. Cultura de servicio de excelencia F10. Personal capacitado F11. Sistema de información gerencial F12. Respaldo corporativo de E. Wong</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Escaso nivel de coordinación entre áreas D2. Falta de retroalimentación en la comunicación D3. Alto nivel de rotación de personal operativo D4. Falta de un adecuado sistema de reconocimiento de personal D5. No existe un planeamiento de RR.HH. D6. No se cuenta con un sistema de gestión del desempeño D7. No se dispone de planes claros de clima laboral</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>FO</p>	<p>DO</p>
<p>O1. Credibilidad de la política fiscal y económica O2. Crecimiento del mercado O3. Migración venezolana O4. Bono demográfico</p>	<p>FO1. Aprovechar el crecimiento del mercado a través del lanzamiento de servicios conexos (F1, F2, F5, F6, F8, F9, F10, O2) FO2. Implementar una sucursal de la sala de juegos en el distrito de San Isidro (F1, F2, F6, F7, F8, F9, F10, F12, O1, O3, O4, O5) FO3: Mantener el crecimiento sostenido aprovechando el bono demográfico (F1, F6, F7, F8, F10, F12, O4)</p>	<p>DO1. Reducir el nivel de rotación de personal operativo a través de la contratación de personal venezolano (D3, O3) DO2. Desarrollar un plan que mejore los sistemas de coordinación y comunicación organizacional (D2, D3, O2) DO3. Desarrollar un programa anual de gestión del desempeño (D7, O2)</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>FA</p>	<p>DA</p>
<p>A1. Corrupción y burocracia A2. Propensión a leyes que desfavorecen el entretenimiento A3. Incremento del tipo de cambio A4. Preferencia por los juegos <i>online</i> A5. Delincuencia A6. Rigidez laboral A7. Desabastecimiento e incremento de costos de insumos</p>	<p>FA1.Preparar planes de contingencia para hacer frente a los posibles eventos de delincuencia (F1, F2, F5, F6, F8, A5) FA2. Mejorar la capacidad de respuesta del personal ante sucesos de corrupción y burocracia estatal (F6, F8, F10, A1) FA3. Generar mecanismos que permitan minimizar la eventual rigidez laboral (F6, F10, A6) FA4.Mejorar la capacidad de respuesta de la gerencia ante la propensión de leyes que desfavorezcan el entretenimiento (F6, F10, A2) FA5. Promocionar las características, beneficios y ventajas diferenciales de la sala de juegos tradicional respecto a los juegos <i>online</i> (F1, F2, F3, F6, F8, F9 F10, A4) FA6. Realizar operaciones con derivados financieros para minimizar el impacto de la revaluación del tipo de cambio (F1, F6, F10, F12, A3)</p>	<p>DA1. Desarrollar convenios con instituciones educativas, que faciliten la actualización en materia laboral y el desarrollo de habilidades comunicativas (D3, D4, A6) DA2.Formular un sistema de reconocimiento para el personal considerando sus expectativas y la normativa laboral (D5, A6) DA3. Reconfigurar los planes de clima laboral (D7, A6) DA4. Implementar un plan estratégico de RR. HH que involucre el desarrollo de buenas prácticas (D6, A2, A6) DA5. Formular un plan de contingencia para hacer frente a un desabastecimiento e incremento de costos de insumos (D1, A7)</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 2. Protocolo de instrumento de investigación OCAI para determinar la cultura de la sala de juegos Merlín

Objetivos:

1. Determinar el perfil cultural de la sala de juegos
2. Identificar características y rasgos tanto de la cultura actual como de la preferida de la sala de juegos
3. Identificar brechas entre la cultura actual y la preferida

Cuestionario OCAI

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL	PREFERIDO
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
TOTAL		100	100
2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	PREFERIDO
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL		100	100
3. ESTILO GERENCIAL		ACTUAL	PREFERIDO
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y la libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL		100	100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	PREFERIDO
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
TOTAL		100	100
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		ACTUAL	PREFERIDO
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto a la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
TOTAL		100	100
6. CRITERIO DE ÉXITO		ACTUAL	PREFERIDO
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL		100	100

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Cameron y Quinn, 1999.

Anexo 3. Protocolo de instrumento de investigación OCAI para determinar la cultura de la sede corporativa E. Wong

Cuestionario OCAI aplicado a la sede corporativa

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.	
TOTAL		100
2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
TOTAL		100
3. ESTILO GERENCIAL		ACTUAL
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y la libertad.	
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
TOTAL		100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	
TOTAL		100
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		ACTUAL
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
TOTAL		100
6. CRITERIO DE ÉXITO		ACTUAL
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	
TOTAL		100

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Cameron y Quinn, 1999.

