



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALINEAMIENTO
DE LOS PROCESOS CLAVES DE GESTIÓN HUMANA AL PLAN
DE NEGOCIO DE CORPORACIÓN MEIER**

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

Presentado por:

Sra. Sandra Natalia Chapoñan Sandoval

Sr. Luis Elvis Honores Rodríguez

Sra. Melissa Atenas Lombardi Orcon

Sra. Helen Romero Del Castillo

Asesor: César Rovegno Ornano

[0000-0003-2557-7474](tel:0000-0003-2557-7474)

Lima, febrero de 2022

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, asesor,
a la universidad y a todas las personas que nos
apoyaron en este largo y arduo camino.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para alinear y mejorar los procesos claves de gestión humana al plan de negocio de Corporación Meier, con el propósito de agregar valor al negocio a través de la experiencia del servicio al cliente y del desarrollo del talento de los colaboradores.

Corporación Meier es una empresa del sector privado, dedicada al rubro de entretenimiento, con dieciocho años de experiencia. Durante su trayectoria en el Perú, se ha desarrollado en las unidades de negocio de hotelería, restaurantes, casinos y tragamonedas, con establecimientos en las ciudades de Lima, Chiclayo, Tacna y Trujillo.

Sin embargo, actualmente Corporación Meier no cuenta con un plan estratégico de gestión humana que permita que los procesos claves de gestión humana sostengan al plan de negocio de Corporación Meier. En ese sentido, se busca incentivar y desarrollar nuevas competencias en los colaboradores para fortalecer la posición de la empresa en el sector de entretenimiento y brindar nuevas alternativas a los clientes, que permitan la sostenibilidad corporativa en el corto y mediano plazo.

Palabras claves: procesos clave de gestión humana, socio estratégico, selección, capacitación y desarrollo.

ABSTRACT

The objective of this research is to design a strategic plan to align and improve the key processes of human resources management to the business plan of Corporación Meier, in order to add value to the business through the customer service experience and the development of the employees' talent.

Corporación Meier is a private sector company, dedicated to the entertainment industry, with eighteen years of experience. During its history in Peru, it has developed in the hotel, restaurant, casino, and slot machine business segments, with establishments in the cities of Lima, Chiclayo, Tacna, and Trujillo.

However, Corporación Meier does not currently have a strategic human resources management plan that would allow key human resources management processes to support Corporación Meier's business plan. The goal is to encourage and develop new competencies among employees to strengthen the company's position in the entertainment sector and provide new alternatives to clients that will enable corporate sustainability in the short and medium term.

Keywords: key human management processes, strategic partner, recruitment, training and development

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLA DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1. Marco general	1
1.1 Presentación de la problemática	1
1.2 Preguntas de la investigación	1
2. Objetivos.....	2
2.1 Objetivo general.....	2
2.2 Objetivos específicos	2
3. Importancia	2
4. Alcances.....	2
5. Limitaciones.....	2
6. Metodología.....	3
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	4
1. Modelo de negocio (CANVAS).....	4
2. Misión, visión, valores y cultura organizacional	5
2.1 Misión.....	5
2.2 Visión.....	5
2.3 Valores	5
2.4 Cultura organizacional	6
3. Estrategia del negocio	6
3.1 Objetivos estratégicos del negocio	7
CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO	8
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	8
1.1 Entorno político	8
1.2 Entorno económico	8
1.3 Entorno social	9

1.4 Entorno tecnológico	10
1.5 Entorno ecológico	11
1.6 Entorno legal.....	12
2. Análisis del microentorno (Porter)	14
2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	14
2.2 Poder de negociación de los clientes	14
2.3 Amenaza de nuevos competidores	14
2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	14
2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	14
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO INTERNO	16
1. La cadena de valor	16
1.1 Procesos principales.....	17
1.2 Procesos secundarios.....	17
2. Mapa estratégico	18
3. Cuadro de Mando Integral (CMI)	19
4. Análisis VRIO (identificar la ventaja competitiva de la empresa).....	20
CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN	23
1. Introducción.....	23
2. Descripción de los procesos actuales	23
3. Estructura organizacional actual	23
4. Diagnóstico de los procesos de gestión humana.....	25
5. Descripción de los procesos actuales	25
6. Estructura organizacional actual	29
CAPÍTULO VI. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA...	31
1. Análisis FODA	31
2. Desarrollo de la propuesta.....	32
2.1 Estructura organizacional y Gestión Humana	32
2.2 Modelo de Gestión Humana.....	33
2.3 Identificación de procesos.....	35
2.4 Mejora de procesos clave	36
2.4.1 Consideraciones para la implementación	37
2.5 Plan de implementación, monitoreo y control.....	37

2.6 Cronograma de trabajo.....	39
3. Presupuesto del plan de acción.....	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Modelo de negocio de Corporación Meier (CANVAS)	4
Tabla 2.	Tablero de control.....	19
Tabla 3.	Análisis VRIO de Corporación Meier.....	21
Tabla 4.	Número de colaboradores por unidad de negocio	30
Tabla 5.	Análisis FODA	31
Tabla 6.	Indicadores de Gestión Humana	36
Tabla 7.	Cronograma de trabajo.....	40
Tabla 8.	Presupuesto del plan de acción	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Las cinco fuerzas de Porter de Corporación Meier	15
Gráfico 2.	Cadena de valor	16
Gráfico 3.	Mapa estratégico	18
Gráfico 4.	Organigrama de Corporación Meier	24
Gráfico 5.	Organigrama de Gestión Humana	30
Gráfico 6.	Organigrama propuesto para Gestión Humana	33
Gráfico 7.	Modelo de 4 roles de RR. HH. de Dave Ulrich	34
Gráfico 8.	Modelo de 4 roles y 16 responsabilidades.....	34

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Encuesta a colaboradores de la Corporación Meier.....	49
Anexo 2.	Formato de entrevista semiestructurada	54
Anexo 3.	Resultados de la encuesta.....	56
Anexo 4.	Resumen de las entrevistas	67

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. Marco general

Las áreas de gestión humana en las empresas vienen enfrentando desafíos tecnológicos. Según Oscar La Torre, socio de PwC Perú, el reto para el recurso humano es cómo mejorar sus conocimientos en el mundo digital, cómo hacer mejor su trabajo en menos tiempo usando la tecnología (Delgado, 2020). Asimismo, surgen desafíos culturales y generacionales, teniendo como objetivo principal que sus acciones y decisiones impacten positivamente en el incremento de la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

La empresa a investigar, Corporación Meier, se encuentra en una etapa de crecimiento y mejora de sus procesos internos, que le permitirá pasar a un entorno más ágil. Para ello, se han determinado como puntos de partida a los procesos internos claves de Corporación Meier.

En consecuencia, es importante diseñar un plan estratégico de gestión humana alineado al plan de negocio de Corporación Meier.

1.1 Presentación de la problemática

Corporación Meier es una empresa familiar que en sus primeros años de creación no contaba con un área de Gestión Humana, sus procesos se encontraban divididos entre las diversas gerencias y jefaturas, por ejemplo: los procesos de gestión humana se encontraban a cargo del Gerente de Administración Corporativa y los procesos operativos de gestión humana a cargo de los gerentes y administradores de las unidades de negocio. Ello ocasionó que los procesos de selección, capacitación y desarrollo presenten limitaciones.

En consecuencia, Corporación Meier concluyó que los procesos de gestión humana se deben asignar a un área específica, para que se puedan desarrollar de manera efectiva. Por ende, en el año 2015 Corporación Meier incorporó a su organigrama al área de Gestión Humana, con la finalidad de contar con profesionales y personal capacitado y especializado en el sector de gestión humana.

Actualmente, el área de Gestión Humana está conformada por un jefe, dos analistas y dos asistentes de selección, capacitación y desarrollo, un analista, un asistente de planillas y una trabajadora social, trabajadores ubicados en las dos sedes principales: Lima y Chiclayo.

Debido a la dispersión de los procesos, las limitaciones y reciente creación del área de Gestión Humana, Corporación Meier no cuenta con un plan estratégico de gestión humana que alinee sus procesos claves a la estrategia del negocio.

1.2 Preguntas de la investigación

A continuación, se presentan las preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los procesos claves de gestión humana que se deben alinear al plan de negocio y agregan valor a Corporación Meier?
- ¿En que contribuirá el diseño de un plan estratégico de gestión humana para la sostenibilidad del negocio?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de gestión humana para alinear y mejorar los procesos claves al plan de negocio de Corporación Meier.

2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico del área de Gestión Humana e identificar sus procesos claves a fin de alinearlos al plan de negocio de Corporación Meier.
- b) Proponer mejoras de los procesos claves de gestión humana con el objetivo de agregar valor a Corporación Meier.

3. Importancia

El plan estratégico de gestión humana permitirá la evaluación y mejora de los procesos claves a través de métodos confiables. Se busca que Gestión Humana sea un área altamente calificada, mejore sus procesos claves y se convierta en un socio estratégico del negocio para Corporación Meier y que, a través del diseño de este plan, se agregue valor al negocio.

4. Alcances

El alcance de la investigación se limita a la Corporación Meier y sus sedes en las ciudades de Lima, Chiclayo, Tacna y Trujillo.

La investigación también involucra a los colaboradores de las áreas administrativas y operativas, con el objeto de que estos contribuyan a agregar valor al negocio a través del desarrollo del talento en los puestos claves de la empresa.

5. Limitaciones

Las principales limitaciones son las siguientes:

- a) Limitado acceso a la información documentaria de Corporación Meier y dificultad para observar el desenvolvimiento de los colaboradores y conocer de cerca el desarrollo del negocio, ya que podrían existir problemas para trasladarse a sus sedes de Trujillo, Chiclayo y Tacna.

- b) Limitado acceso para realizar entrevistas y cuestionarios a los gerentes, jefes y colaboradores, debido a que de un total de trescientos veinte colaboradores, ciento cincuenta y siete se encuentran en suspensión perfecta de labores a causa del estado de emergencia nacional.
- c) Corporación Meier no cuenta con un sistema de comunicación interna para todos sus colaboradores, lo que podría limitar la obtención de información.

6. Metodología

La metodología que se utilizará para desarrollar el trabajo de investigación será exploratoria-descriptiva. Los instrumentos son cualitativos, como entrevistas semiestructuradas, y cuantitativos debido a que se aplicarán encuestas. Hemos incluido en el trabajo de investigación: análisis del modelo de negocio (CANVAS), análisis PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales), cinco fuerzas de Porter, análisis de la cadena de valor, Cuadro de Mando Integral (*balanced scorecard*), análisis VRIO (valor, raro, inimitable y organización) y análisis de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

La investigación ha sido desarrollada en seis capítulos, el primer capítulo describe la problemática y los objetivos de la investigación, en el capítulo dos se desarrolla un diagnóstico situacional de la empresa, en el tercer capítulo se realiza un análisis externo y del microentorno, así como se determinan las oportunidades y amenazas, en el capítulo cuarto se desarrolla el diagnóstico interno, en el quinto se realiza un diagnóstico de la función de gestión humana en la organización y en el último capítulo se aborda el diseño del plan estratégico de gestión humana.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Modelo de negocio (CANVAS)

Corporación Meier es una empresa que desarrolla sus actividades en el rubro del entretenimiento teniendo como líneas de negocio a los casinos, restaurantes y hoteles. Entre sus establecimientos cuenta con dos casinos, cuatro salas tragamonedas, tres restaurantes y un hotel, los que se encuentran ubicados en las ciudades de: Lima, Trujillo, Chiclayo y Tacna. Es el cuarto operador más importante del norte del país y su parque de máquinas está compuesto por cerca de mil máquinas tragamonedas. La línea principal de negocio en Corporación Meier son los casinos y tragamonedas, ya que estos son los que generan mayores ingresos a la Corporación.

Corporación Meier desarrolla sus operaciones bajo el modelo de negocio que se describe en la tabla 1, mismo que se ha realizado con la aplicación del modelo CANVAS. En la tabla se muestran datos internos de Corporación Meier que permiten conocer a mayor detalle los principales aspectos del negocio, así como su propuesta de valor.

Tabla 1. Modelo de negocio de Corporación Meier (CANVAS)

8. Socios claves <ul style="list-style-type: none"> - Clientes. - MINCETUR. - Bancos. - Asociación de casinos, restaurantes y hoteles. - Aerolíneas. - Proveedores de máquinas tragamonedas y de insumos para hoteles y restaurantes. 	7. Actividades claves <ul style="list-style-type: none"> - Entretenimiento. - Experiencia del servicio al cliente. - Hospedaje. - Restaurantes. - Reclutamiento y selección. 	2. Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> - Brindar las mejores opciones de entretenimiento y confort en ambientes cálidos, modernos y cómodos, donde la prioridad es generar experiencias inolvidables a los clientes. 	3. Relaciones con los clientes <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación directa e indirecta. - Atención personalizada. - WM Club (acumulación de puntos para canjear obsequios y soles WM). 	1. Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none"> - Personas naturales. - Parejas /Matrimonios. - Turistas. - Ejecutivos. - Empresarios. - Comerciantes. - Familias.
9. Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: Planilla del personal administrativo y operativo, pago de servicios, pago de impuestos, mantenimiento de equipos, pago de alquileres. - Costos variables: Costos de insumos y equipos para brindar el servicio, pago de premios y sorteos. 	6. Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del conocimiento en “experiencia del servicio al cliente”. - Marca Meier reconocida. - Estructura de ofertas. - Sistema Wigos. 		4. Canales <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales. - <i>E-mail</i>. - Vía telefónica. - Recomendaciones de clientes. 	
9. Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: Planilla del personal administrativo y operativo, pago de servicios, pago de impuestos, mantenimiento de equipos, pago de alquileres. - Costos variables: Costos de insumos y equipos para brindar el servicio, pago de premios y sorteos. 		5. Estructura de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Por “ocupabilidad” de máquinas y habitaciones. - Consumos. - Alquileres de los salones en los hoteles. - Ingresos por juegos de azar. - Eventos. 		

Fuente: Elaboración propia 2020.

Corporación Meier cuenta con una propuesta de valor enfocada en la “experiencia del servicio al cliente”. Dicho factor permite que Corporación Meier se distinga dentro de su rubro y que cuente con la preferencia de los clientes.

Esto es posible debido a que el personal de Corporación Meier brinda un trato personalizado y oportuno, además de contar con especialización y capacitación en el rubro de entretenimiento.

A ello le podemos sumar la gestión del conocimiento con la que cuenta Corporación Meier, no solo en el Perú, sino también en sus otras filiales como por ejemplo Chile, su gestión de conocimiento en la “experiencia del servicio al cliente” le ha permitido a la empresa conocer las necesidades, expectativas y percepciones de los clientes, saber lo que al cliente le gusta y espera cuando visita unos de los establecimientos de Corporación Meier, ello les permite contar con ventajas comparativas en relación con sus principales competidores.

Como se puede apreciar en el CANVAS, gestión humana juega un rol importante para mantener los recursos claves de Corporación Meier, ya que debe asegurar que los colaboradores cuenten con capacitaciones constantes en servicio al cliente, y al mismo tiempo el proceso de selección debe medir el potencial de los futuros colaboradores y sus competencias orientadas al servicio. A continuación, se pasará a analizar el plan de negocio.

2. Misión, visión, valores y cultura organizacional

Corporación Meier tiene declarado lo siguiente:

2.1 Misión

Brindar las mejores opciones de entretenimiento y confort en ambientes cálidos, modernos y cómodos, donde nuestra prioridad es generar experiencias inolvidables a través de la excelencia en la atención al cliente.

2.2 Visión

Ser reconocidos como la empresa líder en entretenimiento y hotelería, destacada por la excelencia de nuestro servicio y la tecnología vanguardista en cada una de nuestras operaciones.

2.3 Valores

- **Responsabilidad:**

Respondiendo con eficiencia al conjunto de funciones y tareas asignadas, asumiendo el resultado de las mismas. Ser puntual.

- **Integridad:**

Tener y practicar un conjunto de virtudes como la lealtad, respeto, sinceridad, fidelidad, justicia,

honradez, honestidad, etc.; que deberán ser cultivadas por todos nosotros.

- **Trabajo en equipo:**

Valorando adecuadamente las ideas y participación de los demás y entendiéndose esta, como una herramienta indispensable para la búsqueda de un nivel de calidad total. Respetar a los compañeros de trabajo.

- **Vocación de servicio:**

Disposición al excelente servicio, demostrando amabilidad y carisma con nuestros clientes internos y externos, siempre con una sonrisa y sin esperar nada a cambio.

- **Proactividad:**

Desarrollando actitudes para adelantarnos a las necesidades de la empresa y nuestros clientes con iniciativa, perseverancia y siempre “dando más de sí”.

2.4 Cultura organizacional

Corporación Meier es una empresa familiar que inició sus operaciones en el año 2001 en Chile. En el Perú inició sus operaciones en el año 2002, con la apertura de una unidad de negocio en la ciudad de Trujillo. La trascendencia de sus principios y valores inicialmente fueron transmitidos a través del socio mayoritario y su hermano a la gerencia general de Perú, paulatinamente a ellos fueron adquiriendo más unidades de negocio.

Corporación Meier basa sus principios en la experiencia y conocimiento del negocio, confianza de sus líderes, respeto a las jerarquías y compromiso de sus colaboradores.

Tiene como principios éticos y morales, el cumplimiento de las normas y políticas establecidas. Como regla básica de conducta el buen trato que se refleja en el comportamiento de todos los colaboradores y su relación con clientes, proveedores y público en general.

3. Estrategia del negocio

Corporación Meier cuenta con objetivos anuales que corresponden a las necesidades operativas de las diferentes unidades de negocio, en las cuales, cada Gerente de Unidad se encarga de establecer objetivos de acuerdo con sus metas para luego presentarlos al directorio corporativo el que finalmente define las mismas. El seguimiento y control se realiza a través de indicadores financieros.

Corporación Meier opta por realizar una estrategia mixta, incorporando a su estrategia de mercado otros rubros ya sea por ley, afinidad, crecimiento o por el ingreso a nuevos mercados, en este caso de los negocios ligados al rubro, busca mejorar su oferta de ocupabilidad y filiación de los clientes con descuentos y promociones en la estadía de los hoteles; asimismo, brinda

promociones y descuentos de consumos en sus restaurantes. Por otro lado, busca crecer con negocios afines como es el rubro agrícola, la corporación tiene un fundo “Nueva California” en la ciudad de Ica, para la producción de pisco de las marcas “Don Atilio” y “Don Luis” los cuales son obsequiados a los clientes. Finalmente, para el año 2021, hay un proyecto de fusión con la empresa Corporación PJ.

Según Michael E. Porter (2015) la esencia de la estrategia es escoger las actividades diferenciadas a las de la competencia. Si este conjunto de actividades fuera el mejor para producir, cubriera todas las necesidades y tuviera acceso a todos los clientes; entonces, las compañías se pueden mover fácilmente entre estas actividades y la estrategia operacional determinaría su *performance*. Según este modelo de Michael Porter, la estrategia de Corporación Meier es una estrategia basada en liderazgo de costos, diferenciación y segmentación de mercado fundamentada en el conocimiento de colaboradores muy experimentados del sector. De igual forma, el área de Gestión Humana, al ser un área corporativa, participa de todos los negocios de la corporación y contribuye a lograr objetivos relacionados a procesos del área, tales como el manejo del presupuesto anual del área, la gestión del pago a tiempo de planillas, liquidaciones e impuestos. Además de indicadores de rotación, tiempo de permanencia, recuperación de subsidios, aprendizaje y satisfacción de la capacitación.

3.1 Objetivos estratégicos del negocio

Objetivos anuales de Corporación Meier:

- a) Aumentar la rentabilidad.
- b) Incrementar las ventas.
- c) Controlar y reducir los gastos de administración y costos en las operaciones.
- d) Fidelizar a los clientes a través del WinMeier Club, abriendo nuevas cuentas y generando relaciones con nuevos clientes.
- e) Otorgar un servicio personalizado, con atención oportuna.
- f) Variedad de ofertas en el mercado de Hoteles y Casinos.
- g) Mantener una “ocupabilidad” del 35% de los negocios (la tasa neta de “ocupabilidad” es un indicador que muestra el porcentaje de la capacidad ocupada de la sala durante un período determinado).
- h) Mantener el indicador de rotación en 7%.
- i) Cumplir con el 70% de las capacitaciones programadas en el plan de gestión humana.

A continuación, se estudiarán los factores externos a través de diversas herramientas de análisis.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

1.1 Entorno político

En los últimos cuatro años, los acontecimientos políticos han afectado negativamente la seguridad empresarial a corto plazo. Un contexto económico contraproducente y de incertidumbre política está relacionado con un detrimento de la confianza de los agentes económicos, lo cual desalienta el consumo y la inversión. De esta forma, la inestabilidad política, la poca predictibilidad referente a las reglas de juego y las confrontaciones entre poderes del Estado podrían afectar los ingresos, los empleos y la recuperación económica (El Comercio, 21 de septiembre de 2020).

Como se puede observar, el entorno político es importante para el sector empresarial, ya que este, siempre tiende a tener una preocupación por la situación de inestabilidad que se pueda presentar.

Respecto al sector de Casino y Máquinas Tragamonedas, su ente regulador estatal es la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas (DGJCMT), dependiente del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). En buena medida, el éxito que ha tenido el sector de los casinos y los juegos de azar presenciales en el Perú se debe a este marco regulatorio claro, preciso y fácil de implementar. Esta formalización legal ha atraído a muchos inversionistas, tanto nacionales como extranjeros, que ven en este sector un interesante potencial de generación de ingresos. Gracias a estos avances, los operadores han podido desarrollar su actividad con total seguridad jurídica, y los jugadores, participar del mercado con tranquilidad.