Factores del OCAI

En el esfuerzo de integrar los ítems por factor, se encuentra que en el factor 1 están cargados 14 ítems (3, 4, 7, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23 y 24). Estos están representados, en su mayoría, por los tipos de cultura jerárquica y de mercado, a excepción de los ítems 10, 14 y 22 que pertenecen al tipo de cultura adhocrática tal como se observa en la siguiente tabla:

Distribución de ítems en el factor 1

Ítem	Tipo de cultura	Descripción
3	Jerárquica	La organización está muy orientada hacia los resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.
4	Mercado	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que hace la gente.
7	Jerárquica	El liderazgo en la organización es, por lo general, considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.
8	Mercado	El liderazgo en la organización es, por lo general, considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.
10	Adhocracia	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.
11	Jerárquica	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.
14	Adhocracia	Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.
15	Jerárquica	Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de los objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.
16	Mercado	Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos.
19	Jerárquica	La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.
20	Mercado	La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.
22	Adhocrática	La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.
23	Jerárquica	La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es la clave.
24	Mercado	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Cameron y Quinn, 1999.

De la misma manera, en el factor 2 se cargaron 10 ítems (1, 2, 5, 6, 9, 12, 13, 17, 18, 21), los cuales, en su mayoría, pertenecían a los tipos de cultura clan y adhocrática a excepción del ítem 12 que pertenece al tipo de cultura de mercado tal como se observa en la siguiente tabla:

Distribución de ítems en el factor 2

Ítem	Tipo de cultura	Descripción
1	Clan	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir muchos entre ellos.
2	Adhocrática	La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.
5	Clan	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.
6	Adhocrática	El liderazgo en la organización es, por lo general, considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.
9	Clan	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.
12	Mercado	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.
13	Clan	Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.
17	Clan	La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.
18	Adhocrática	La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.
21	Clan	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 4. Protocolo del instrumento de entrevista en profundidad

Personal directivo

Objetivos:

- Establecer las características y rasgos culturales que presenta la sala de juegos Merlín
- Determinar el nivel de coherencia cultural entre la sala de juegos y el nivel corporativo
- Determinar las prácticas de *marketing* interno que impulsan el alineamiento cultural

Entrevista en profundidad

Buenos días/tardes. Mi nombre es..... y estamos realizando un estudio sobre la cultura organizacional y el *marketing* interno en la sala de juegos Merlín. La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de programas y proyectos de alineamiento cultural en la empresa, tomando como base las estrategias de *marketing* interno. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es solo para nuestro trabajo y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¡Desde ya, muchas gracias por su tiempo!

Tema 1: Cultura

- ¿Qué opinión le merece los valores, tradiciones y normas que se aplican y se comparten en la empresa?
- ¿Podría decirnos que características, valores, tradiciones, rituales, normas grupales y prácticas ha identificado usted como compartidas por E. Wong y la sala de juegos?
- ¿Considera que en la sala de juegos existen valores, prácticas y normas que no son similares a las establecidas en el Grupo E Wong? Explique cuáles son.
- ¿Usted cree que dichos valores, prácticas, rituales y normas le permite enfrentar dificultades? ¿Influye en lo que pueden hacer y en la manera de analizar y resolver los problemas? ¿En qué aspectos?
- ¿Cómo dichos valores, prácticas, rituales y normas impulsan a la estrategia de servicio memorable? ¿Es adecuada para el rubro de la sala de juegos?
- Según su parecer, ¿qué factores de la cultura constituyen fortalezas que facilitan el proceso de cambio en la empresa?
- Según su opinión, ¿qué factores de la cultura constituyen debilidades que no facilitan el proceso de cambio en la empresa?

Tema 2: *Marketing* interno

- ¿Conoce usted las políticas de compensación no salariales utilizadas por la empresa? Si la respuesta es afirmativa, detalle.
- En base a su criterio, ¿cómo la organización desarrolla a su personal? ¿Cómo celebra los logros? ¿De qué forma recompensa a sus colaboradores?
- De acuerdo con su criterio, ¿cuál de los elementos motivacionales tiene mayor relevancia para los colaboradores? ¿La remuneración salarial o la remuneración no salarial?
- En su opinión, ¿cuáles son las características que definen al líder de su empresa?
- ¿Considera usted que las estrategias de motivación de los colaboradores influyen positivamente en la calidad del servicio ofrecido a los clientes de la sala de juegos? Explicar por qué.

- ¿Considera que la organización provee de herramientas de crecimiento profesional para los colaboradores? Explicar cuáles.
- ¿Crees que los canales de comunicación utilizados actualmente son efectivos para este giro de negocio? Indicar por qué
- A su criterio, ¿qué prácticas de recursos humanos debería implementar la empresa para lograr la sostenibilidad del negocio?

Anexo 5. Protocolo de instrumento entrevista en profundidad

Personal operativo

Objetivos:

- Identificar los patrones de la cultura predominante en la sala de juegos Merlín
- Determinar el nivel de coherencia cultural entre el nivel operativo y el nivel gerencial de la sala de juegos
- Determinar las prácticas de *marketing* interno que impulsan el alineamiento cultural de la sala de juegos

Entrevista en profundidad

Buenos días/tardes. Mi nombre es..... y estamos realizando un estudio sobre su apreciación, como colaborador, de su día a día dentro de la empresa. La idea es poder conocer su opinión y que pueda contribuir a las propuestas de mejora que serán analizadas para alcanzar los objetivos de la organización. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es solo para nuestro trabajo y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¡Desde ya, muchas gracias por su tiempo!