Actualmente existe un buen marco regulatorio, el cual está basado en principios de razonabilidad, transparencia, predictibilidad, honorabilidad y seguridad jurídica para los inversionistas en esta actividad. Estos principios conjugados con una permanente política de puertas abiertas, permite que cada operador pueda expresar sus preocupaciones o dar las explicaciones que cada caso demande.

Se cuenta con registro de autorizaciones de fabricantes, importadores, ensambladores, máquinas tragamonedas, programas de juego, sistema *on-line* para interconectar las máquinas tragamonedas y laboratorios de certificaciones, entre otros. Con todo ello se puede afirmar que esta actividad cuenta con reglas claras y que todos los actores que participan en la misma se encuentran regulados, supervisados permanentemente.

1.2 Entorno económico

En el año 2018, el crecimiento del producto bruto interno (PBI) es del 4,0%. Fue el resultado del desempeño de las diversas actividades económicas. Asimismo, cabe mencionar que el sector Alojamiento y Restaurante registró un crecimiento acumulado de 3,6% por el desempeño de los subsectores alojamiento (4,1%) y restaurantes (3,5%), esto fue debido al aumento del turismo interno y externo en las diversas regiones, dado por las festividades de corte religioso, cultural y gastronómico (INEI, 2019).

En el 2019, el crecimiento del producto bruto interno (PBI) es del 2,2%, este bajo crecimiento estuvo influenciado por la caída en la producción de tres sectores claves para la economía: pesca, manufactura, minería e hidrocarburos. Asimismo, cabe mencionar que el sector de Alojamiento y Restaurante registró un crecimiento acumulado de 4,7% por el buen desempeño de los subsectores alojamiento (3,4%) y restaurantes (4,9%), el crecimiento del subsector restaurantes se sustenta por la realización de eventos para promover la gastronomía peruana (INEI, 2020a).

En el primer trimestre del 2020 el Perú ha registrado un PBI de -3,4% (INEI, 2020b), el cual seguirá descendiendo a medida que transcurra el año. La pandemia provocada por el COVID-19 tiene severos efectos en la salud de las personas de las diferentes sociedades, y también está afectando el desenvolvimiento desfavorable de los sectores económicos. Las proyecciones indican que las medidas adoptadas por el país para contener el avance de la pandemia, provocará una drástica contracción de la economía peruana (Gestión, 08 de junio de 2020).

Sin embargo, el Gobierno en miras de reactivar la economía se ha valido de diversos programas que permitirán que las empresas reactiven sus operaciones. El “Programa Reactiva Perú” es uno de los mecanismos que ha beneficiado económicamente a las empresas, dado que les ha brindado capital de trabajo con la finalidad de asegurar la continuidad de la cadena de pago.

Ante la coyuntura del estado de emergencia nacional sanitaria, para el 2020 se prevé que el PBI bajará en -12,5%, dado a la paralización de muchos sectores económicos. Sin embargo, para el 2021 el Banco Mundial estima que la economía peruana muestre un repunte con un crecimiento del 11,5%, cabe mencionar que de acuerdo con el BCR para recuperar los niveles de producción previos a la cuarentena, se deberá esperar el desenvolvimiento de la economía hasta el primer trimestre del 2022 (Gestión, 19 de junio de 2020).

1.3 Entorno social

La sociedad peruana se caracteriza por multiétnica, debido a las diversas culturas que se ubican en las distintas regiones del país. Lo que genera un potencial corporativo a nivel nacional. El Perú, en junio del año 2020 alcanza los treinta y dos millones seiscientos veinticinco mil novecientos cuarenta y ocho habitantes (INEI, 2020c). La estructura socioeconómica de la

población peruana es piramidal, característica común de las sociedades en vías de desarrollo. Según las cifras de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM al 2019, las clases medias tradicionales (niveles A y B) suman 12%, y la clase media emergente (nivel C) 27%, mientras que los sectores populares (niveles D y E) suman 61% (APEIM, 2019).

Además, los turistas nacionales que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C, generan mayor turismo, su motivo principal de viaje no es el entretenimiento ya que su principal motivación es relajarse (PROMPERÚ, 2018). Cabe mencionar, que el 63% de los vacacionistas que planean viajar este 2020 pertenecen a la generación *millennials* (44%) y a la *centennials* (19%), los cuales buscan vivir experiencias únicas, no perdiendo el sentido de la importancia sobre las causas sociales y el cuidado medio ambiental (PROMPERÚ, 2020).

Por otro lado, de acuerdo a Will Cabrera (2018), en el sector de Casinos y Tragamonedas hay una política de juego responsable, en el Perú la Sociedad Nacional de Juegos de Azar (SONAJA), Asociación Peruana de Entretenimiento y Juegos de Azar (APEJA) y Cámara de Operadores de Máquinas de Juego Tragamonedas (COT) se organizan para llevar a cabo seminarios acerca del juego responsable, capacitación y mesas de trabajo en cuanto a las regulaciones normativas y asesorías del sector económico. Las diversas instituciones buscan el desarrollo sostenido del sector de juegos de azar a través de diversas campañas de “Juego responsable”, para lograr mejorar la imagen del sector de los juegos de azar, en el marco de una legislación técnica, eficiente y constitucional.

1.4 Entorno tecnológico

Las nuevas tecnologías han transformado de manera radical los procesos internos de las empresas, como los servicios que ofrecen a los consumidores. Este tipo de acciones permiten a las compañías agilizar su producción y reducir el tiempo y los costos. A nivel empresarial, uno de los sectores más beneficiados es el bancario. Las personas ya no tienen que acudir a una agencia física para realizar sus transacciones cotidianas, sino que pueden hacerlas mediante un dispositivo conectado a internet. Esto reduce el costo en mano de obra y agiliza los tiempos de respuesta. Otros sectores que gozan de muchas ventajas gracias a la tecnología son las telecomunicaciones, el *retail* y la minería.

En líneas generales, el Perú se encuentra en un estado de retraso tecnológico en el entorno global, en cuanto a la competitividad digital. Con base en un estudio realizado por el Institute for Management Development (IMD) junto con la Pontificia Universidad Católica del Perú (2019), como socio local, se elaboró un *ranking* de países considerando tres pilares: conocimiento, tecnología y preparación para el futuro. En el pilar de tecnología, se mantiene en el mismo puesto (57). Los factores que presentan pequeñas mejoras son en: el marco regulatorio, que permitió un desempeño más eficiente de las actividades comerciales y fomenta

desarrollo empresarial y la innovación; incremento de capital para seguir promoviendo el uso de tecnologías; y el marco tecnológico, que sirve de impulso para que las empresas se actualicen y aborden nuevas tecnologías. Las principales debilidades siguen siendo que las tecnologías de comunicaciones no se ajustan correctamente a las necesidades de las empresas, el bajo número de suscriptores en la banda ancha móvil, la baja cantidad de usuarios de internet, la inadecuada velocidad de banda ancha de internet, y el bajo porcentaje de exportaciones de alta tecnología.

La transformación digital de Perú busca acelerar el crecimiento económico, el desarrollo social y el acceso a la información a través de la utilización de canales de negocios *on-line* donde internet es protagonista, lo que favorece notablemente a la industria de los casinos y juegos *on-line*, a pesar de la nueva carga impositiva que afecta considerablemente el sector, ya que las plataformas extranjeras que operan en Perú con licencia tendrán que adaptarse a las nuevas reglas de juego, pero también disfrutarán de un nicho mucho más amplio para conquistar. El país no cuenta con una regulación de los sitios *on-line*, tampoco lo prohíbe, por tanto, los apostadores peruanos pueden ingresar a una gran cantidad de páginas que les ofrecen el mejor casino y mejores premios.

1.5 Entorno ecológico

El Ministerio del Ambiente es el ente regulador y fiscalizador del cumplimiento de las normas ambientales en el país y dispone de los recursos y las acciones políticas que garanticen la protección del ambiente.

Mediante el Decreto Supremo N° 058-2016-RE, se ratifica el Acuerdo de París de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), adoptado en la ciudad de París el 12 de diciembre de 2015, cuyo artículo 2 señala como objetivo, mantener el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de 2°C con respecto a los niveles preindustriales, y proseguir los esfuerzos para limitar ese aumento de temperatura a 1.5°C con respecto a los niveles preindustriales, reconociendo que ello reduciría considerablemente los riesgos y los efectos del cambio climático; Durante la sesión, los representantes de Perú, Chile, Costa Rica y Ecuador detallaron cómo sus países están apostando por plataformas nacionales de huella de carbono para fomentar el reporte, monitoreo y verificación de los gases de efecto invernadero (GEI).

Estas plataformas se caracterizan no solo porque promueven un futuro sin emisiones de carbono, sino que también reconocen el esfuerzo de las organizaciones públicas y privadas en el cumplimiento de los objetivos nacionales de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Esto conlleva también a la reducción de los costos, a una mejora de la reputación organizacional, al aumento de la competitividad y a la sostenibilidad. a través de herramientas como la Huella de Carbono Perú que a sus seis primeros meses, la herramienta cuenta con 91 organizaciones inscritas y 27 han calculado su huella de carbono. La herramienta

Huella de Carbono Perú cuenta con el apoyo del Proyecto para la Implementación de las Metas Climáticas del Perú, el cual es implementado por el Ministerio del Ambiente, con la asistencia técnica del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y forma parte de la Iniciativa Internacional de Protección del Clima. La medición de la huella de carbono, junto con la adopción de medidas concretas para reducir su impacto serán líneas de trabajo que estarán más presentes en las organizaciones y que formarán parte de una estrategia de diferenciación que les permita ser más atractivas ante sus clientes y consumidores.

De manera que las organizaciones tienen que analizar la incidencia que tienen sobre su medio ambiente y clarificar los beneficios y perjuicios que generan en su entorno ambiental. Ser una empresa ecológicamente responsable ya no es solo un decir para las organizaciones, es un factor importante de cumplir para poder seguir a la vanguardia y el Estado debe seguir dictando e implementando políticas sobre el medio ambiente, para que nuestra riqueza sea sostenible e impacte positivamente en la calidad de vida de nuestras generaciones futuras.

1.6 Entorno legal

Los establecimientos de entretenimiento de hotelería, restaurantes, casinos y tragamonedas se encuentran bajo la supervisión y dirección del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR). En 1999 se promulgó la Ley N°27153 y su modificatoria Ley N°27796, mediante las cuales se reguló la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas y se creó la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas, siendo esta última la encargada a nivel nacional de fiscalizar y supervisar el cumplimiento de la normatividad por parte de los negocios que forman parte del sector.

El propósito de las normas es la formalización de la actividad, generar un mercado y competencia segura para los inversionistas, por lo que el incumplimiento de estas por parte de los negocios tendría como consecuencia el cierre y clausura de sus establecimientos, así como la destrucción de las máquinas tragamonedas en caso de que estas no se encuentren debidamente registradas.

El pago de impuestos por parte de las empresas que forman parte del sector es muy importante para el Estado, ya que no solo genera un ingreso para las arcas públicas, sino que también crean formalidad y transparencia financiera. El cobro de impuestos al sector de casinos y tragamonedas se realiza mensualmente y cuenta con un factor particular, ya que el cálculo del impuesto se realiza a través de un dispositivo que es instalado en cada máquina que forme parte del establecimiento, el cual permite conocer en tiempo real lo recaudado. La obligación fue publicada en El Peruano el 15 de enero del 2010 a través del Decreto Supremo N° 002-2010-MINCETUR el cual indica que “Todo titular de una Autorización Expresa para la explotación de juego de casinos y máquinas tragamonedas está obligado a instalar un Sistema

Computarizado de Interconexión en Tiempo Real - SUCTR” (art. 1).

Esta fiscalización minuciosa y en tiempo real es realizada por el Estado con la finalidad de reducir el riesgo de que se configure el delito de lavado de activos y evasión de impuestos por parte de los negocios.

El 13 de setiembre del 2018 se publicó en el diario oficial El Peruano el Decreto Legislativo N° 1419 que incorpora dentro del ámbito de aplicación del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) a los juegos de casino y máquinas tragamonedas, el cual entró en vigor a partir de enero de 2019. De lo señalado en la exposición de motivos del propio decreto legislativo, se justifica la incorporación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas en el ámbito del referido impuesto por las externalidades negativas que genera el consumo de estos servicios por parte de la población; y, además para homogeneizar la tributación sectorial del juego.

También, el Decreto Legislativo dispuso que:

Para efecto de los juegos de casino, el Impuesto se aplicará por cada mes de juegos de casino según el nivel de ingreso neto promedio mensual. Tratándose de las máquinas tragamonedas, el impuesto se aplicará por cada máquina tragamonedas según su nivel de ingreso neto mensual (art. 56).

Es importante mencionar que, se presentó una demanda de inconstitucionalidad contra la ley que aplica el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) a las actividades de los casinos y tragamonedas, esta ha sido rechazada, lo que implica que las diversas Asociaciones de Tragamonedas deberán continuar trabajando con el Gobierno peruano con el fin de mejorar sus condiciones fiscales.

La normatividad vigente ha logrado que los negocios cumplan con los requisitos, condiciones, licencias y pago de impuestos, lo que ha conllevado a la formalización de las salas de juego. La seguridad jurídica y una competencia justa en el mercado, además que se ha beneficiado a los consumidores brindándoles ofertas seguras y confiables, dado que acudirán a establecimientos que se encuentran en permanente control y que cumplen con las normas impuestas por el Gobierno.

A través del análisis de PESTEL se ha logrado identificar los factores del entorno general que van a afectar a Corporación Meier. En cuanto al ámbito político, este juega un rol importante, teniendo en cuenta que un contexto de incertidumbre política puede generar un ambiente de poca predictibilidad en cuanto a las reglas de juego para el sector empresarial. En cuanto al entorno económico, las diversas medidas que el Gobierno ha establecido para empujar el crecimiento económico han permitido incentivar la inversión privada. El ámbito social, permite conocer el perfil del consumidor peruano y encontrar un segmento importante al cual puede llegar Corporación Meier. El entorno tecnológico fomenta el desarrollo empresarial y la innovación

teniendo en cuenta que el Perú busca acelerar el crecimiento económico a través de la transformación digital. En cuanto al entorno ecológico, marca una pauta importante para el sector empresarial, dado que las futuras generaciones son consumidores verdes, los cuales tienen una mayor preocupación por los temas medioambientales. Finalmente, el entorno legal brinda seguridad jurídica y una competencia justa en el mercado, dado al permanente control por el cumplimiento de las normas dadas al sector de juegos de casino y máquinas tragamonedas.

A continuación, se realizará el análisis interno de Corporación Meier.

2. Análisis del microentorno (Porter)

Para analizar el microentorno se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, donde se evalúa el nivel de competencia de Corporación Meier en el sector de entretenimiento; estos elementos permitirán orientar las estrategias de la investigación.

2.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que se cuenta con diversas opciones que presentan las mismas características en el mercado y por este motivo no influye en la calidad del servicio.

2.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es neutro, debido a que los establecimientos de casinos y tragamonedas se encuentran regulados para la entrega de promociones, torneos y regalos a los clientes, por ende, el nivel de negociación de los clientes resulta limitado. Por otro lado, la oferta y la competencia en el rubro de entretenimiento es variada y el cliente basa su elección en su experiencia en el servicio.

2.3 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de los nuevos competidores entrantes se considera baja, ya que el rubro exige una alta inversión, complejidad en la obtención de permisos y existen espacios limitados para el desarrollo del negocio por la zonificación y la compatibilidad de uso.

2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

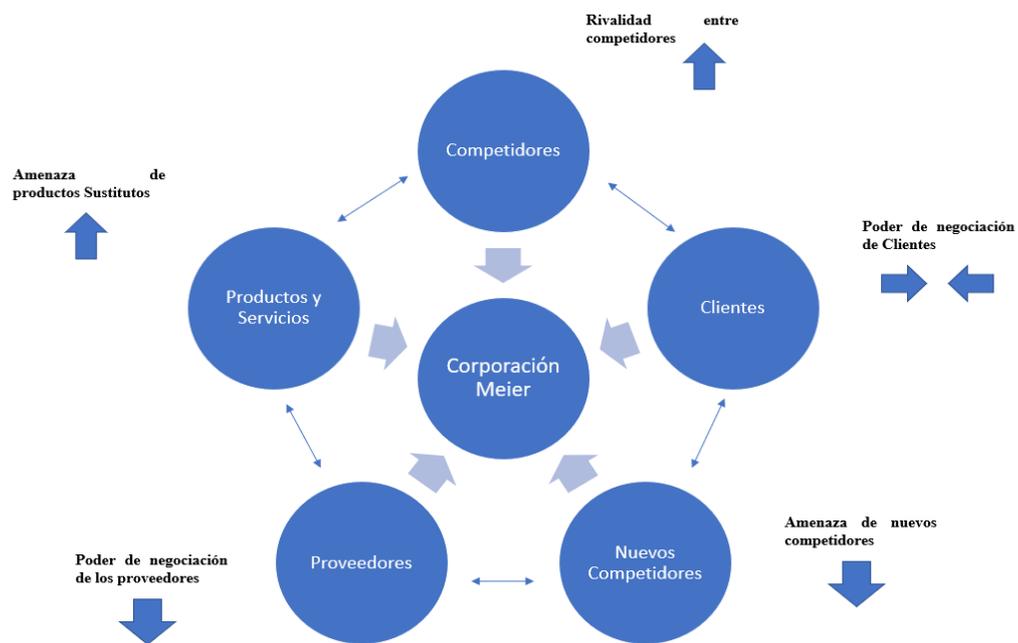
La amenaza de sustitutos es alta, ya que el mercado proporciona nuevas opciones digitales como los juegos y casinos *on-line* y otro tipo de apuestas en línea.

2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

El nivel de rivalidad entre los competidores es alto, debido a que existen varios establecimientos del rubro en la misma localidad y la oferta es diversa. Además, se encuentra similitud en los servicios ofrecidos.

En conclusión, la investigación debe orientar sus estrategias para que Corporación Meier tenga en cuenta sus oportunidades en los diversos negocios ante la posible amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos como, por ejemplo: juegos de casino *on-line* y la propuesta de servicios con sus principales competidores.

Gráfico 1. Las cinco fuerzas de Porter de Corporación Meier



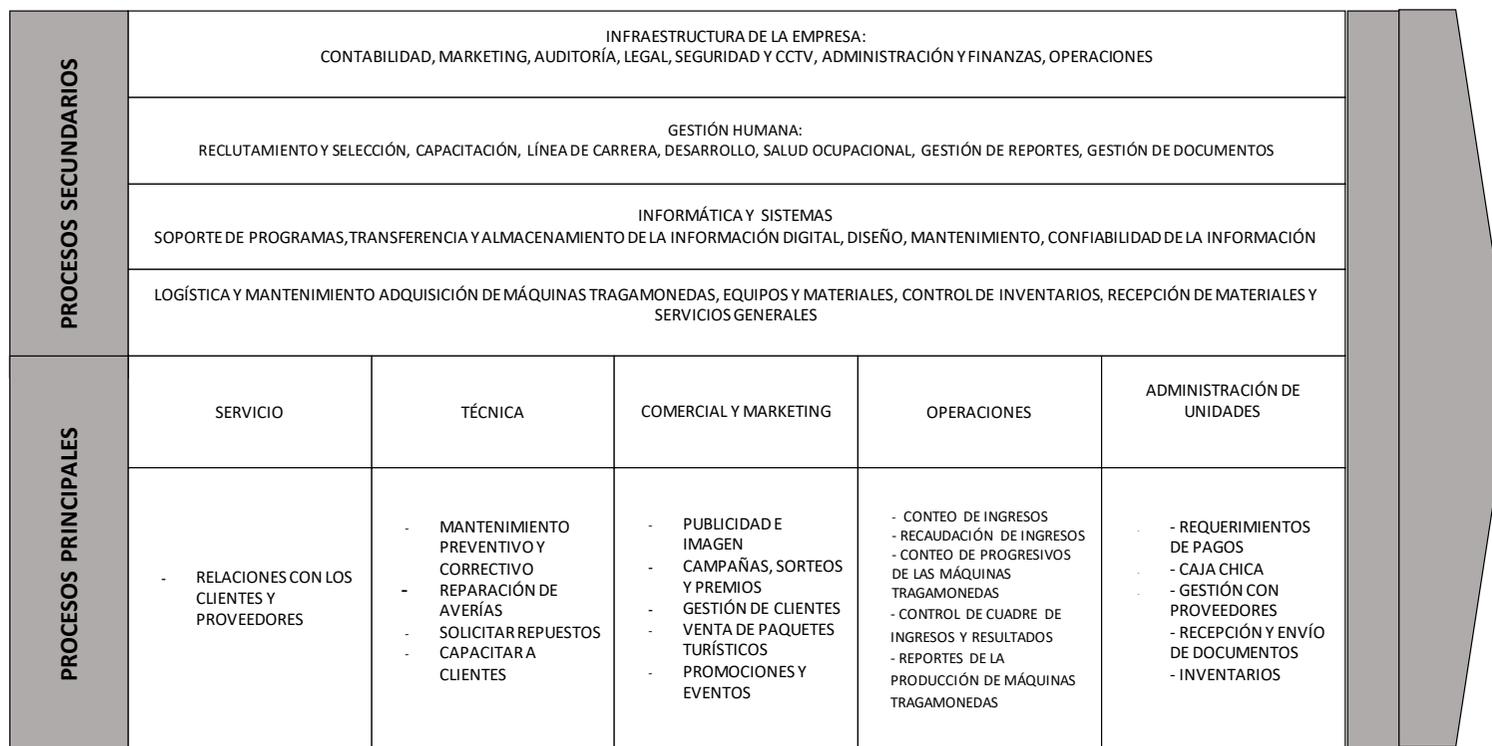
Fuente: Elaboración propia, 2020.

CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO INTERNO

1. La cadena de valor

La cadena de valor permitirá identificar los procesos que agregan valor a Corporación Meier.

Gráfico 2. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.1 Procesos principales

Comercial y Marketing. Corporación Meier se destaca por el diseño en la preparación y difusión de las campañas a través de sus propuestas creativas y diversas. Además, realizan sorteos, entregan regalos, canje de los bonos y puntos Meier. Una de las estrategias es la segmentación de clientes lo cual le permite brindar alternativas acordes a las necesidades del cliente.

Área de Servicio. Corporación Meier brinda un servicio diferenciado y personalizado. Resuelve oportunamente las quejas de los clientes. Las áreas de servicio realizan una coordinación constante para brindar una mejor atención al cliente. Busca fidelizar al cliente a través de un trato personalizado.

Soporte físico y prestación de servicio. Corporación Meier busca fidelizar al cliente a través de tarjetas y tickets promocionales. Asimismo, cuenta con salas equipadas y ambientadas con equipos de sonido, menaje para la atención de bebidas y alimentos y equipos electrónicos.

En cuanto a la prestación, brindan un servicio integrado ya que el cliente puede acceder a los restaurantes, hotel, tragamonedas y casinos en los cuales recibirá un trato personalizado para brindarle una experiencia única.

Clientes. Corporación Meier brinda un servicio personalizado para lograr fidelizar y retener a sus clientes mediante capacitaciones constantes a sus colaboradores para manejar distintas situaciones de acuerdo con el perfil del cliente.

Otros clientes. Corporación Meier brinda un servicio de excelencia a los potenciales clientes, como turistas nacionales y extranjeros, mediante servicios como recojo del aeropuerto al hotel, desayuno de bienvenida, paquetes de descuentos para usar dentro del casino.

1.2 Procesos secundarios

Gestión humana. Los factores críticos están orientados a dotar de personal a las unidades de negocio y de capacitar en los procesos para brindar un mejor servicio y optimizar los recursos.

Además, Gestión Humana realiza anualmente la evaluación de clima, promueve la promoción interna de los colaboradores y está automatizando alguno de sus procesos tales como planilla, información de contabilidad, los marcadores son por proximidad y una app de comunicación interna.

Infraestructura de la corporación. En Corporación Meier todas las unidades de negocio destacan por su ubicación comercial, los ambientes cómodos y debidamente equipados para un mejor servicio a sus clientes.

Sistemas logísticos y Mantenimiento. Corporación Meier tiene un sistema de logística que comprende a todos sus establecimientos y la mayoría de sus proveedores cuentan con filiales en

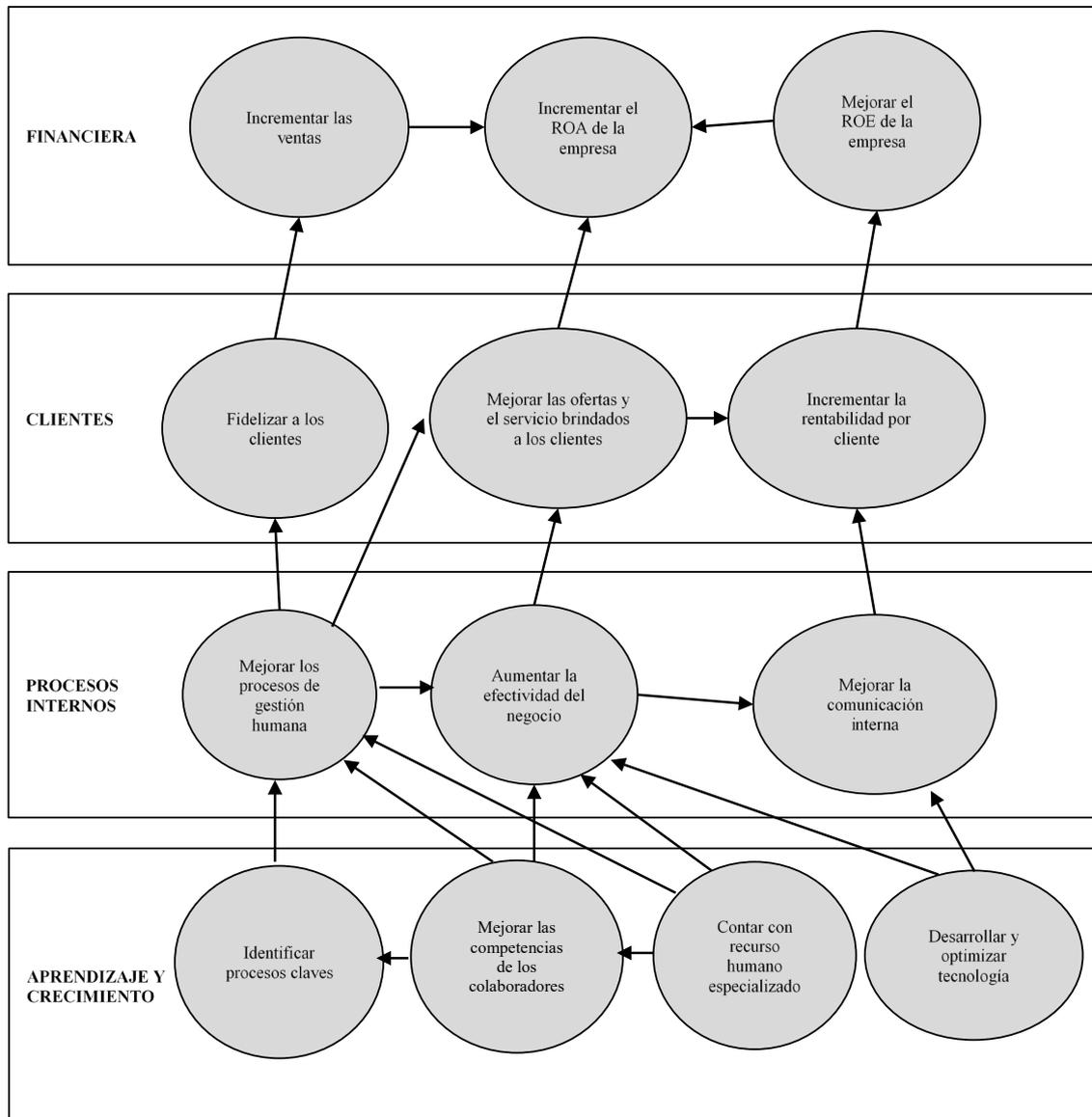
diversas regiones del país, por ello las compras se realizan de manera corporativa en mejores condiciones con relación a calidad-precio. Consta con mantenimiento preventivo y correctivo a nivel corporativo.

El fin de este estudio es poder generar un cambio en la estructura de la cadena de valor, otorgando las herramientas necesarias al área de Gestión Humana para que pase de ser un proceso secundario a ser un proceso principal y que genere valor a Corporación Meier.

2. Mapa estratégico

En el siguiente gráfico se muestra la representación visual de los objetivos estratégicos de Corporación Meier, desde las cuatro perspectivas del *balanced scorecard*: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Gráfico 3. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Según los autores Kaplan y Norton (2002), una estrategia puede equilibrar o compensar fuerzas que lo contradicen, tales como inversiones en activos intangibles para aumentar los ingresos a largo plazo como capacitaciones, evaluaciones de desempeño, etc. que están siempre en el camino de reducción de costos para mejorar el desempeño financiero a corto plazo. El objetivo principal de las organizaciones del sector privado es proporcionar el crecimiento sostenible de valor a sus accionistas. Esto implica el compromiso a largo plazo.

3. Cuadro de Mando Integral (CMI)

A continuación, se muestran los objetivos estratégicos de Corporación Meier, los cuales son monitoreados a través de los indicadores que se muestra en el tablero de control.

Tabla 2. Tablero de control

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Periodo	Meta	Iniciativa			
Financiera	Aumentar las ventas	Ventas	Anual	Aumentar en un 20% la rentabilidad de la empresa.	Lanzar nuevas líneas de juego <i>on-line</i> .			
					Aumentar las ventas (lanzar nuevas líneas de juego <i>on-line</i> y nuevas promociones).			
					Disminuir los costos (desarrollo de <i>software</i> para optimizar las operaciones).			
Financiera	Incrementar la rentabilidad del total de activos de la empresa (ROA) de la empresa.	Utilidad neta/Activo total	Anual	Aumentar el ROA de la empresa en un 10%.	Lanzar nuevas líneas de juego <i>on-line</i> .			
					Mejorar el rendimiento del capital (ROE) de la empresa.			
					Utilidad neta/Patrimonio total			
Financiera	Mejorar el rendimiento del capital (ROE) de la empresa.	Utilidad neta/Patrimonio total	Anual	Aumentar el ROE de la empresa en un 8%.	Aumentar las ventas (lanzar nuevas líneas de juego <i>on-line</i> y nuevas promociones).			
					Medición del número de clientes que regresan.	Anual	Incrementar en un 15% la fidelización de los clientes.	Implementar mejores beneficios para los clientes.
								Implementar mejores promociones.
Cliente	Retener y fidelizar a los clientes.	Evaluación de satisfacción de los clientes.	Anual	Disminuir las quejas y reclamos en 70%.	Implementar un sistema de medición de satisfacción para los clientes.			
	Mejorar la satisfacción de los clientes.				Número de clientes que visitan los establecimientos.	Anual	Incrementar un 20% el número de clientes.	Inversión en nuevos productos. Inversión para mejorar las instalaciones.
Cliente	Incrementar el volumen de clientes (mayor participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes).	Medir el incremento de gastos de cada cliente.	Anual	Incrementar en un 10% la rentabilidad por cliente.				Generar un mayor porcentaje de gasto por cliente.
Cliente	Incrementar la rentabilidad por cliente.							

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Periodo	Meta	Iniciativa
Procesos internos	Mejorar los servicios.	N° de encuestas realizadas / Total de encuestas	Anual	Mejorar el servicio brindado en un 70%.	Política de calidad del servicio
	Mejorar los procesos claves de gestión humana.	N° de procesos claves/ Total de procesos	Anual	Optimizar los procesos claves de gestión humana en un 50%.	Establecer un plan de acción
	Aumentar la efectividad del negocio	N° de quejas contestada satisfactoriamente/ Total de quejas recibidas	Anual	Aumentar la satisfacción de los clientes en un 75%.	Implementación del sistema de quejas.
	Mejorar la integración de las áreas	- N° de procesos implementados / Total de procesos - N° de buenas prácticas implementadas / Total de buenas prácticas	Anual	Mejorar las buenas prácticas en un 80%	Implementación de buenas prácticas.
Aprendizaje y crecimiento	Identificar procesos claves.	- Número de procesos identificados	Anual	Lograr que el 100% del personal de operaciones reciba una capacitación especializada al año.	Realizar un diagnóstico para poder identificar los procesos. Implementar un plan de acción general, el cual incluya todos temas relevantes de las diversas áreas y establecer un orden de prioridad de acuerdo con su impacto en el negocio.
	Mejorar las competencias de los colaboradores en Corporación Meier.	- Número de capacitaciones realizadas. - Número de colaboradores capacitados/Número total de colaboradores.	Anual	Lograr que el 100% de los puestos claves reciba una capacitación de competencias blandas.	Capacitaciones en áreas de procesos críticos.
	Contar con recurso humano especializado	- Número de capacitaciones realizadas. - Número de colaboradores capacitados/Número total de colaboradores. - Objetivos alcanzados/objetivos del puesto.	Anual	Lograr contratar el 10% del personal especializado.	Evaluación general de aplicación de capacitaciones dictadas. Elaboración de un plan de incentivos.
	Desarrollar y optimizar la tecnología del <i>software</i> corporativo	- Inversión en tecnología - Número de <i>software</i> implementados	Anual	Incrementar en un 50% de las mejoras tecnológicas.	Planes de inversión en tecnología para así generar <i>software</i> para agilizar los procesos corporativos

Fuente: Elaboración propia, 2020 basada en Kaplan y Norton (2002).

4. Análisis VRIO (identificar la ventaja competitiva de la empresa)

Mediante el análisis VRIO, se podrá detectar cuáles son los recursos y capacidades de Corporación Meier que pueden proporcionarle una ventaja competitiva sostenible, es decir, una posición de superioridad en el mercado frente a sus competidores a lo largo del tiempo.

Tabla 3. Análisis VRIO de Corporación Meier

Recurso/Capacidad	V	R	I	O	Implicaciones competitivas
Recursos financieros					
Capacidad financiera	✓				PC
Recursos Humanos					
Visión y liderazgo corporativo	✓				PC
Cultura organizacional	✓	✓	✓	✓	PC
Buen clima laboral	✓				PC
Recursos organizacionales					
Experiencia en el sector	✓	✓	✓	✓	VCS
Adaptación al entorno cambiante	✓	✓		✓	PC
Conocimiento de la industria	✓				PC
Valor de marca	✓	✓	✓	✓	VCS
Control de operaciones clave del negocio	✓				PC
Experiencia del cliente	✓	✓	✓	✓	VCS
Flexibilidad en promociones a los clientes	✓	✓	✓	✓	VCT
Servicios adicionales	✓	✓	✓	✓	VCS
Servicios posventa	✓	✓	✓	✓	VCS
70 % del mercado en provincias	✓	✓	✓	✓	VCS
Recursos físicos					
Ubicación de las unidades de negocio	✓	✓	✓	✓	VCS
Equipos e instalaciones en provincias	✓	✓			VCT
Ambientación de las salas y hoteles	✓				PC
Calidad de insumos	✓				PC
V = valor, R = raro, I = inimitable, O = organización. PC: paridad competitiva, VCT: ventaja competitiva temporal, VCS: ventaja competitiva sostenible, DC: desventaja competitiva					

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Del análisis VRIO realizado, se determinó que Corporación Meier tiene como ventajas competitivas sostenibles:

- **Experiencia en el sector:** Es uno de los operadores de casinos y salas de tragamonedas con más de 18 años en el mercado peruano y más de 30 años en otros países.
- **Valor de marca:** Corporación Meier es una marca reconocida por los clientes de casinos y tragamonedas. El prestigio y reconocimiento otorgado ha permitido posicionar la marca.
- **Experiencia del cliente:** En Corporación Meier se brinda un servicio personalizado, lo que hace que cada cliente viva una experiencia única.
- **Ubicación de las unidades de negocio:** Cuenta con 19 unidades en 5 departamentos del

Perú donde tiene más del 70% del mercado en Trujillo, Chiclayo, Tacna y Lambayeque.

- **Experiencia en el sector:** Es uno de los operadores de casinos y salas de tragamonedas con más de 18 años en el mercado peruano y más de 30 años en otros países.
- **Servicios adicionales.** Todos sus clientes disfrutan de las ventajas como los hoteles y restaurantes, así como del club de puntos que les permite canjear puntos para seguir jugando.
- **Servicios posventa:** Se cuenta con un sistema de posventa de los promotores enfocados a brindarle una atención personalizada al público, esto genera que retornen y que las salas lleguen a las metas.

Asimismo, se tiene dos ventajas competitivas temporales: Flexibilidad en promociones a los clientes y Equipos e instalaciones en provincias. Los demás recursos evaluados tienen paridad competitiva, lo que significa que son atributos no raros y que las empresas del sector deben poseer para competir.

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN

1. Introducción

El área de Gestión Humana tiene un enfoque tradicional porque sus procesos están orientados a la selección y capacitación de los colaboradores, al cumplimiento del pago de planillas, gestión documentaria y bienestar social. En este contexto, los procesos de gestión humana no se han modernizado con relación a otras empresas de la competencia.

En los últimos cinco años, Corporación Meier ha tenido algunos cambios dentro de su estructura, por ejemplo, la creación del área de Gestión Humana, la que en sus dos primeros años tuvo un cambio de gerencia, lo que ha retrasado la consolidación del área, además de no contar con el personal suficiente en todas las unidades de negocio y de tener limitaciones en herramientas tecnológicas, esto no les permite ser más eficientes en los programas de gestión humana.

Actualmente, la corporación se encuentra con operaciones paralizadas en un 49%, lo que conlleva a la reducción de un aproximado de ciento cincuenta y siete colaboradores y por ende también afecta directamente a los procesos del área de Gestión Humana.

El equipo de gestión humana está distribuido en dos zonas, la primera es la oficina central ubicada en Lima, que se encarga de las unidades en Lima y Tacna, y la segunda oficina se encuentra en Chiclayo, que se encarga de Chiclayo y Trujillo. La gerencia se encuentra ubicada en Lima.

2. Descripción de los procesos actuales

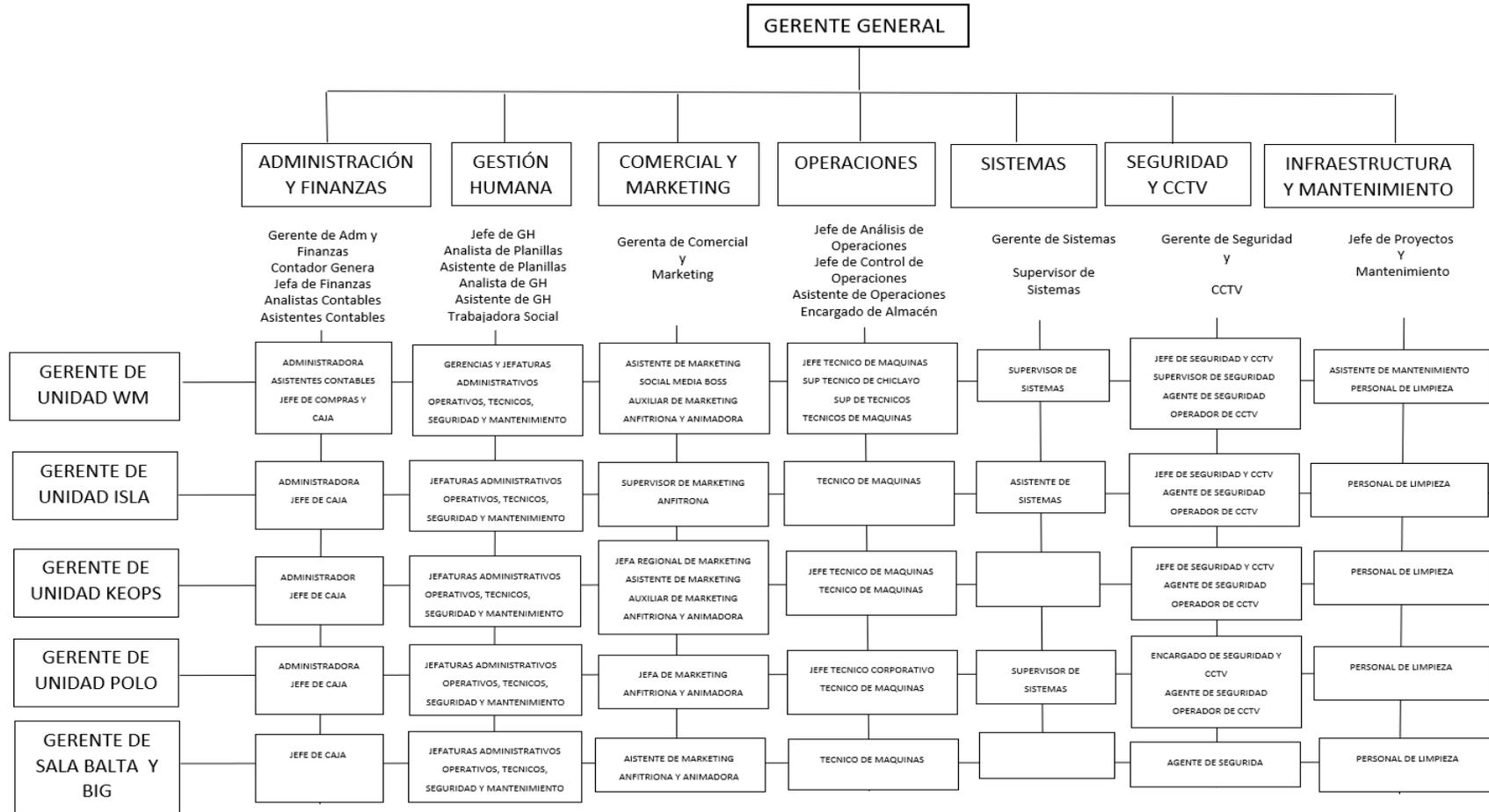
- a. Definición de perfiles por competencia.
- b. Reclutamiento y selección.
- c. Inducción.
- d. Capacitación.
- e. Desarrollo de personal.
- f. Planillas y compensaciones.
- g. Bienestar social.
- h. Administración de personal.

3. Estructura organizacional actual

La estructura organizacional de Corporación Meier es matricial dado que la organización divide la autoridad, tanto por área funcional y por unidad de negocio, por lo que cuenta con una doble jerarquía y desaparece el principio de unidad de mando.

De acuerdo con Gorostegui (2021), esta es una estructura característica en empresas de cierta dimensión y con un sistema técnico complejo, en que tienen que coexistir un responsable funcional con el responsable de un proyecto en concreto. El mayor inconveniente de esta estructura es que está propensa a generar luchas de poder entre los directivos.

Gráfico 4. Organigrama de Corporación Meier



Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Diagnóstico de los procesos de gestión humana

Gestión humana se orienta a la administración de personal de forma tradicional, velar por el cumplimiento de pago de planillas, reclutamiento y selección y brindar asistencia social a los colaboradores. En este contexto, la gestión del área ha tenido una evolución importante, aunque todavía existe una brecha en comparación con empresas del mismo sector, hay temas que no han progresado debido a los proyectos de crecimiento del negocio, como son: desarrollo organizacional, gestión del talento, que van ligados a la evaluación de desempeño, además de la comunicación interna, fortalecimiento de la cultura y clima y finalmente alineamiento de las estrategias.

Asimismo, gestión humana viene proponiendo utilizar la metodología por competencias y objetivos, para lo cual ha diseñado un manual por competencias las cuales están agrupadas en 4 grupos y se pueden medir por grados. Con ello, se busca construir una estructura base para la evaluación y desarrollo de los colaboradores que requiere la corporación enfocados al éxito del negocio.

5. Descripción de los procesos actuales

a) Perfiles y competencias

En el año 2019 el área de Gestión Humana actualizó y presentó el Manual de Organización y Funciones (MOF), el cual está vigente y se viene actualizando los perfiles de manera frecuente, incluyéndose cada vez que se crea un nuevo puesto de trabajo.

El proceso de actualización de perfiles inicia a la hora que se solicita el puesto o la creación de un nuevo puesto de trabajo, a través de un formato de actualización el cual una vez recibido se actualiza la información en el MOF y es requisito indispensable para realizar la convocatoria, dicho procedimiento se encuentra establecido y respaldado en una política.

La estructura de los perfiles está conformada por objetivos, misión, responsabilidades del puesto; en cuanto a los requisitos nivel o grado de estudios, tipo de puesto, jornada laboral, requisitos mínimos y óptimos en cuanto a la experiencia y capacitación, finalmente competencias, valores y herramientas del puesto.

Corporación Meier cuenta con un Manual de Competencias, el cual se diseñó y presentó el año 2019, su estructura está basada en clúster, la cual agrupa a las competencias en un objetivo común y las divide en grados para el desarrollo de los comportamientos deseados y alcanzar mayor eficiencia en las funciones y por ende en la productividad del negocio.

b) Reclutamiento y selección

El área de Gestión Humana de Corporación Meier realiza la búsqueda y evaluación de los candidatos a los puestos de trabajo requeridos o que estén vacantes en las unidades de negocio y algunas posiciones corporativas. En cuanto a algunas posiciones gerenciales se van a requerir

según su evaluación de forma interna o externa a empresas consultoras (*headhunter*). Según sea el caso se emitirá un informe a través de un formato de entrevista y evaluación de competencias según nivel y grado requerido en el manual de competencias.

En referencia al reclutamiento, se utilizan canales internos a través de empresas que brindan servicios de publicaciones como avisos virtuales, bolsas de empleo, universidades e institutos y otros medios como plataformas de perfiles profesionales. También posee un programa interno en caso de puestos operativos a través de referencias donde el personal que labora refiere a un candidato y si este constituye un periodo mayor a 3 meses el referente recibe un incentivo monetario.

En la etapa de selección consta de tres etapas importantes, la primera es a través de una entrevista realizada por el área de Gestión Humana que comprende la evaluación de competencias y su adaptación al puesto, luego se emite el resultado informado al jefe inmediato, dando paso a la segunda etapa la cual requiere de una entrevista donde se evalúa la experiencia y afinidad con el puesto y posterior aprobación o desaprobación de los candidatos y finalmente la etapa de verificación de antecedentes del candidato.

c) Inducción

El proceso de inducción establecido fue actualizado y cuenta con una política del año 2019, su estructura está orientada al conocimiento de la corporación, como es su estructura organizacional, la cultura de servicio, políticas de gestión humana donde están las normas de seguridad, lavado de activos, manejo de datos, entrega de materiales y equipos y reglamentos y normas de la corporación.

Una vez finalizada la inducción se procede a la programación de la inducción al puesto de trabajo la cual es realizada por el jefe directo a cargo de la posición el cual remite un informe con firma del colaborador dando conformidad y final del proceso de inducción.

d) Planillas y compensaciones

Corporación Meier cuenta con un sistema de planillas el cual se alimenta por un sistema de marcación en todas las unidades de negocio y oficinas de la corporación, en el año 2018 el sistema fue actualizado y en el 2020 se instauró el sistema de envío de boletas de pagos electrónicas.

El sistema de compensaciones está orientado para determinar el nivel retributivo de cada uno de los puestos, se tomará en cuenta la evaluación de cada puesto de trabajo dentro de la organización, así como el mercado laboral en empresas de similar actividad, y los recursos financieros disponibles para este rubro y está compuesto por dos tipos de remuneraciones: el primero remuneraciones fijas que comprende: básico, gratificación, CTS, vacaciones y

asignación familiar y el segundo remuneraciones variables: movilidad, bono, bonificación nocturna y utilidades.

La política fue actualizada en el año 2019 de acuerdo a la Ley de Igualdad Salarial 30709, la cual se realiza a través de la valoración de puestos otorgándole un valor específico

En cuanto a la repartición de utilidades, Corporación Meier cumple con el pago según programación y correspondiente beneficio de la unidad de negocio.

e) Administración de personal

El área de Gestión Humana elabora los contratos de trabajo a través de su sistema de administración de planilla dicho proceso está automatizado y concuerda con la información ingresada al término del proceso de selección de personal.

En cuanto administración de expedientes o documentación de los colaboradores, permisos, control de vacaciones, horas extras, renunciaciones, pago de liquidaciones, notificaciones, comunicados y memorándum a los colaboradores y otro tipo de documentación requerida en su momento para proyectos internos, inspecciones y/o certificaciones que tengan que ver con documentación. El área de Gestión Humana tiene como soporte clave en las unidades de negocio a los administradores.

f) Capacitación y formación

El área de Gestión Humana desarrollará un plan anual de capacitación, de acuerdo a las necesidades o proyectos de la empresa, necesidades de formación detectadas por los gerentes y jefes respectivos, y a la disponibilidad presupuestaria, que buscará desarrollar las habilidades, aptitudes y competencias blandas de los colaboradores, persiguiendo con ello el logro de los objetivos de su puesto de trabajo.

Las necesidades de formación y/o capacitaciones no planteadas oportunamente tendrán una prioridad de atención inferior.

Para las capacitaciones o cursos externos, la empresa cubrirá un porcentaje del mismo en función de las necesidades de la compañía, el costo y los ingresos del colaborador. Para estos casos, el colaborador firmará una carta de compromiso; y deberá cumplir con el plan de estudios y aprobarlo, caso contrario deberá reintegrar el valor cubierto por la empresa, a excepción de caso fortuito o fuerza mayor.

Los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones recibidas en el interior o exterior de la empresa deberán ser puestas en prácticas en sus puestos de trabajo, y de acuerdo con el tipo de capacitación y las necesidades existentes, podrán realizarse actividades que lleven un efecto multiplicador hacia el interior de la entidad. Los eventos de capacitación en el exterior deberán

contar con un informe que contemple un resumen de los conocimientos adquiridos.

Todo el personal, obligatoriamente, deberá recibir los eventos de capacitación y desarrollo que le sean programados, asistiendo con puntualidad durante el desarrollo del evento, salvo caso de fuerza mayor. En casos en los que el empleado no pueda atender dicha capacitación, deberá brindar la justificación respectiva para que sea evaluada si es procedente o no.

g) Evaluación de desempeño y desarrollo de personal

Las evaluaciones del desempeño se realizarán una vez al año para todas las posiciones. Los gerentes y jefes serán evaluados por competencias y objetivos que deberán ser redactados y aprobados por la Gerencia General en el primer trimestre de cada año; y por competencias mediante una evaluación 360°. Sin embargo, cada seis meses tendrán una reunión de retroalimentación con la Gerencia General para revisar los avances de los objetivos. Estas revisiones serán anotadas en el formato de objetivos y firmadas por el evaluado y evaluador.

Los niveles de supervisores igualmente serán evaluados por objetivos que deberán ser redactados y aprobados por sus jefes inmediatos, y por competencias a través de un formato que se llenará una vez al año. Sin embargo, deberán tener una reunión de retroalimentación con su jefe inmediato cada tres meses para revisar igualmente los avances de los objetivos. Estas revisiones serán anotadas en el formato de objetivos y firmadas por el evaluado y evaluador.

Los niveles de coordinadores, analistas, asistentes, auxiliares y operarios serán evaluados de acuerdo con sus funciones y competencias, mediante un formato. Igualmente, los jefes deberán reunirse periódicamente mínimo tres veces al año para brindar la retroalimentación respectiva. Estas revisiones serán anotadas en el formato de objetivos y firmadas por el evaluado y evaluador.

En todos los casos, luego de la evaluación de desempeño, en el mes de diciembre, se llenará una hoja de plan de desarrollo individual, que será revisada durante las reuniones de retroalimentación con su jefe inmediato y en donde el colaborador se compromete en realizar su plan de acción. Gestión Humana (GH) apoyará a los colaboradores en el desarrollo de este, siendo responsabilidad del colaborador cumplir con este plan y del jefe hacer el seguimiento.

En cuanto a los niveles operativos se ha tomado la evaluación del empleado del mes y se están midiendo competencias de calidad de servicio.

h) Bienestar social

El área de Gestión Humana busca fomentar la seguridad, salud y bienestar de todos sus colaboradores. Por lo tanto, existen políticas de seguridad, facilidades para la afiliación a la

EPS, afiliación para los derechohabientes y apoyo en los temas asociados a su atención en los diferentes centros asistenciales de salud del seguro social.

Corporación Meier busca y apoya el equilibrio de sus colaboradores en cuanto a su vida personal y trabajo para ello el área de Gestión Humana gestiona un presupuesto para desarrollar estas actividades, las cuales estarán sujetas a disponibilidad presupuestaria.

Existe un programa motivacional con el propósito de incentivar a los colaboradores a que tengan una actitud positiva, incluye actividades de integración e identificación, así como otras que son de reconocimiento de la labor desempeñada. Debe elogiarse al personal que se haga acreedor de ello, estimulando los esfuerzos, creatividad e iniciativas voluntarias para que expresen sus opiniones.

La empresa traduce la responsabilidad social en aspectos concretos como la preocupación en temas de seguridad y campañas de salud para sus colaboradores y sus familias al igual que su preocupación por las comunidades en las que nos desenvolvemos a través de los diferentes proyectos en los que trabaja.

Los subsidios por descansos médicos de personal se deberán recuperar en un 90% lo cual permite la recuperación de horas-hombre no laboradas.

i) Comunicación interna

Se realiza de una manera tradicional a través de paneles en las áreas comunes de los colaboradores, se busca transmitir la misión, visión, valores y competencias de la empresa, así como hacerlos partícipes de la estrategia corporativa.

Se realizó un diagnóstico de la comunicación interna el cual arrojó muchas deficiencias especialmente en las operaciones es por ello que se propuso una aplicación para mejorar la comunicación y llegue al 100% de los colaboradores. Actualmente, el proyecto está en espera por la coyuntura no se pudo lanzar. Este diagnóstico se realizará una vez al año a través de una encuesta de satisfacción laboral para conocer el grado de satisfacción de los colaboradores con la empresa y realizar el plan de acción para realizar las mejoras pertinentes.

Con ello se busca hacer partícipe a todos los integrantes de la organización de lo que la organización hace, instándolos a colaborar, sugerir, comentar para poner en marcha las iniciativas, involucrando a todos los integrantes de la organización en la comunicación.

6. Estructura organizacional actual

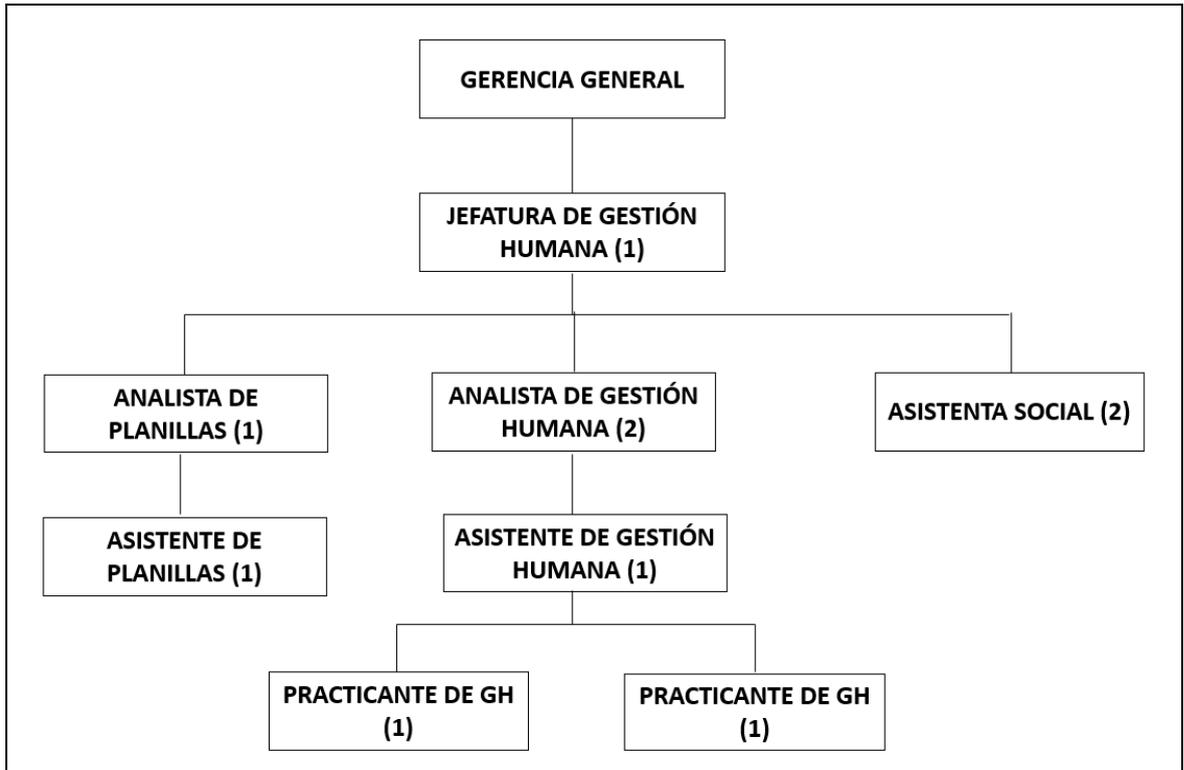
A continuación, la estructura organizativa en cuanto al número de colaboradores por unidades de negocio y oficinas de Corporación Meier.

Tabla 4. Número de colaboradores por unidad de negocio

Empresa	Unidad	Tipo de negocio	Ubicación	# de colaboradores
Andean Slots S.A.C.	Win Meier	Casino	Chiclayo	69
	Keops	Sala	Trujillo	43
	Isla	Sala	Tacna	20
Corporación Meier	Oficina	Oficina	Lima	64
	Almacén	Almacén	Lima	5
Red One S.A.C.	Polo	Casino	Lima	59
	La Rulet	Restaurante	Lima	0
Inversiones Cartagena S.A.C.	Big	Sala	Chiclayo	11
Corporación Bilbao Santander	Balta	Sala	Chiclayo	14
Hotelera San Andrés S.A.C.	Hotel Win Meier	Hotel	Chiclayo	35
	Ventura	Restaurante	Chiclayo	0
	La Rullet	Restaurante	Chiclayo	0
	Blue	Bar	Chiclayo	0
Total de colaboradores				320

Fuente: Corporación Meier (2020).

Gráfico 5. Organigrama de Gestión Humana



Fuente: Corporación Meier (2020).

CAPÍTULO VI. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA

1. Análisis FODA

Se realizará un análisis FODA del área de Gestión Humana de Corporación Meier.

Tabla 5. Análisis FODA

Matriz FODA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	El área de Gestión Humana está descentralizada en las unidades con mayor número de personas.	El no contar con personal especializado del área en todas las unidades de negocio (Tacna y Trujillo).
	Gestión Humana brinda la oportunidad a los colaboradores de ganar experiencia en las diferentes unidades de negocio.	Los procesos de Gestión Humana no se encuentran automatizados, tales como: selección, capacitación, inducción, administración de personal, etc.
	El área de Gestión Humana cuenta con presupuesto asignado anualmente.	No existe sistema de comunicación interna oficial para el 100 % de los colaboradores (correo corporativo, aplicación, etc.).
	El área de Gestión Humana cuenta con independencia en la toma de decisiones.	No se ha podido habilitar una estructura para la evaluación de desempeño del personal clave.
	El personal a cargo de Gestión Humana cuenta con el <i>know-how</i> y la experiencia en el negocio de entretenimiento.	Los indicadores de Gestión Humana no están alineados con los objetivos del negocio.
	El jefe de Gestión Humana realiza reporte directo a Gerencia General.	Ausencia de un plan corporativo de alineamiento de cultura de servicio.

Oportunidades (O)	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Surgimiento de nuevas tecnologías para implementar un casino <i>on-line</i> .	Desarrollar perfiles según los puestos de trabajo para el negocio de los juegos <i>on-line</i> .	Las unidades de negocio que carecen de personal se deberían contratar practicantes del último ciclo.
De acuerdo con la proyección del MINCETUR las metas del turismo extranjero llegarán a un aumento del 5,1% en el 2021.	Implementar planes de capacitación que nos permitan mejorar la calidad del servicio para atraer a potenciales clientes como turistas extranjeros.	Desarrollar proyectos de tecnología e innovación (TI) para automatizar procesos de gestión humana, para así optimizar los tiempos de respuesta.
Surgimiento de nuevas tecnologías en el mercado podrían brindar alternativas para agilizar los procesos dentro de Corporación Meier.	Desarrollar proyectos de TI para automatizar procesos de Gestión Humana, para así optimizar los tiempos de respuesta.	
Contar con alianzas estratégicas para ampliar, conocer y mejorar el negocio.	Fortalecer los vínculos y desarrollar alianzas con nuestros socios españoles.	Lanzar un proyecto para determinar el impacto que generan los procesos claves de Gestión Humana al negocio.
Empresa con una trayectoria de más de 18 años, que hace que sus colaboradores se sientan estables.	Reforzar la imagen de Corporación Meier ante sus colaboradores.	Realizar un plan corporativo para el de alineamiento de cultura de servicio.
Mayor alternativa de capacitación en el mercado para los colaboradores en temas de servicios.	Proponer y adquirir las mejores alternativas en temas de capacitación.	

Amenazas (A)	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
El país entró en estado de emergencia por el COVID-19, desde marzo hasta fines de septiembre del 2020.	Explotar las cualidades de las unidades de negocios para mejorar la oferta de empleo.	Gestión Humana realiza el proceso de suspensión perfecta de labores a los colaboradores.
Los casinos no han sido incluidos en la reactivación económica del Gobierno.	Se han mantenido las condiciones básicas laborales como pagos de seguros de vida, salud, campañas escolares y préstamos.	Gestión Humana realizará un programa de actualización de protocolos y procedimientos capacitando a los colaboradores.
La crisis económica genera inestabilidad lo que ocasiona que se detengan los proyectos y no se generen inversiones en el país.	Fomentar proyectos en el área de Gestión Humana que permitan reducir costos para mejorar la rentabilidad.	Realizar proyecciones de mediano y largo plazo que demuestren que el área de Gestión Humana es un socio estratégico del negocio.
Largo periodo para volver a recuperar el 100% de la demanda.	Optimizar los procesos claves de gestión humana que permitan al área brindar una respuesta efectiva.	Realizar proyectos de presupuestos para implementar mejoras y cambios en el área
Competencia de precios con otros hoteles y casinos.		Fortalecer los vínculos y desarrollar alianzas con nuestros socios españoles.
De acuerdo con la proyección del MINCETUR las metas del turismo extranjero en el año 2020 caerán 10%.	Realizar evaluaciones para elegir a los colaboradores multifuncionales.	Fomentar espacios de cocreación entre las áreas para innovar en las propuestas al cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Se evaluaron estrategias mediante el análisis FODA de Gestión Humana, las cuales buscan fortalecer y mejorar el *performance* del área, para así lograr ser un socio estratégico del negocio para Corporación Meier. Se logró identificar como estrategia principal la necesidad de implementar nuevas tecnologías para el área con el fin de optimizar los procesos claves del área de Gestión Humana en un mediano a largo plazo.