Tema 1: Cultura

- ¿Podría comentar alguna historia que haya escuchado dentro de la empresa y que represente los valores más importantes de la sala de juegos?
- ¿Existe algún evento de reconocimiento en la empresa? ¿Qué es lo que más se reconoce o celebra?
- ¿Cuáles son las normas de convivencia que percibe en el lugar de trabajo? Explique.
- Recuerde las reuniones de trabajo en las que ha participado. Describa cómo fue el proceso de toma de decisiones. ¿Sintió libertad para participar con su opinión? ¿Siente que se valora su participación?
- Comente los valores de la corporación E. Wong ¿Considera que guardan relación con los hechos que describió en las preguntas anteriores? ¿Por qué?
- ¿Considera que los valores que se practican en la sala de juegos son adecuados para este rubro? Identifíquelos y comente.
- ¿Considera que el estilo de liderazgo favorece a la consolidación de los valores? ¿Por qué?
- ¿Qué obstáculos identifica para el desarrollo de la cultura deseada en la empresa?
- Desde su punto de vista, ¿cuál es el rol de los colaboradores para la mejora de la cultura? ¿En qué estaría dispuesto a colaborar para que esta mejore?

Tema 2: Marketing interno

- ¿Qué beneficio no salarial recibe usted de la empresa? ¿Qué es lo que valoras más en tu lugar de trabajo aparte de tu salario?
- ¿Considera usted que el estilo de motivación de los líderes favorece un buen rendimiento? Explique por qué.
- ¿Qué elementos considera que favorecen su desarrollo profesional dentro de la empresa? ¿Cómo contribuye la empresa a su formación? ¿En qué aspectos debería de mejorar?
- ¿Considera que la organización le brinda herramientas de crecimiento profesional a los colaboradores? Explique cuáles.

- ¿Considera suficiente la información con la que cuenta para hacer bien su trabajo? ¿Por qué?
- ¿Qué opinión tiene usted sobre las prácticas del área de recursos humanos de su empresa?
- En su opinión, ¿considera que las prácticas de recursos humanos son adecuadas? De no ser así, ¿cuáles considera que deberían modificarse?
- ¿Considera usted que puede enfrentar los desafíos de su puesto de trabajo? Comente.
- ¿Cómo percibe el poder de elección de sus acciones dentro de la organización?
- ¿Considera que su trabajo influye en los resultados del negocio? Comente.
- En su opinión, ¿Existe equidad y trato justo en su lugar de trabajo? ¿Por qué?

Notas biográficas

David Dionisio Guerra Aguirre

Nació en Lima, el 24 de agosto de 1989. Licenciado en Administración, egresado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con un Diplomado en Sistemas Integrados de Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú y una especialización en Recursos Humanos en Dogma Escuela de Negocios. Ha obtenido el reconocimiento internacional en Buenas Prácticas en la integración de la Corporación Marriott Internacional.

Cuenta con más de cinco años de experiencia profesional en Recursos Humanos. Actualmente, desempeña el cargo de coordinador de Entrenamiento en el Sheraton Hotel.

Jurgens Salvador Martínez Huaraca

Nació en Lima, el 22 de mayo de 1984. Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un Diplomado en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Ricardo Palma.

Tiene más de nueve años de experiencia en Recursos Humanos en compañías del sector privado en sectores como *retail* y servicios. Actualmente desempeña el cargo de Coordinador de Gestión Humana en la Sala de Juegos Merlín del Grupo E. Wong.

Mario Antonio Oscuvilca Herrera

Nació en Lima, el 15 de julio de 1985. Licenciado en Administración por la Universidad Nacional Federico Villareal. Cuenta con un Diplomado en Gestión de Recursos Humanos por la Cámara Minera del Perú. Asimismo, cuenta con una especialización en gestión de la capacitación corporativa y evaluación del desempeño por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Tiene más de siete años de experiencia en gestión de Recursos Humanos. Actualmente se desempeña como consultor independiente y docente en los institutos superiores tecnológicos: Cibertec, Idat y Certus.

Wilfredo George Salazar Moscol

Nació en Talara - Piura, el 20 de julio de 1978. Licenciado en Administración por la Universidad Nacional de Piura y Contador Público por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Magister en Administración Estratégica de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asimismo, cuenta con un diplomado en Gestión del Potencial Humano en la Universidad Esan y una especialización en Gestión del Capital Humano en la Universidad de Piura.

Cuenta con más de doce años de experiencia en Recursos Humanos y Administración. Ha trabajado tres años en el sector público y tiene nueve años de experiencia en el sector privado en empresas trasnacionales de hidrocarburos, minería y construcción. Actualmente se desempeña en el cargo de Jefe de Gestión Humana en Terratest Perú SAC y como docente en la Universidad Nacional de Piura.