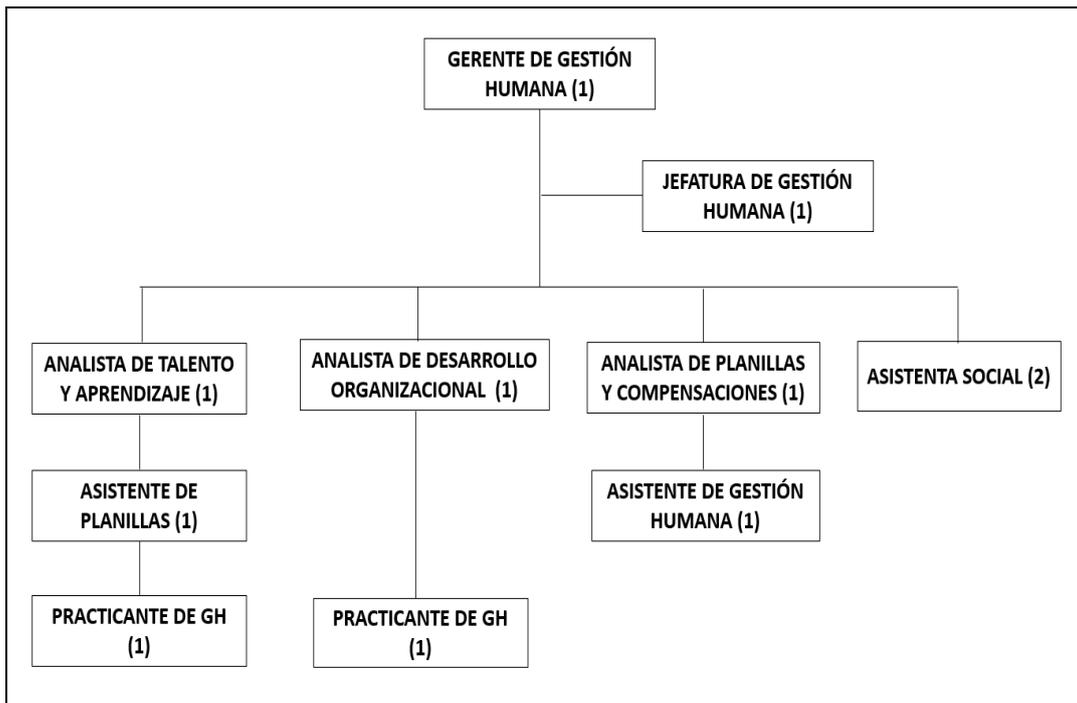
2. Desarrollo de la propuesta

2.1 Estructura organizacional y Gestión Humana

Las actividades de gestión humana son importantes para poder lograr el alineamiento de los procesos claves y así poder gestionar un cambio de forma gradual y con el personal idóneo.

En ese sentido, cuando se desarrolló el análisis interno de Gestión Humana, se identificó que el área contaba con el personal necesario y adecuado para poder llevar a cabo las actividades y proyectos necesarios para alcanzar los objetivos planeados pero que necesitaba una reestructuración en el organigrama de Gestión Humana para que de esta manera los colaboradores del área tengan más claro las actividades que tendrán a su cargo.

Gráfico 6. Organigrama propuesto para Gestión Humana



Fuente: Elaboración propia, 2021

Esta propuesta generará el incremento de dos nuevos puestos de trabajo: 1 Gerente de Gestión Humana y 1 Analista de Desarrollo Organizacional (DO); también se cambiaría la nomenclatura y reestructuración del perfil de los actuales puestos de Analista de Gestión Humana a Analista de Talento y Aprendizaje, la Asistente de Gestión Humana pasaría a ser Asistente de Talento y DO.

El Analista de Desarrollo Organizacional será responsable del control de la planificación estratégica, desarrollo del personal, cultura organizacional, gestión del cambio, formación de equipos y la búsqueda de la mejora continua del desempeño de la Corporación. Su conocimiento es la forma ideal de trabajar según el plan de negocio de la Corporación.

El Asistente de Talento y DO será responsable de brindar soporte en las actividades de selección, capacitación y DO.

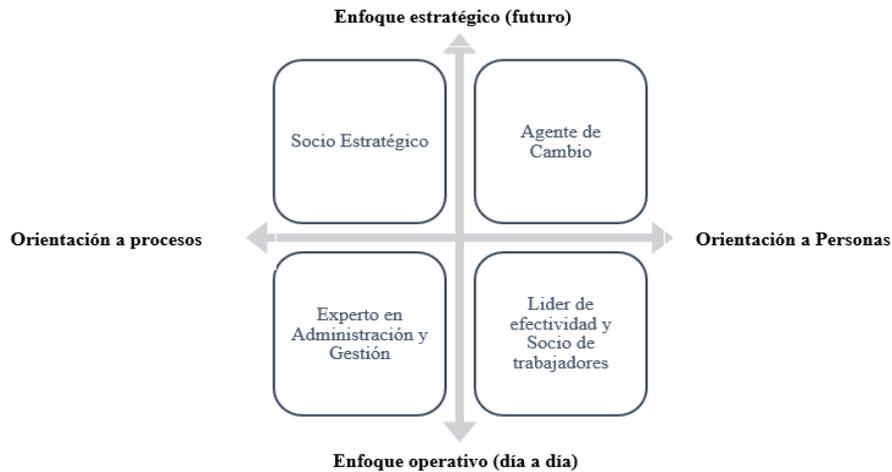
Actualmente, el Jefe de Gestión Humana es el responsable de la gerencia del área, por lo que es necesario la creación del puesto de Gerente de Gestión Humana para que así el área tenga más autonomía para la toma de decisiones.

2.2 Modelo de Gestión Humana

En la actualidad el área de Gestión Humana tiene un enfoque tradicional porque sus procesos están orientados a la selección y capacitación de los colaboradores, al cumplimiento del pago de planillas, gestión documentaria y bienestar social. En este contexto, los procesos de Gestión Humana no se han modernizado con relación a otras empresas de la competencia.

El modelo propuesto es una mixtura entre el actual modelo de gestión tradicional de gestión humana y el modelo de los cuatro roles de Dave Ulrich, que tiene que pasar por una fase de adaptación y sensibilización al cambio. De acuerdo con lo propuesto por Dave Ulrich, el área de Gestión Humana se enfrenta a un desafío ya que de ser un modelo tradicional pasarán a convertirse en un aliado estratégico del negocio.

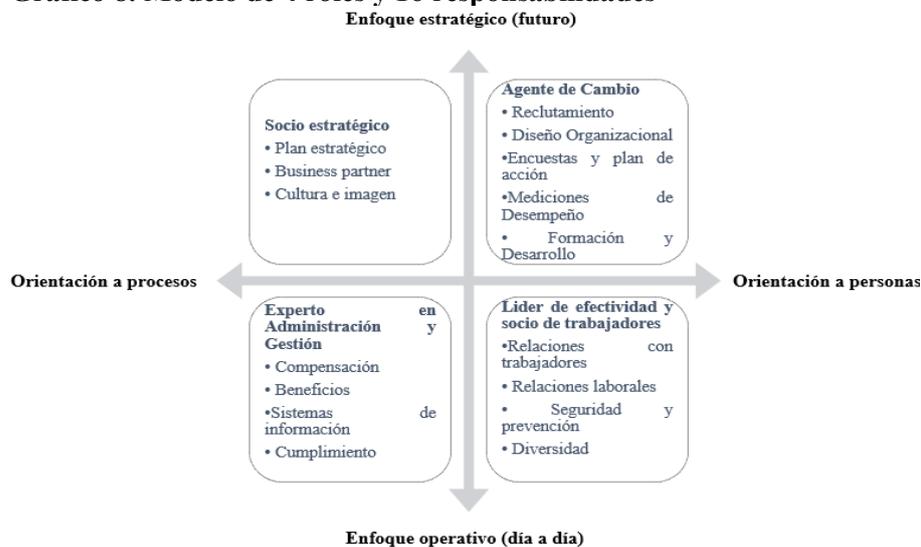
Gráfico 7. Modelo de 4 roles de RR. HH. de Dave Ulrich



Fuente: Ulrich (1997).

En el proceso de diagnóstico, se pudo identificar que el área operativa siente que Gestión Humana sí realiza una buena labor, pero al mismo tiempo indicaron que debían afianzar los procesos de capacitación, selección y línea de carrera, ya que piensan que son procesos claves para lograr los objetivos del negocio. Por ello se identificó que el enfoque de socio estratégico del negocio ayudaría al área de Gestión Humana a posicionarse adecuadamente y a promover sus procesos claves como aliados del negocio.

Gráfico 8. Modelo de 4 roles y 16 responsabilidades



Fuente: Ulrich (1997).

Por ello, se propone que el gerente, el jefe, los analistas y asistentes del área de Gestión Humana cumplan un rol de socio estratégico del negocio y con esto puedan lograr ser un aliado estratégico en la corporación.

Como primer paso, se propone empezar la prueba en una unidad de negocio, para realizar un monitoreo, evaluación de resultados y soporte de una persona especializada para que el proyecto pueda tener éxito.

De igual forma, se realizará un seguimiento continuo para conocer las inquietudes que puedan surgir y así poder controlar los alcances y limitaciones que pudieran presentarse.

2.3 Identificación de procesos

Luego del proceso de diagnóstico realizado, se han identificado 3 procesos claves que serán mejorados por el área de Gestión Humana. De esta manera, se espera lograr que estos procesos claves se alinean al plan de negocio de Corporación Meier. A continuación, se presentará un resumen de las mejoras que se realizarán en los procesos claves identificados:

a) Selección

De acuerdo con los hallazgos encontrados se evidencia que este proceso es clave para la organización dado que le permite encontrar el personal idóneo para el puesto trabajo, teniendo en cuenta que la mayoría de líderes valoraría mucho el hecho de que se puedan cubrir en el menor posible las vacantes de personal. Sin embargo, cabe mencionar que este proceso tiene alta confiabilidad por parte de los colaboradores.

Por ello, se busca encontrar oportunidades de mejora en el desarrollo de cada etapa del proceso para la generación del valor que busca el negocio, identificar cual es la fuente que nos va a ayudar a plantear una estrategia en el proceso de selección.

b) Capacitación

Este es un proceso clave para Corporación Meier dado que los líderes lo consideran importante teniendo en cuenta que la estrategia del negocio está enfocada en la “experiencia del servicio al cliente”. Asimismo, buscan que los colaboradores estén capacitados en temas técnicos y de servicio al cliente, dado que actualmente no cuenta con plan de capacitación que este alineado al plan de negocio de la organización. Además, cabe mencionar que de acuerdo con la percepción de los colaboradores muchos de ellos valoran y cuenta con una buena predisposición para hacer viable la ejecución del plan estratégico de gestión humana.

Para ello se va a categorizar las capacitaciones propuestas de acuerdo con las competencias y el puesto, teniendo en cuenta su importancia e impacto en el negocio.

Además, implementaremos indicadores claves para saber dónde estamos, qué corregir y adónde queremos llegar, por último, realizar un seguimiento y control del plan.

c) Desarrollo de la fuerza laboral

La Gerencia General valora el desarrollo de sus colaboradores en los mandos medios y altos, a través de la evaluación de desempeño y la línea de carrera se logrará la retención del talento, dichos procesos son importantes para el logro de los objetivos estratégicos. Además, cabe mencionar que los colaboradores que tienen una predisposición de quedarse más de 5 años en Corporación Meier valoran estos procesos contemplados por la Gerencia General dado que buscan desarrollarse profesionalmente dentro de la organización.

Actualmente, después de la evaluación de desempeño se llena una hoja con el plan de desarrollo individual, que va más enfocado en un plan de acción con respecto a las funciones del puesto, lo que se busca es implementar un plan de línea de carrera con las posibilidades reales que hay para crecer dentro de la corporación. Con esto se logrará identificar, reconocer y retener el talento dentro de la corporación.

Tabla 6. Indicadores de Gestión Humana

Procesos Clave	Indicador	Fórmula	Unidad	Frecuencia	Meta	Responsable
Selección	Calidad de la Selección	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas cesadas igual o mayor a 12 meses}}{\text{N}^\circ \text{ de personas cesados}}$	%	Mensual	80%	Analista de talento y aprendizaje
	Cobertura de puestos claves	$\frac{\text{(Puestos claves cubiertos / Total de puestos claves)} \times 100}{100}$	%	Trimestral	100%	Jefe de Gestión Humana
Capacitación	Cumplimiento del plan de capacitación	$\frac{\text{(Capacitaciones ejecutadas / Capacitaciones planificadas)} \times 100}{100}$	%	Semestral	90%	Jefe de Gestión Humana
	Retorno de inversión (ROI)	$\frac{\text{Incremento de ventas}}{\text{Costo de programa de capacitación}}$	%	Semestral	90%	Analista de talento y aprendizaje
Desarrollo del personal (línea de carrera)	Aprobación de la evaluación de desempeño	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de objetivos alcanzados}}{\text{Total de objetivos}}$	%	Anual	100%	Jefe de Gestión Humana
	Línea de carrera	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores ascendidos}}{\text{Total de plazas vacantes}}$	%	Mensual	80%	Jefe de Gestión Humana

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.4 Mejora de procesos clave

Se realizará un seguimiento y control continuo de todos los indicadores propuestos, mediante reuniones mensuales en las que participará toda el área de Gestión Humana y los gerentes de unidades involucrados.

2.4.1 Consideraciones para la implementación

De acuerdo con lo investigado, se deben de tener estrategias bien definidas por lo que es necesario tener en cuenta los siguientes enunciados:

- El plan estratégico de gestión humana estará orientado en desarrollar los 03 procesos claves (selección, capacitación y desarrollo del personal) con la finalidad de alinearlos al plan de negocio de Corporación Meier.
- El proceso clave de selección estará orientado en cubrir las plazas vacantes en el menor tiempo posible, sin perder la confiabilidad en el proceso. Esto quiere decir que se cumplan con los procedimientos y políticas establecidas.
- El proceso clave de capacitación estará enfocado en desarrollar un plan de capacitación orientado en la mejora del servicio al cliente y en la propuesta técnica actual.
- El proceso clave de desarrollo del personal está orientado en identificar y promover a los colaboradores con potencial que se encuentran en los mandos medios y altos.
- Optimizar los plazos de cada uno de los procesos claves del área (selección, capacitación y desarrollo) y que deben de estar debidamente representados en el cuadro de prioridades.
- Se capacitará al equipo de trabajo de gestión humana con la finalidad de convertirlos en socios estratégicos del negocio.
- Se contratará a asesores externos especializados en desarrollo organizacional.
- Llevar un adecuado seguimiento y control, con ayuda de los indicadores se podrán presentar resultados y hacer informes mensuales para el reporte a cada Gerencia de Unidad y la Gerencia General.
- Buscar al Gerente General como *sponsor*.
- Establecer que temas están ligados a los lineamientos estratégicos del negocio.

2.5 Plan de implementación, monitoreo y control

Se realizará el plan de implementación en tres etapas, que abarcarán desde el 2022 al 2024.

a) Primera etapa: Durante el primer año

En el proceso clave de selección se realizará lo siguiente:

- Levantar información para identificar las mejoras en el proceso de selección a través de sesiones multidisciplinarias, encuestas y entrevistas a los colaboradores y gerentes con la finalidad de establecer prioridades e impactos.

- Procesar y analizar la información obtenida a través de una metodología ágil, tales como: *design thinking*.
- Conocer los objetivos, funciones y competencias de cada puesto de trabajo.
- Desarrollar una propuesta de trabajo para el proceso clave de selección considerando la información obtenida y los conocimientos adquiridos que nos permitirá alinear dicho proceso a la estrategia del negocio.

En el proceso clave de capacitación se realizará lo siguiente:

- Realizar el diagnóstico de capacitación (DSN) a través de encuestas, entrevistas, dinámicas, *focus group*, entre otros.
- Procesar y analizar la información obtenida, para determinar el impacto en la estrategia del negocio.
- Establecer un plan de metas y objetivos que estén orientados a la estrategia del negocio.
- Analizar propuestas externas de expertos en materia de servicio al cliente y desarrollo de habilidades claves.
- Implementar un cronograma de capacitaciones.

En el proceso clave de desarrollo del personal se realizará lo siguiente:

- Realizar el diagnóstico de los puestos claves del negocio.
- Definir los puestos claves del negocio e identificar los talentos.
- Procesar y analizar la información obtenida, para determinar su impacto en la estrategia del negocio.
- Desarrollar una propuesta de trabajo, considerando la información obtenida.
- Evaluación de propuestas externas, para la implementación de la evaluación de desempeño por competencia y objetivos.
- Implementar un cronograma de evaluaciones para los colaboradores.
- Determinar las categorías de los evaluados aplicando la metodología de 9 cajas.
- Identificar a los futuros líderes del negocio.
- Promover la línea de carrera, para cubrir las vacantes.

Despliegue de acciones para ejecutar la etapa 1:

Gestión Humana realizará la propuesta integral de trabajo la que incluirá los tres procesos

claves del negocio selección, capacitación y desarrollo. Dicha propuesta contará con los cronogramas, plazos, costos y determinará la necesidad de contar con la contratación de asesoría externa que ayudará al desarrollo y alineación del plan estratégico del negocio.

b) Segunda etapa: Durante el segundo año

En la etapa 2 se consolidará los planes de acción implementados en la primera etapa Se evaluará cada proceso con el equipo de Gestión Humana, quienes determinaran la necesidad de continuar o no con la contratación de asesoría externa.

Por medio de la segunda etapa se busca lograr los siguientes objetivos:

- Optimizar procesos claves del negocio.
- Cumplir con los cronogramas establecidos para el desarrollo de los procesos claves del negocio.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de los indicadores de los procesos claves del negocio.
- Promover mecanismos más efectivos y dinámicos de comunicación interna y externa.
- Buscar nuevas herramientas o plataformas de aprendizaje que faciliten, dinamicen e incrementen las habilidades del personal.
- Implementar un nuevo cuadro de objetivos con los resultados obtenidos en el segundo año.

c) Tercera etapa: Durante el tercer año

En la etapa 3 se realizará una evaluación del cumplimiento de los objetivos claves del negocio, a través de la aplicación de encuestas y entrevistas a todos los colaboradores de la corporación.

Se diagnosticarán las mejoras y se evaluará soluciones para los objetivos que no se hayan cumplido, de ser el caso.

Se programará reuniones con la Gerencia General y demás gerencias en donde se presentan los resultados e impactos de los procesos claves en la corporación.

Finalmente se implementará un cronograma permanente de seguimiento de cumplimiento de los objetivos de los procesos claves del negocio.

2.6 Cronograma de trabajo

Se elaboró un cuadro con el cronograma de trabajo de acuerdo con cada una de las etapas, para así poder dar un adecuado monitoreo y seguimiento de las acciones planteadas.

Tabla 7. Cronograma de trabajo

ETAPAS	PROCESOS CLAVES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EQUIPO DE TRABAJO	DURACIÓN	
1ra. etapa	Selección	Levantar información para identificar las mejores en el proceso de selección	Jefe de GH	Analista de GH	2022	
		Procesar y analizar la información				
		Conocer los objetivos, funciones y competencias de cada puesto de trabajo				
		Desarrollar una propuesta de trabajo		Jefe de GH		
	Capacitación	Analizar propuestas externas de expertos	Jefe de GH	Asesores externos / Analista de talento y aprendizaje		
		Realizar el diagnóstico de capacitación (DSN)				
		Procesar y analizar la información obtenida				
		Establecer un plan de metas y objetivos				
		Implementar un cronograma de capacitaciones				
	Desarrollo	Realizar el diagnóstico de los puestos claves	Jefe de GH	Asesores externos / Analista de desarrollo organizacional		
		Definir los puestos claves				
		Procesar y analizar la información				
		Desarrollar una propuesta de trabajo				
		Evaluación de propuestas externas para la implementación de la evaluación de desempeño por competencia y objetivos				
Implementar un cronograma de evaluaciones para los colaboradores						
Determinar las categorías de los evaluados aplicando la metodología de 9 cajas						
Identificar a los futuros líderes del negocio						
Promover la línea de carrera						
2da. etapa	Selección, Capacitación y Desarrollo	Optimizar procesos claves del negocio	Jefe de GH	Analista de GH / Analista de desarrollo organizacional / Analista de talento y aprendizaje	2023	
		Cumplir con los cronogramas establecidos para el desarrollo de los procesos claves del negocio				
		Realizar el seguimiento del cumplimiento de los indicadores de los procesos claves del negocio				
		Promover mecanismos más efectivos y dinámicos de comunicación interna y externa				
		Buscar nuevas herramientas o plataformas de aprendizaje que faciliten, dinamicen e incrementen las habilidades del personal				
		Implementar un nuevo cuadro de objetivos con los resultados obtenidos en el segundo año				
3ra. etapa	Selección, Capacitación y Desarrollo	Se diagnosticarán las mejoras y se evaluará soluciones para los objetivos que no se hayan cumplido	Jefe de GH	Analista de GH / Analista de desarrollo organizacional / Analista de talento y aprendizaje	2024	
		Se programará reuniones con la Gerencia General y demás gerencias en donde se presenten los resultados e impactos de los procesos claves en la corporación	Gerente de GH			Gerente de GH / Jefe de GH
		Finalmente se implementará un cronograma permanente de seguimiento del cumplimiento de los objetivos de los procesos claves del negocio	Jefe de GH			Analista de GH / Analista de desarrollo organizacional / Analista de talento y aprendizaje

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3. Presupuesto del plan de acción

El presente presupuesto es la aproximación de los montos económicos referentes al mercado y a la logística interna.

A continuación, se presenta el presupuesto que ha sido evaluado sobre las necesidades económicas y financieras para el logro de los objetivos del plan de acción de gestión humana.

Tabla 8. Presupuesto del plan de acción

ETAPAS	PROCESOS CLAVES	ACTIVIDADES	DETALLE	Nº DE HORAS	TOTAL
1ra. etapa	Selección	Levantar información para identificar las mejoras en el proceso de selección	Asesoría externa por horas		
		Procesar y analizar la información			
		Conocer los objetivos, funciones y competencias de cada puesto de trabajo			
		Desarrollar una propuesta de trabajo			
	Capacitación	Analizar propuestas externas de expertos		100	S/80,000.00
		Realizar el diagnóstico de capacitación (DSN)			
		Procesar y analizar la información obtenida			
		Establecer un plan de metas y objetivos			
		Implementar un cronograma de capacitaciones			
	Desarrollo	Realizar el diagnóstico de los puestos claves		140	S/112,000.00
		Definir los puestos claves			
		Procesar y analizar la información			
		Desarrollar una propuesta de trabajo			
Evaluación de propuestas externas para la implementación de la evaluación del desempeño por competencia y objetivos					
Implementar un cronograma de evaluaciones para los colaboradores					
Determinar las categorías de los evaluados aplicando la metodología de 9 cajas					
Identificar a los futuros líderes del negocio					
Promover la línea de carrera					
2da. etapa	Selección, Capacitación y Desarrollo	Optimizar procesos claves del negocio	Costo de materiales, actividades y herramientas digitales		S/19,000.00
		Cumplir con los cronogramas establecidos para el desarrollo de los procesos claves del negocio			
		Realizar el seguimiento del cumplimiento de los indicadores de los procesos claves del negocio			
		Promover mecanismos más efectivos y dinámicos de comunicación interna y externa			
		Buscar nuevas herramientas o plataformas de aprendizaje que faciliten, dinamicen e incrementen las habilidades del personal			
		Implementar un nuevo cuadro de objetivos con los resultados obtenidos en el segundo año			
3ra. etapa	Selección, Capacitación y Desarrollo	Se diagnosticarán las mejoras y se evaluarán soluciones para los objetivos que no se hayan cumplido	Costo de materiales, actividades y herramientas digitales		S/11,000.00
		Se programarán reuniones con la Gerencia General y demás gerencias en donde se presentarán los resultados e impactos de los procesos claves en la corporación			
		Finalmente se implementará un cronograma permanente de seguimiento de cumplimiento de los objetivos de los procesos claves del negocio			
		TOTAL			

Fuente: Elaboración propia, 2021.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Gestión Humana juega un rol importante en Corporación Meier teniendo en cuenta que busca ser el socio estratégico del negocio, dado que su propuesta de valor está enfocada en la “experiencia del servicio al cliente”, donde la prioridad es generar una experiencia inolvidable a los clientes. Por esta razón es fundamental la generación de valor a través del adecuado manejo del proceso de selección para medir el potencial de los futuros colaboradores y una adecuada capacitación para desarrollar las competencias orientadas al servicio.
- Corporación Meier cuenta con una estrategia mixta, basada en el costo, productividad y diferenciación en el servicio, orientada a la sostenibilidad del negocio. En cuanto a los objetivos del área de Gestión Humana, estos están orientados al control y manejo del presupuesto asignado, lo cual nos indica que los objetivos no se encuentran alineados a la estrategia del negocio.
- Se pudo identificar en la cadena de valor que la gestión humana se encuentra ubicada dentro de los procesos secundarios, ya que en la actualidad está catalogada como un área de soporte por las funciones y la estructura interna; se debe tomar en cuenta que, para lograr ser un socio estratégico del negocio, el área de Gestión Humana debe desarrollar y fortalecer los procesos claves que le van a generar valor al negocio. Sobre la misma línea, el mapa estratégico muestra cómo se deben orientar los recursos para lograr aumentar los ingresos desde la optimización de la tecnología y mejora de las competencias de los colaboradores. Esto permitirá que los procesos internos se alineen a los resultados del negocio.
- Los procesos de gestión humana están orientados a una forma tradicional, lo que lleva a asegurar la información, cumplir con los procesos y limitarse a administrar los recursos. Esto genera limitaciones en cuanto al progreso, crecimiento e innovación. Además, la estructura del organigrama no permite una generación de valor dentro de la organización, ya que no se cuenta con una posición de gestión (Gerente de Gestión Humana), lo cual limita el desarrollo del área y su campo de acción para poder alcanzar los objetivos estratégicos.
- De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de Corporación Meier, los procesos claves del negocio más importantes en gestión humana son el proceso de selección, capacitación y desarrollo; estos resultados concuerdan con

las respuestas obtenidas, después de realizar entrevistas a los altos ejecutivos de Corporación Meier, dado que estos procesos impactan directa e indirectamente al negocio, siendo fundamentales para el logro de los objetivos estratégicos.

- El área de Gestión Humana busca posicionarse como socio estratégico del negocio a través de la mejora de los procesos claves del área, mediante un plan de gestión humana que le permitirá tener una visión de cómo desarrollar y alinear el modelo de gestión de David Ulrich de los cuatro roles, a la estrategia del negocio.
- Los colaboradores y los altos ejecutivos de Corporación Meier consideran que la capacitación es uno de los procesos claves de gestión humana, ya que la capacitación permite mejorar el desempeño de los colaboradores. Sin embargo, tanto en los resultados obtenidos en las encuestas y en las entrevistas existe una coincidencia en calificar que la capacitación no contribuye a la generación del valor del negocio, puesto que son básicas o muy generales y no toman en cuenta las necesidades de las unidades de negocio.
- La propuesta de la reestructuración del área de Gestión Humana, según el modelo de los cuatro roles de David Ulrich, creará una estructura unificada que brinde valor y que permita definir una distinción clara y funcional de cada uno de los puestos del área, así como ser capaces de medir su progreso para lograr convertirse en socio estratégico del negocio.

2. Recomendaciones

- Es de suma importancia contar con el apoyo de la alta dirección de Corporación Meier, dado que la propuesta del plan estratégico de los procesos claves de gestión humana tiene que estar alineada con el plan de negocio de Corporación Meier. Se deberá contar con el respaldo de la Gerencia General, lo que permitirá alcanzar los objetivos y, en consecuencia, convertir al área en un socio estratégico del negocio.
- Para lograr ser un socio estratégico del negocio, el área de Gestión Humana debe conocer el entorno del negocio, para así poder afrontar los diversos retos del entorno VICA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), teniendo en cuenta que los colaboradores permitirán alcanzar la competitividad empresarial, a partir de su compromiso y excelente desempeño.
- Fortalecer las competencias de los colaboradores a través de planes, procesos o escuelas de formación y capacitación, mediante un sistema de gestión integral que permitirá desarrollar la excelencia del servicio al cliente para la sostenibilidad del negocio.
- Al incorporar la figura de socio de estratégico del negocio, busca darle una mayor

efectividad en la administración de los procesos, atención de las necesidades inmediatas, gestionar el cambio de manera sostenible y finalmente alinear los procesos claves de gestión humana con la estrategia del negocio.

- Para que el área de Gestión Humana logre convertirse en un socio estratégico del negocio, deberá liderar el desarrollo del plan estratégico, involucrando a toda la corporación, para así lograr un mayor alcance y posicionamiento del área.
- Realizar un adecuado seguimiento y control del plan propuesto, que permita presentar de forma mensual los avances alcanzados a la Gerencia General.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados - APEIM. (2019). *Niveles socio-económicos 2019*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- Cabrera, Will (2018). *Estudio sobre la reputación percibida por los clientes potenciales, enfocado en las dimensiones de la ética y responsabilidad corporativa, y calidad del servicio en las salas más exclusivas del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas en los distritos de Independencia, San Miguel, Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, Magdalena y Lince*. Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12944/Cabrera_Leiva_Estudio_reputaci%C3%B3n_percibida1.pdf?sequence=1
- Decreto Legislativo N° 1419. *Decreto Legislativo que modifica la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo*. (14 de setiembre de 2018). Normas Legales 14646. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 002-2010-MINCETUR. *Modifica el Reglamento para la Explotación de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas*. (15 de enero de 2010). Normas Legales 10861. Diario Oficial El Peruano.
- Delgado, G. (2020). Transformación digital en las empresas: ¿Cómo afectará la tecnología al recurso humano? *Gestión*. 14 de marzo de 2020. <https://gestion.pe/tecnologia/transformacion-digital-en-las-empresas-como-afectara-la-tecnologia-al-recurso-humano-nndc-noticia/>
- El Comercio (01 de julio del 2019). *Clase media peruana aumentó en más de 8 millones de personas desde 2004*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-aumento-8-millones-personas-2004-noticia-650952-noticia/>
- El Comercio (21 de setiembre de 2020). *IPE: ¿Cómo impacta la incertidumbre política sobre los agentes de la economía peruana?* <https://elcomercio.pe/economia/negocios/ipe-como-impacta-la-incertidumbre-politica-sobre-los-agentes-de-la-economia-peruana-noticia/>
- Gestión (08 de junio de 2020). *Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM*. <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/?ref=gesr>

- Gestión (26 de septiembre de 2019). *Ranking de Competitividad Digital: Perú cae una posición con respecto al año pasado y se ubica en la posición 61 de 63 países analizados*. <https://gestion.pe/economia/ranking-de-competitividad-digital-peru-cae-una-posicion-con-respecto-al-ano-pasado-y-se-ubica-en-la-posicion-61-de-63-paises-analizados-noticia/>
- Gestión (19 de junio de 2020). *BCR: Economía peruana caería este año 12.5% pero repuntaría en 11.5% el 2021*. <https://gestion.pe/economia/bcr-economia-peruana-caeria-este-ano-125-pero-repuntaria-en-115-el-2021-noticia/>
- Gómez, G. (06 de febrero del 2019) *¿Cómo avanza la tecnología y su regulación en el Perú? Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/02/06/como-avanza-la-tecnologia-y-su-regulacion-en-el-peru/>
- Gorostegui, E. P. (2021). *Dirección de empresas*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2019). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2018*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit_2019-i_final.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2020a). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2019*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrinmestral.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020c). *En el 2020 población peruana alcanza 32,6 millones de habitantes*. http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np101_2020.pdf
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ley N°27153 de 1999. *Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas*. (9 de julio de 1999). Normas Legales N° 6955. Diario Oficial El Peruano.
- Ley N° 27796. *Ley que modifica los artículos de la Ley N° 27153, que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas*. (26 de julio de 2002). Normas Legales N° 8070. Diario Oficial El Peruano.

- Ministerio del Ambiente (2013). *Ley General del Ambiente*. <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- PROMPERÚ. (2020). *Perfil del vacacionista nacional 2019*. https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/loads_infografias_1086_Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202019.pdf
- PROMPERÚ. (2019). *Perfil del vacacionista nacional 2018*. https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacac_nac_1040_Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202018.pdf
- San Román, M. (2013). *La formalización de la actividad de juegos de tragamonedas y la implementación del sistema unificado de control en tiempo real*. Informe Técnico por Experiencia Profesional Calificada para Optar el Título de Ingeniero Electrónico. Repositorio de la Universidad Ricardo Palma. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/urp/806>
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Editorial Granica S.A.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA A COLABORADORES DE LA CORPORACIÓN MEIER

Hola, somos del área de Gestión Humana:

Agradeceremos que llenes este cuestionario con la mayor sinceridad posible, es importante mencionar que la información obtenida será de carácter confidencial.

Instrucciones:

- ❖ Marca la opción que creas conveniente con un aspa (X).
- ❖ Ninguna respuesta es correcta o incorrecta.
- ❖ Si su respuesta es “OTRO”, por favor descríbala.
- ❖ Te pedimos contestar todas las preguntas.

Completar los datos generales:

Puesto:

Área:

Unidad:

Lugar de trabajo:

Edad:

Genero:

Tiempo en la empresa:

1. Tu proceso de selección para ingresar a la empresa fue:

- Aburrido
- Creativo
- Lento
- Confiable
- Otro:.....

2. Sobre tu futuro en la empresa, te ves trabajando a futuro con nosotros por:

- 6 meses más
- 1 año más
- 2 años más
- 5 años más
- Otro:.....

3. En relación con tus funciones en el día a día:

- Están claramente descritas en un documento
- Han sido explicadas por mi jefe
- Son actualizadas anualmente
- Participó en la descripción de mis funciones
- Otro:.....

4. Tu proceso de inducción fue:

- Motivador
- Entendible
- Rápido
- Entretenido
- Otro:.....

5. En relación con tu evaluación de desempeño:

- Conozco mis objetivos claramente
- Cuento con las capacidades para alcanzar mis objetivos
- Recibí una retroalimentación de mi jefe
- Recibí incentivos por mi desempeño
- Otro:.....

6. En cuanto a tus capacitaciones, la empresa:

- Me brindan cursos y talleres constantemente
- La empresa toma en cuenta mis necesidades
- Me gusta participar de las capacitaciones
- Fortalecen el conocimiento para el mejor desempeño de mis funciones
- Otro:.....

7. Sobre tu bienestar, la empresa:

- Muestra interés por mi como persona
- Realiza campañas para velar por mi salud
- Realiza actividades en fechas especiales
- Me ofrece diferentes tipos de seguro
- Otro:.....

8. En relación con tu desarrollo y crecimiento, la empresa:

- Promueve mi adecuación en el puesto.
- Me define mi línea de carrera
- Me brinda acompañamiento en mi crecimiento profesional
- Impulsa mi potencial
- Otro:.....

9. La comunicación interna en la empresa es:

- Eficiente
- Precisa
- Oportuna
- Respetuosa
- Otro:.....

10. Tu apreciación sobre la capacitación recibida:

- Me ayudó a crecer profesionalmente
- Me ayudó a mejorar mi desenvolvimiento en el trabajo
- Aumento mi rendimiento en el trabajo
- Me pareció innecesaria
- Otro:.....

11. Sobre el uso de medios de comunicación interna, la empresa:

- Cuenta con distintas formas de comunicación
- Cuenta con un buzón de recomendaciones y sugerencias
- Me permite realizar denuncias en caso sean necesarias
- Promueve espacios para el intercambio de ideas
- Otro:.....

12. El ambiente de trabajo en la empresa:

- Me respetan tal cual soy
- Genera espacios colaborativos y de integración
- Fomenta espacios de reconocimiento
- Existe un trato igualitario
- Otro:.....

13. Con tu equipo de trabajo sientes que:

- Puedo comunicar mis ideas abiertamente
- Hay compromiso de parte de todos los miembros de mi equipo
- La empresa lo fomenta
- Se han logrado los resultados esperados en la empresa
- Otro:.....

14. En cuanto a tu compromiso con la empresa:

- Me gusta el tipo de trabajo que realizo
- Me siento motivado a cumplir mis objetivos
- Me siento completamente comprometido con mi trabajo
- Me concentro en mis obligaciones
- Otro:.....

15. Sobre la comunicación con tu jefe:

- Tengo una buena escucha
- Reconoce mi trabajo
- Es respetuosa conmigo
- Me brinda retroalimentación constructiva
- Otro:.....

16. El servicio brindado a los clientes te parece:

- Excelente
- Se brinda una atención oportuna
- Es personalizado
- Es deficiente
- Otro:.....

17. En relación con la estrategia de tu empresa:

- Conoces la visión, misión y valores
- Sientes que se promueven los valores
- Sientes que eres parte del logro de las metas
- Conoces los objetivos estratégicos generales
- Otro:.....

18. Sobre la cultura (valores, normas y creencias)

- Te identificas con la cultura organizacional
- La empresa difunde la cultura organizacional
- Te ayuda alcanzar los resultados esperados
- Te permite desarrollar tu potencial
- Otro:.....

19. En cuanto a los valores, la empresa fomenta:

- El trabajo en equipo
- La responsabilidad
- La vocación de servicio
- La proactividad
- La integridad
- Otro:.....

20. Sobre el reglamento interno de la empresa

- Tienes conocimiento claro de su contenido
- Tu jefe directo te lo explica con claridad
- Has participado en su actualización con ideas nuevas
- Es un documento importante para las actividades de la empresa
- Otro:.....

21. ¿Estás contento de formar parte de la empresa?

- Si, estoy contento
- No, estoy contento
- Me es indiferente
- Otro:.....

22. La empresa te brinda herramientas que te permiten hacer bien tu trabajo

- Si, cuento con las herramientas necesarias
- No, cuento con las herramientas
- Las herramientas son insuficientes
- Otro:.....

23. Sobre la atención brindada por Gestión Humana:

- Resuelve oportunamente mis inquietudes
- Sus horarios son flexibles
- Toma en cuenta mis necesidades
- Tiene presencia en mi unidad
- Otro:.....

24. Crees poseer las habilidades necesarias para desempeñarte en tu puesto trabajo en la empresa

- Sí, cuento con las habilidades para desempeñarme en mi puesto de trabajo
- No, cuento con las habilidades para desempeñarme en mi puesto de trabajo
- Estoy en proceso de desarrollo de las habilidades
- Otro:.....

25. Te sientas feliz, de contribuir con tus ideas en tu unidad

- Si, me siento feliz de contribuir con mis ideas
- No, tengo oportunidad de contribuir con mis ideas
- Mis ideas no son tomadas en cuenta
- Otro:

26. En caso hubiere conflictos entre los colaboradores en mi unidad

- Hay intervención inmediata del jefe de directo
- No hay una intervención del jefe directo
- Hay otras áreas de la empresa donde acudir
- Los conflictos se resuelven entre colaboradores
- Otro:.....

27. Sobre gestión humana, ¿cuál es el proceso que consideras más importante?

- Selección
- Capacitación
- Bienestar
- Línea de carrera
- Inducción
- Otro:.....

Te pedimos que justifiques tu respuesta:

.....

28. Si tienes alguna sugerencia adicional, sobre los temas abordados en la encuesta, por favor, indicarlo a continuación:

.....

ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Entrevista: PERSONAS CLAVES

Nombre: _____ Puesto: _____
Área de trabajo _____ unidad de negocio _____

Preguntas base:

1. ¿Consideras que el área de Gestión Humana favorece al cumplimiento de los objetivos de tu área? ¿Por qué? _____

Comentarios adicionales:

2. ¿Mencione cuáles son los principales procesos de gestión humana en la corporación?

Comentarios adicionales:

3. ¿Cuáles son las principales fortalezas del área de Gestión Humana?

Comentarios adicionales:

3. ¿Cuáles son las oportunidades de mejorar el área de Gestión Humana?

4. ¿Qué procesos debe priorizar el área de Gestión Humana para el logro de los objetivos estratégicos?

Comentarios adicionales

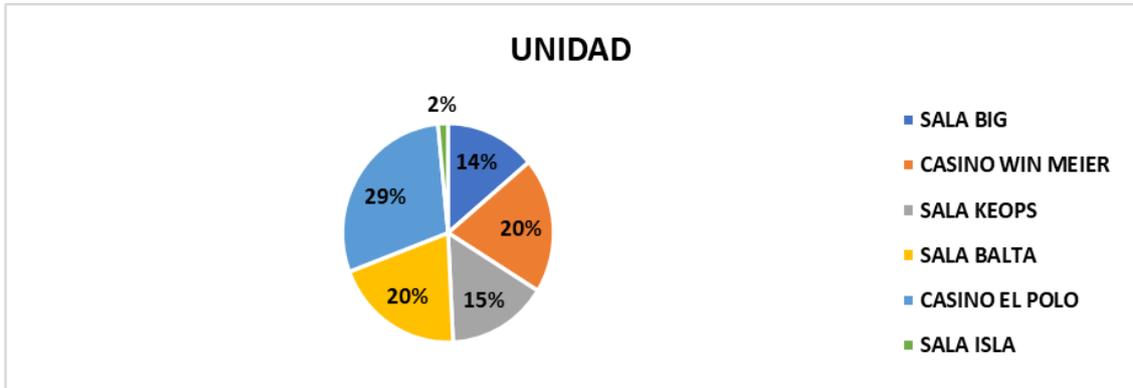
5. ¿Cuál es su percepción del alcance del área de Gestión Humana en un mediano plazo?

Comentarios adicionales:

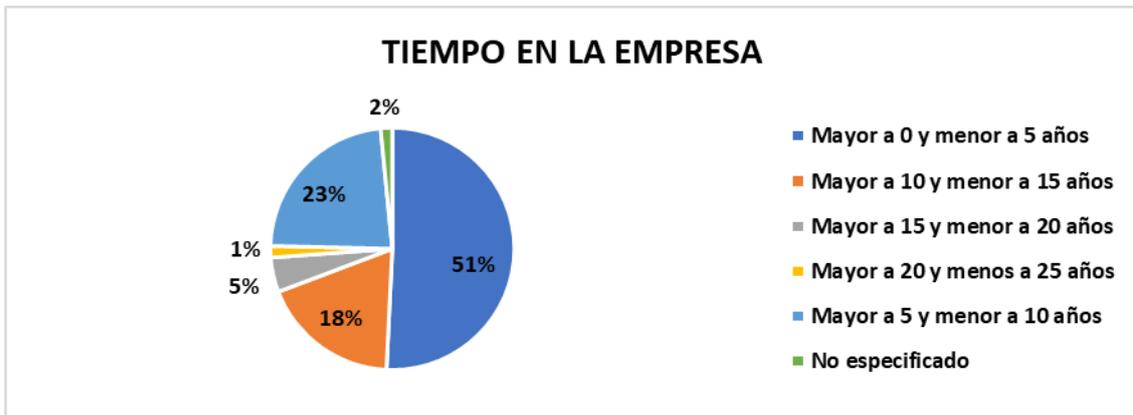
ANEXO 3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE CORPORACIÓN MEIER

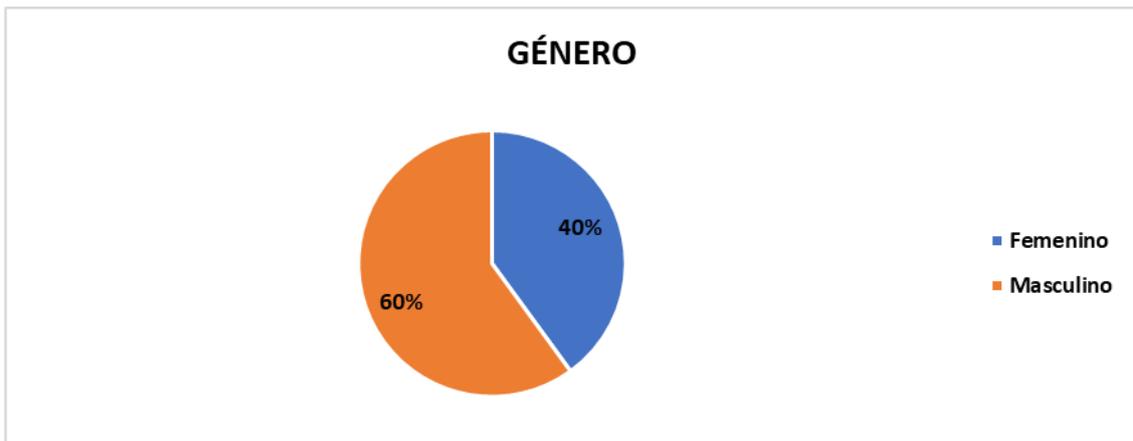
Datos generales:



En cuanto a las preguntas abiertas realizadas a los colaboradores de Corporación Meier, se tienen la respuesta de 65 encuestados, de los cuales el 54% de los encuestados se encuentra laborando en Chiclayo (Unidad: Sala Big, Sala Balta y Casino Win Meier), el 29% en Lima (Unidad: Casino El Polo), el 15% labora en Trujillo (Unidad: Sala Keops) y el 2% labora en Tacna (Unidad: Sala Isla).

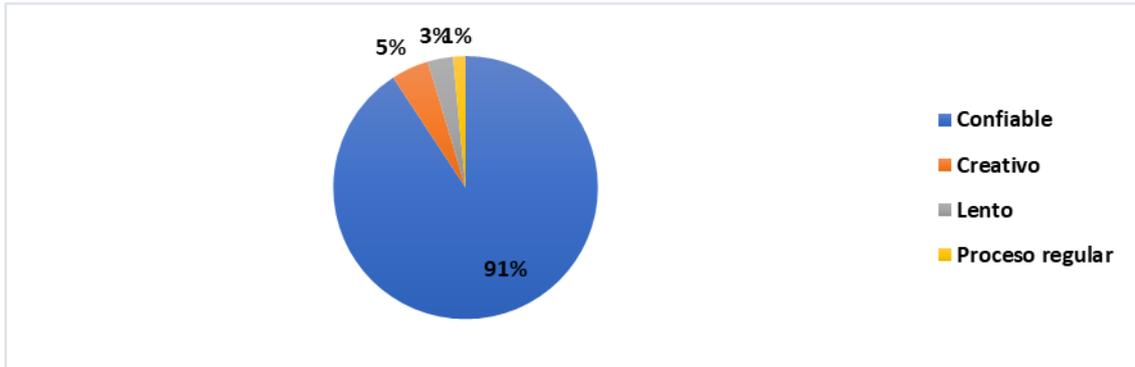


De los 65 colaboradores encuestados, el 46% tiene más de 5 años trabajando en Corporación Meier y el 51% de los encuestados tiene menos de 5 años.



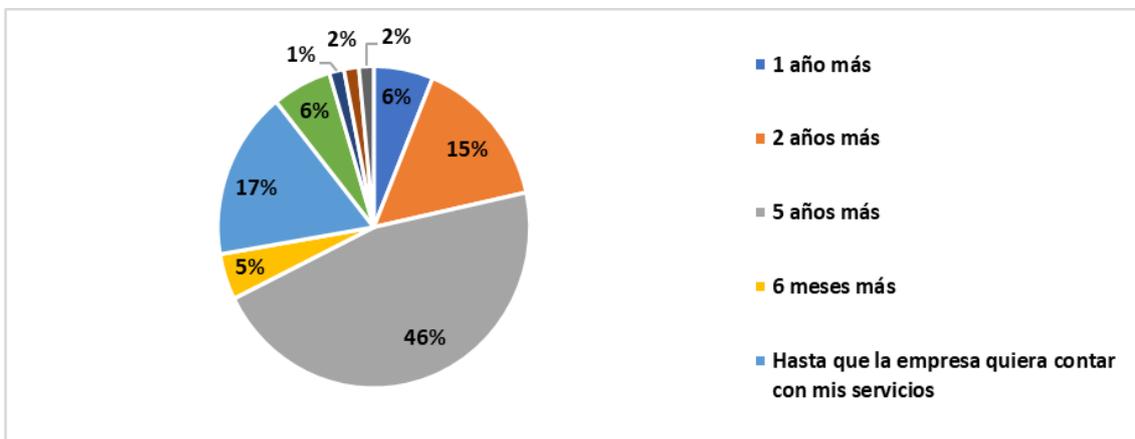
El 45% de los colaboradores encuestados son de género femenino y el 60% son del género masculino.

1. Tu proceso de selección para ingresar a la empresa fue:



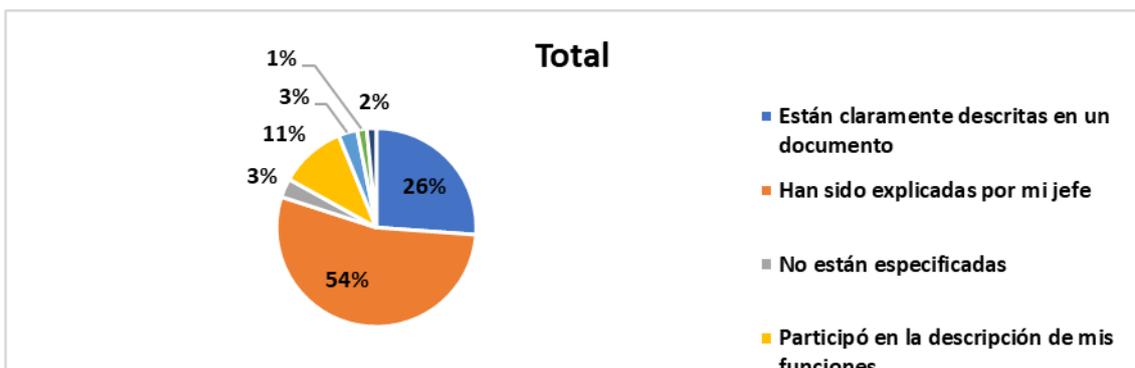
El 91% de los colaboradores encuestados considera que el proceso de selección de Corporación Meier es confiable. Además, independientemente de la clasificación de los colaboradores por Unidad y permanencia dentro de la empresa la calificación ha sido unánime, por ser considerado un proceso confiable en Trujillo, Lima, Tacna y en las diferentes Sedes de Chiclayo.

2. Sobre tu futuro en la empresa, te ves trabajando a futuro con nosotros por:



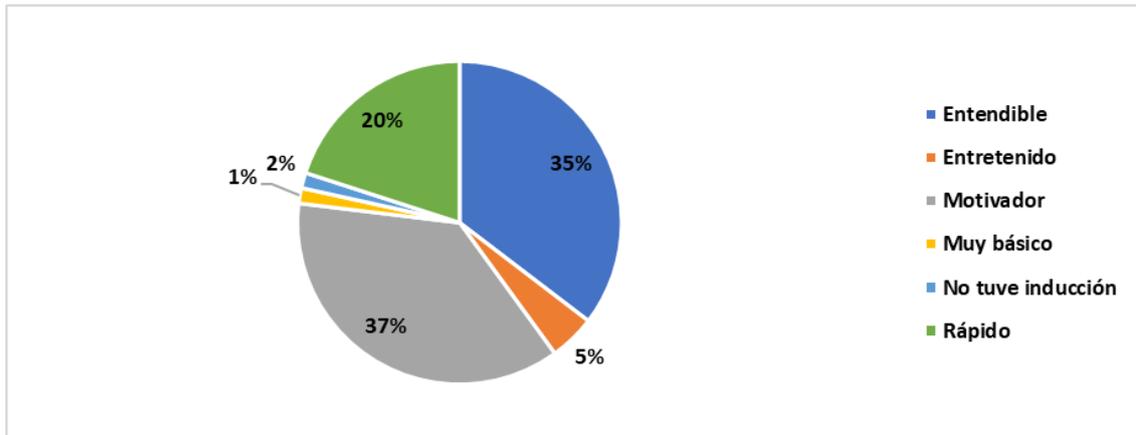
El 94% de los colaboradores encuestados considera seguir trabajando en Corporación Meier, conformado en su mayoría por los colaboradores de la Unidad Casino El Polo, Casino Win Meier y la Sala Balta. Cabe mencionar que solo el 6% tienen cierta incertidumbre en cuanto a su futuro en la empresa. Además, dado que el 51% de los encuestados que tiene una permanencia mayor 0 y menor a 5 años tiene la disposición de seguir formando parte de Corporación Meier.

3. En relación con tus funciones en el día a día:



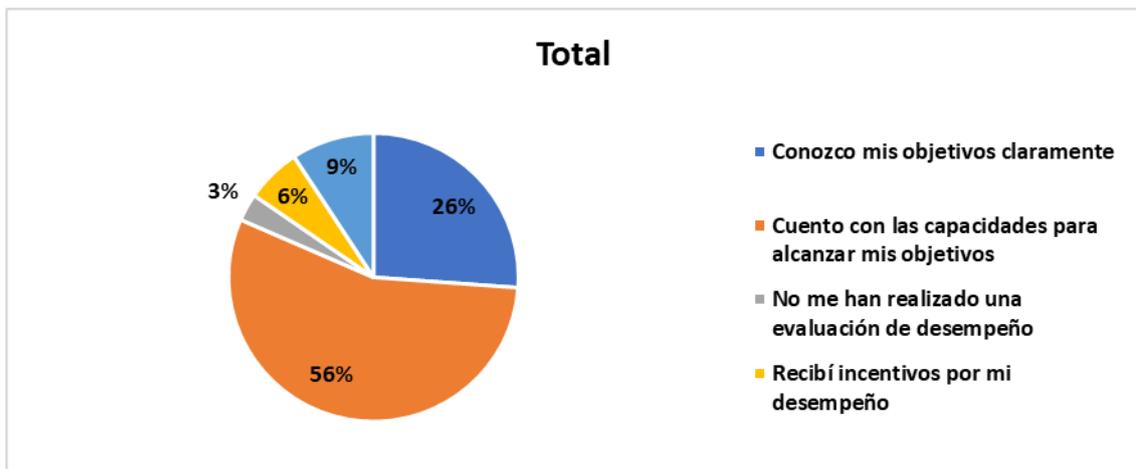
El 80% de los colaboradores encuestados consideran ser conscientes de las funciones que deben realizar en su día a día, ya se han porque están claramente descritas en un documento o porque han sido explicadas por sus jefes.

4. Tu proceso de inducción fue:



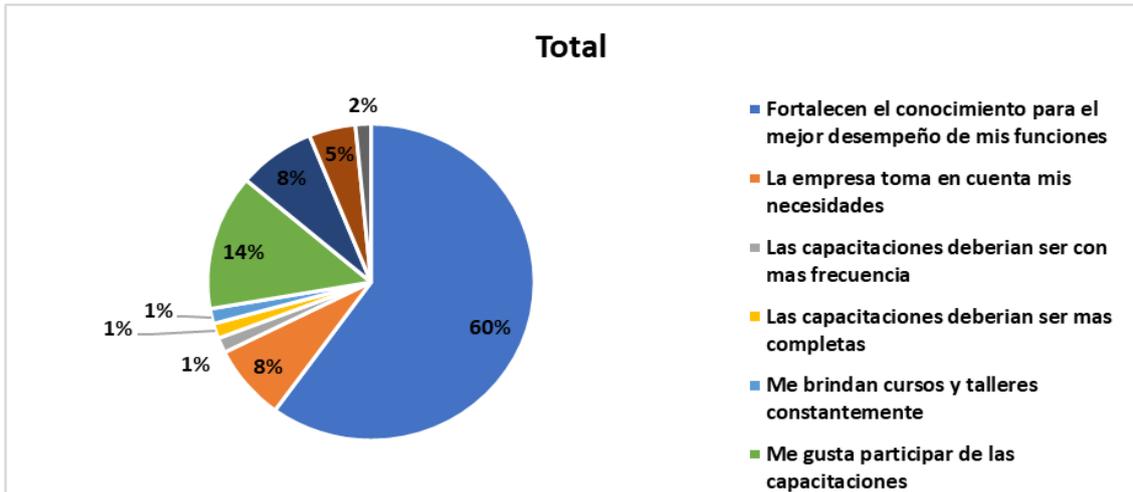
El 91% de los colaboradores encuestados ha tenido una buena calificación para el proceso de inducción de Corporación Meier, dado que han considerado motivador, entendible y rápido. Además, la Unidad Casino El Polo (Lima) considera el proceso de inducción es rápido y entendible, la Unidad Sala Balta (Chiclayo) considera que el proceso es motivador y la Unidad Casi Win Meier (Chiclayo) considera que el proceso es entendible.

5. En relación con tu evaluación de desempeño:



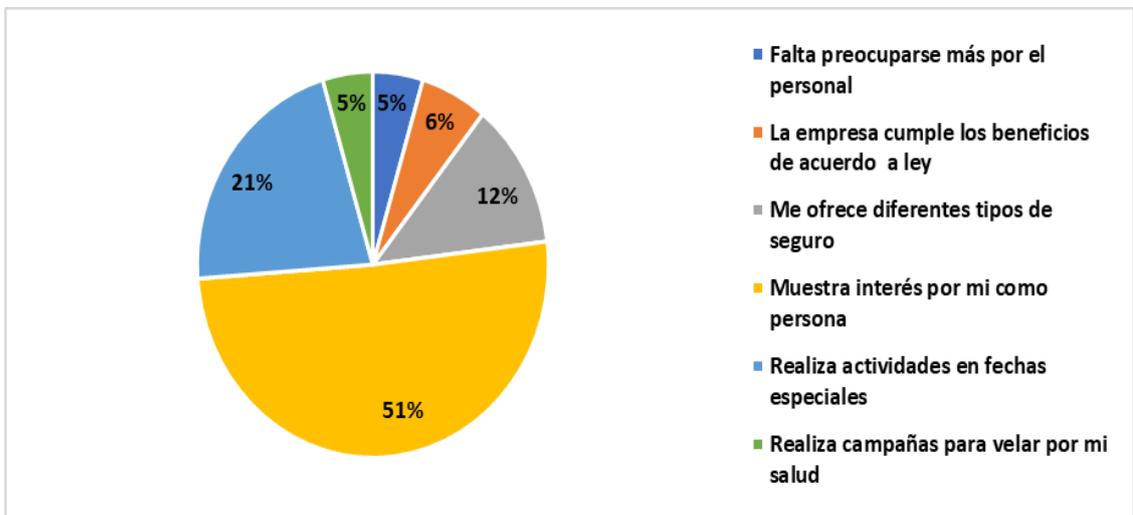
El 56% de los colaboradores encuestados considera que cuenta con las capacidades para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, solo el 26% conoce los objetivos que debe alcanzar.

6. En cuanto a tus capacitaciones, la empresa:



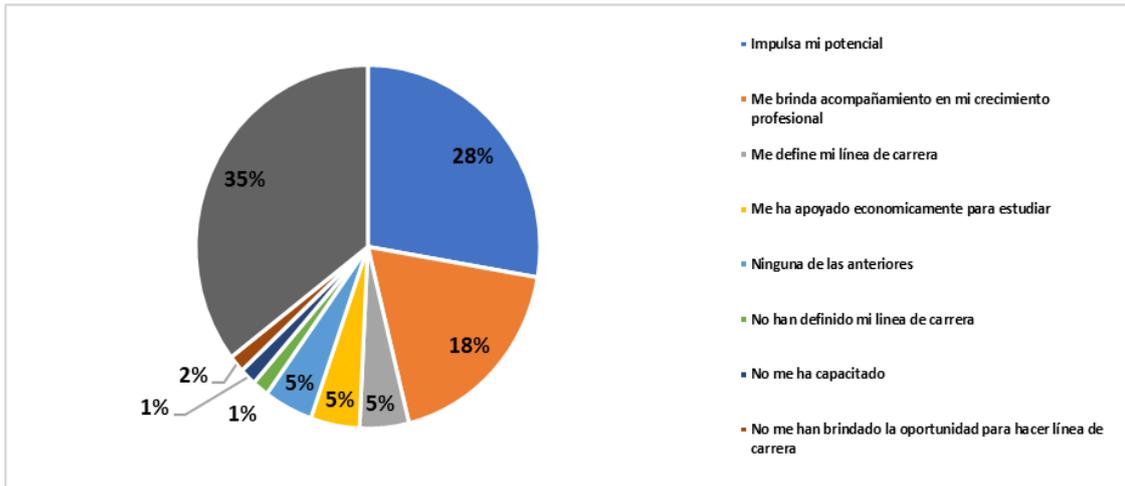
El 60% de los colaboradores encuestados reconocen que las capacitaciones fortalecen el conocimiento para mejorar su desempeño. Sin embargo, solo un 8% considera que la empresa toma en cuenta sus necesidades y el 1% considera que la empresa brinda cursos y talleres constantemente.

7. Sobre tu bienestar, la empresa:



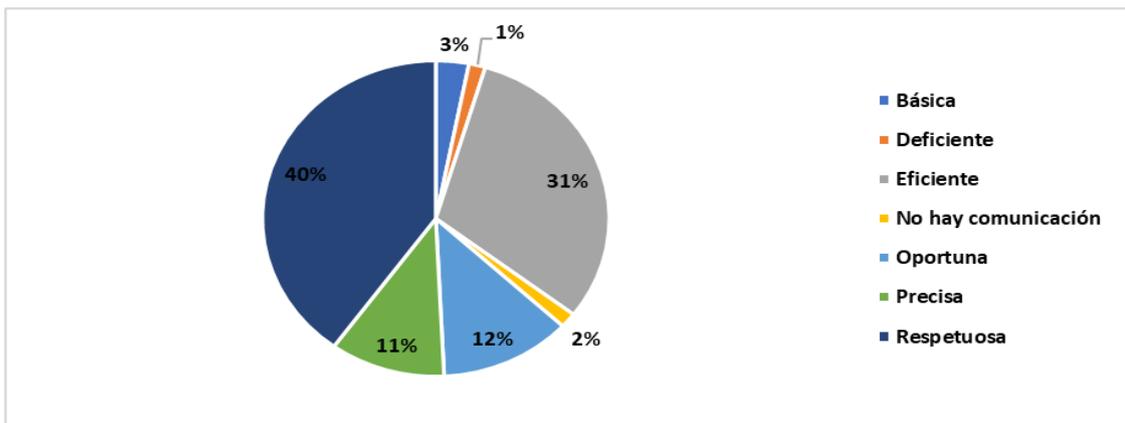
El 51% de los colaboradores encuestados considera que Corporación Meier muestra interés por sus colaboradores, cabe mencionar que el 17% de los que tienen esa percepción son de la Unidad del Casino El Polo (Lima). Además, el 31% de los encuestados que tiene una permanencia mayor 0 y menor a 5 años sienten el interés que tiene la empresa por ellos.

8. En relación con tu desarrollo y crecimiento, la empresa:



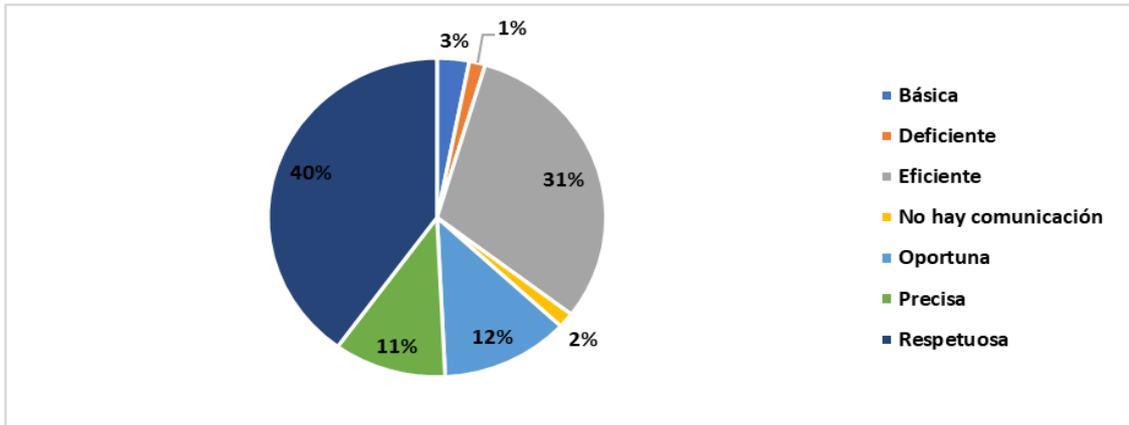
El 81% de los colaboradores encuestados tienen una percepción favorable dado que considera que Corporación Meier impulsa su potencial, le brinda un acompañamiento en su crecimiento profesional y considera que promueven su adecuación en el puesto. Además, el 38% de los encuestados que tiene una permanencia mayor 0 y menor a 5 años sienten el interés que tiene la empresa por sus colaboradores.

9. La comunicación interna en la empresa es:



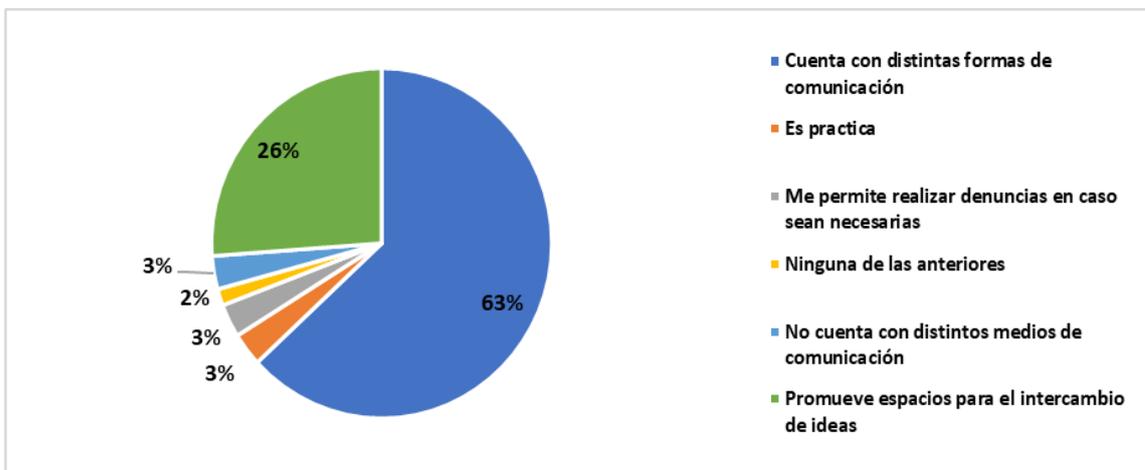
El 94% de los colaboradores encuestados tienen una percepción favorable dado que considera que Corporación Meier tiene una comunicación eficiente, respetuosa, oportuna y precisa. Además, el 45% de los encuestados que tiene una permanencia mayor 0 y menor a 5 años en su mayoría tienen una percepción favorable sobre la comunicación interna.

10. Tu apreciación sobre la capacitación recibida:



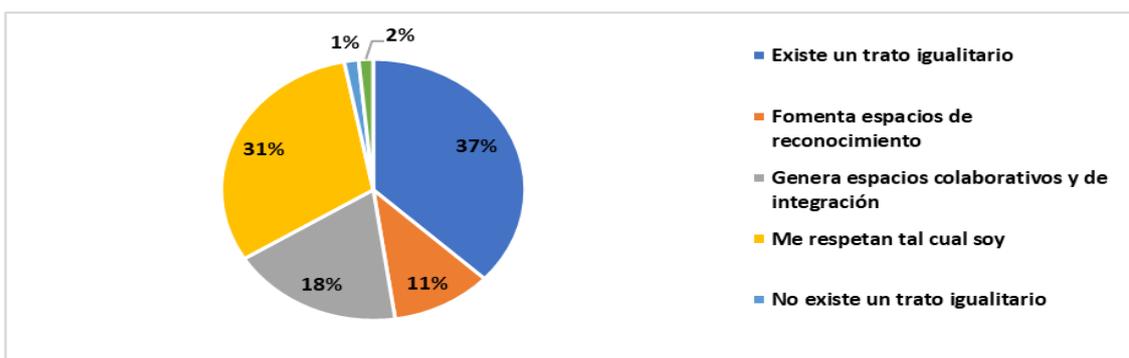
El 68% de los colaboradores encuestados tiene una buena apreciación sobre las capacitaciones, dado que gracias a las capacitaciones en algunos casos ha mejorado su desenvolvimiento en el trabajo y en otros casos ha aumentado su rendimiento en el trabajo. Sin embargo, el 17% de los encuestados no ha tenido capacitaciones.

11. Sobre el uso de medios de comunicación interna, la empresa:



El 95% de los colaboradores encuestados tiene una buena percepción sobre la comunicación interna, dado que considera que la empresa cuenta con distintas formas de comunicación, promueve espacios para intercambiar ideas, es práctica y permite realizar denuncias en caso sean necesarias. Además, el 48% de los encuestados que tiene una permanencia mayor 0 y menor a 5 años en su mayoría tienen una percepción favorable sobre la comunicación interna.

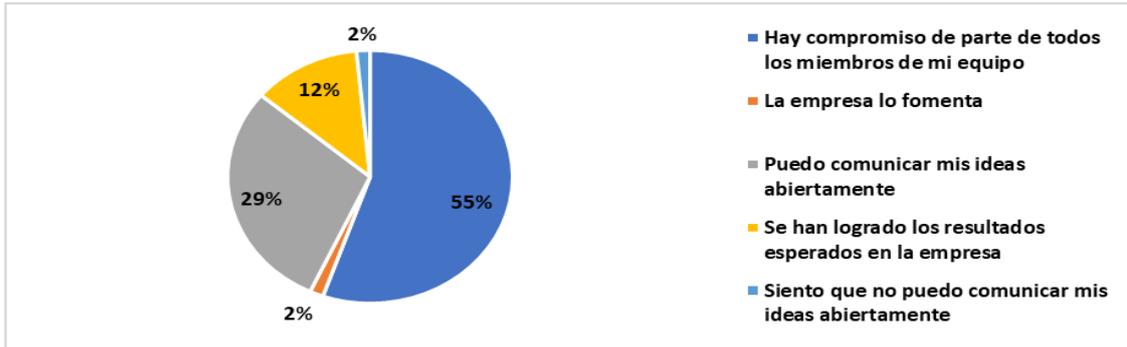
12. El ambiente de trabajo en la empresa:



El 97% de los colaboradores encuestados tiene una buena percepción sobre el ambiente de trabajo, dado que considera que en la empresa existe un trato igualitario, fomenta espacios de reconocimiento, genera espacios colaborativos y de integración y el trato es respetuoso. Además,

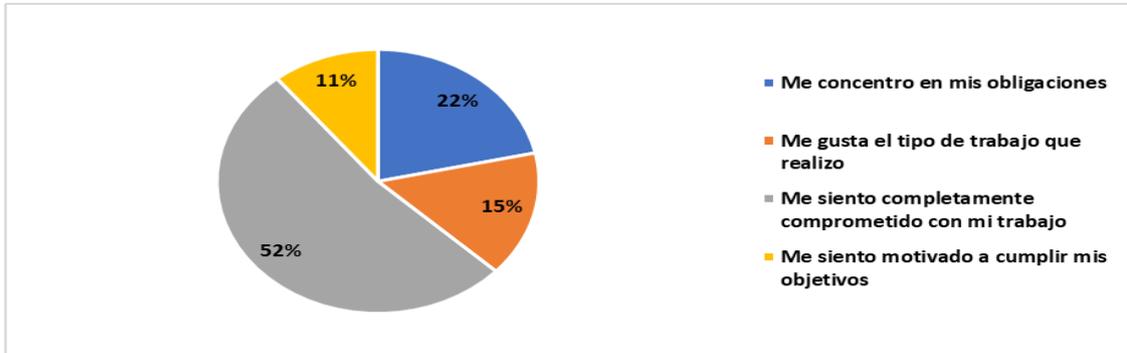
el 48% de los encuestados que tiene una permanencia mayor 0 y menor a 5 años en su mayoría tienen una percepción favorable sobre el ambiente de trabajo en Corporación Meier.

13. Con tu equipo de trabajo sientes que:



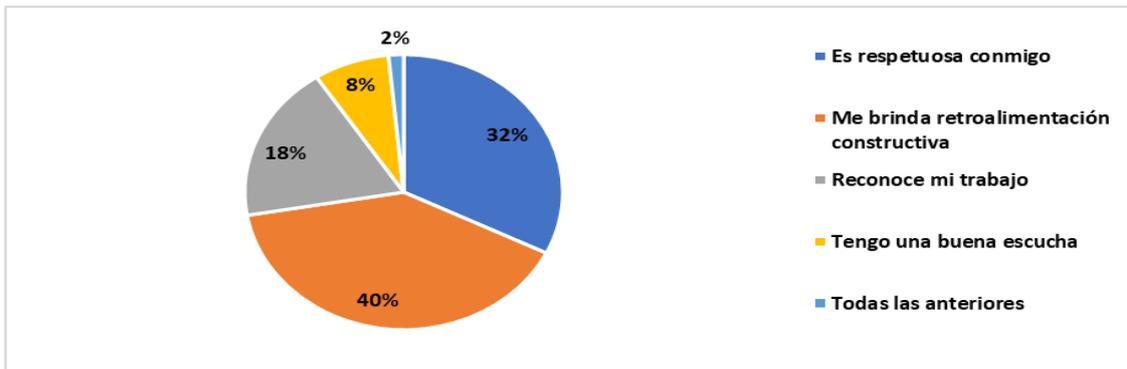
El 98% de los colaboradores encuestados tiene una buena percepción sobre su equipo de trabajo, dado que considera que en la empresa hay compromiso por parte de todos los miembros de un mismo equipo, la empresa fomenta el trabajo en equipo, pueden comunicar sus ideas abiertamente y se han logrado los resultados esperados. Además, el 49% de los encuestados que tiene una permanencia mayor 0 y menor a 5 años en su mayoría tienen una percepción favorable sobre su equipo de trabajo.

14. En cuanto a tu compromiso con la empresa:



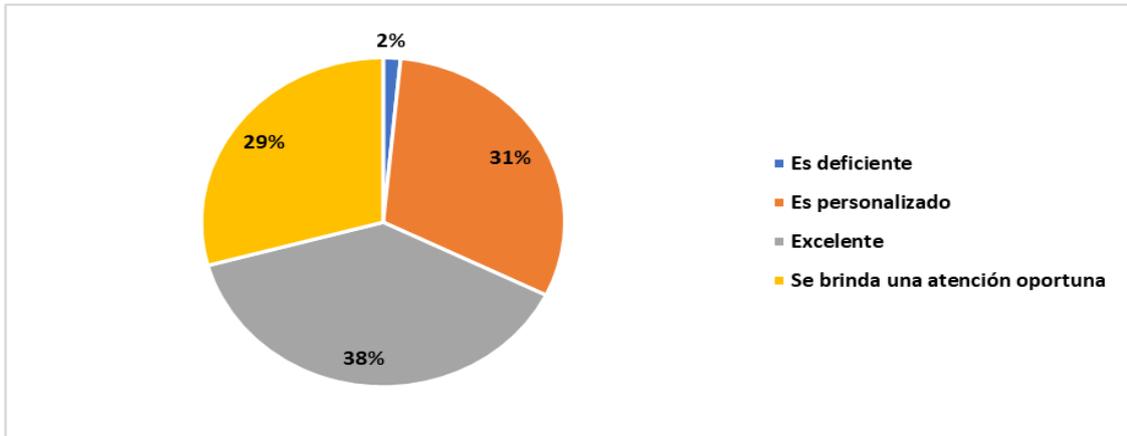
El 100% de los colaboradores encuestados tiene una buena percepción en cuanto al compromiso que tienen con Corporación Meier. Cabe mencionar que los encuestados tuvieron la opción de colocar una respuesta distinta a las opciones de respuesta colocadas en la encuesta.

15. Sobre la comunicación con tu jefe:



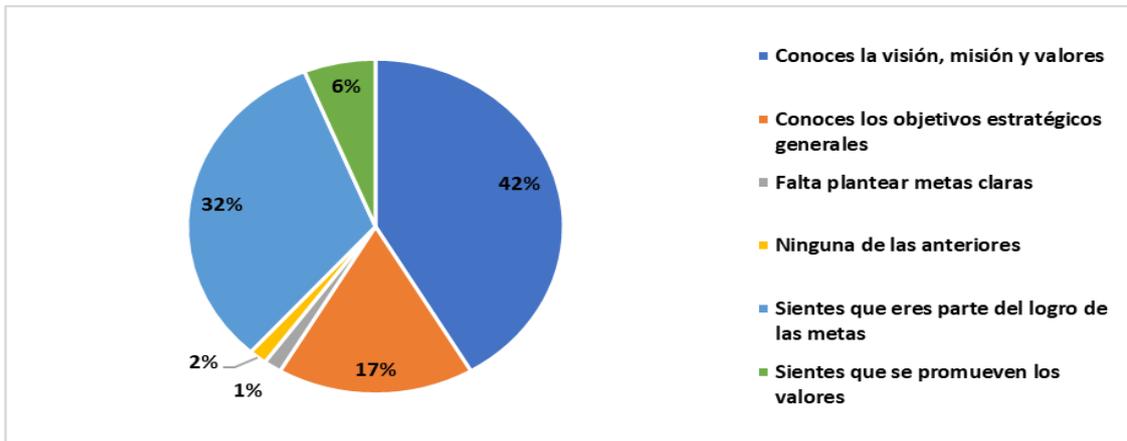
El 100% de los colaboradores encuestados tiene una buena percepción en cuanto a la comunicación con su jefe. Cabe mencionar que los encuestados tuvieron la opción de colocar una respuesta distinta a las opciones de respuesta colocadas en la encuesta.

16. El servicio brindado a los clientes te parece:



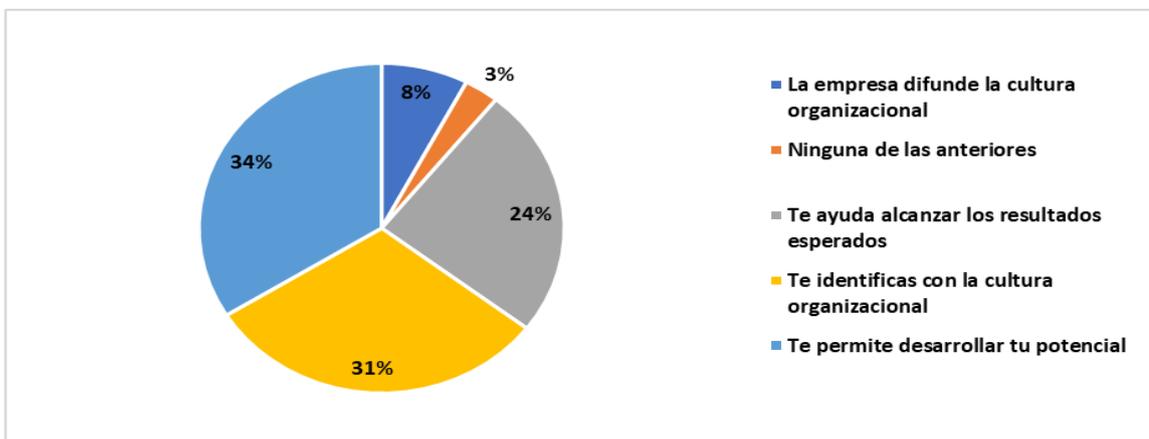
El 98% de los colaboradores encuestados tiene una buena percepción en cuanto al servicio brindado por Corporación Meier a sus clientes, dado que consideran que es personalizado, oportuna y excelente. Cabe mencionar que los encuestados tuvieron la opción de colocar una respuesta distinta a las opciones de respuesta colocadas en la encuesta.

17. En relación con la estrategia de tu empresa:



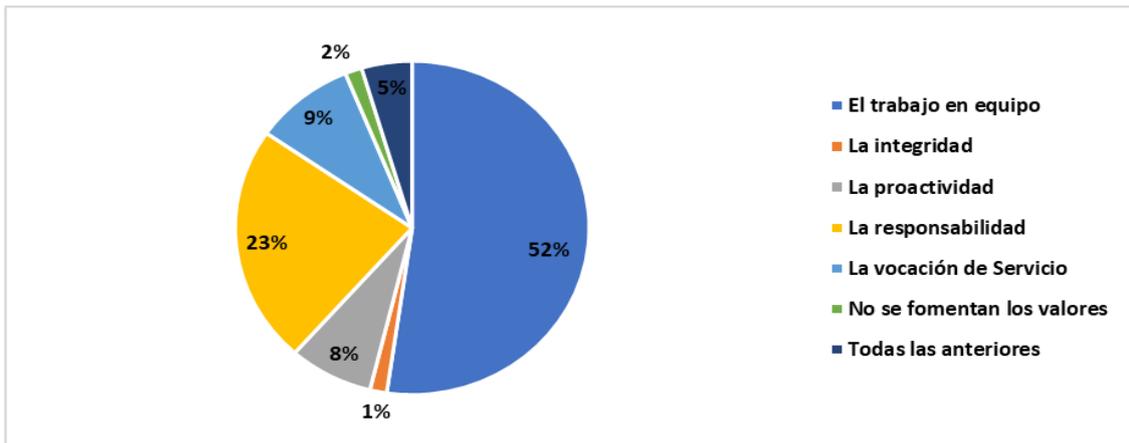
El 98% de los colaboradores encuestados tiene una buena percepción favorable en cuanto a la estrategia de Corporación Meier. Cabe mencionar que los encuestados tuvieron la opción de colocar una respuesta distinta a las opciones de respuesta colocadas en la encuesta.

18. Sobre la cultura (valores, normas y creencias)



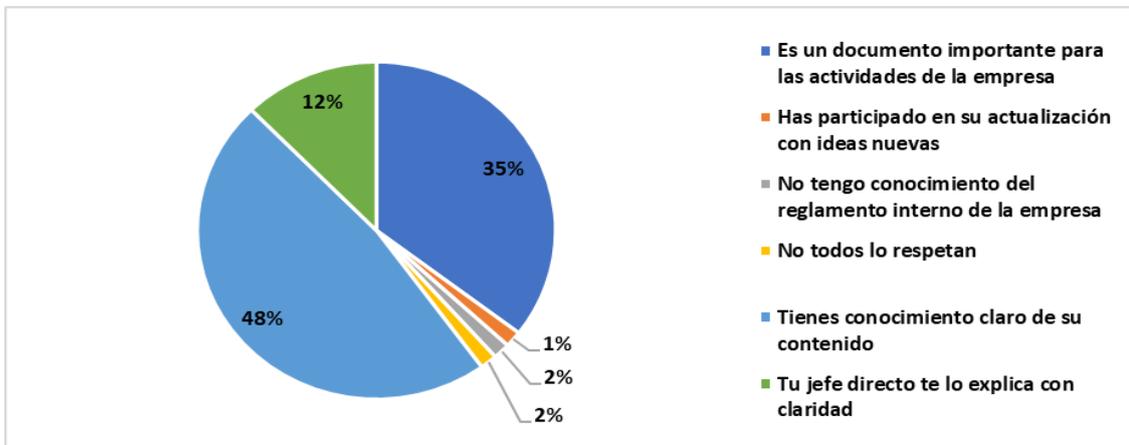
El 8% de los colaboradores encuestados considera que la empresa difunde la cultura organizacional y solo 31% de colaboradores se identifica con la cultura organizacional.

19. En cuanto a los valores, la empresa fomenta:



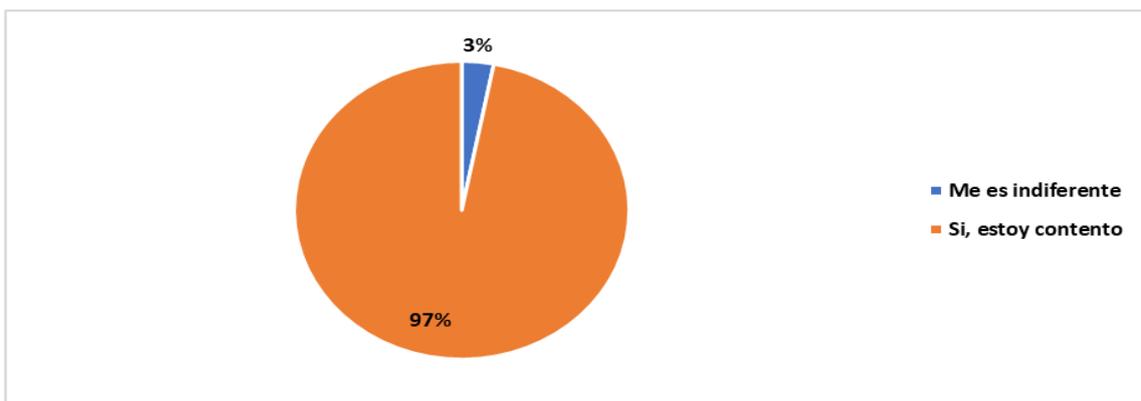
De acuerdo con este enunciado en cuanto a los valores que se fomentan dentro de Corporación Meier, el 52% de los colaboradores encuestado considera que se fomenta el trabajo en equipo y 23% considera que se fomenta el valor de la responsabilidad.

20. Sobre el reglamento interno de la empresa:



El 95% de los colaboradores encuestados muestran indicios de conocer el Reglamento Interno de Trabajo de Corporación Meier, dado que el 48% tiene conocimiento claro de su contenido, 35% considera que el documento es importante para las actividades de la empresa y al 12% de los encuestados deja constancia que sus jefes les ha explicado con claridad acerca de dicho documento.

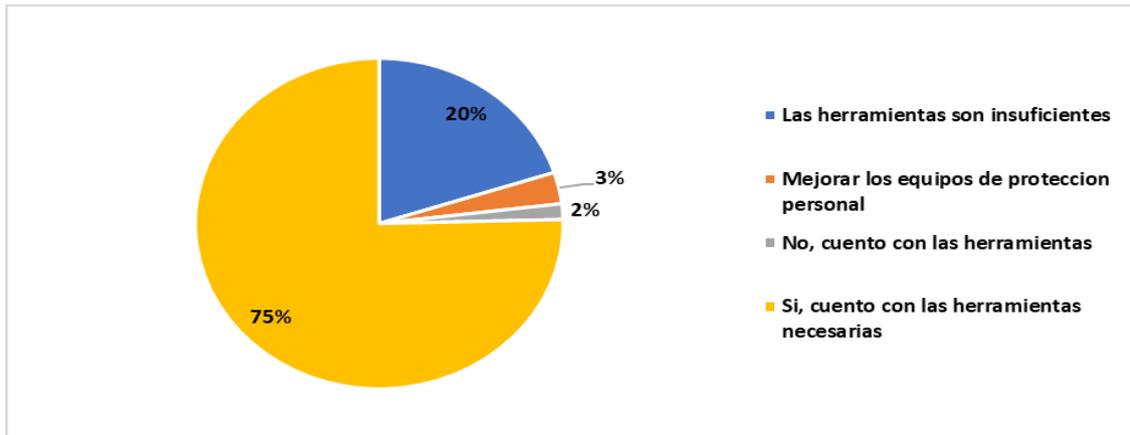
21. ¿Estás contento de formar parte de la empresa?



El 97% de los colaboradores encuestados se encuentra contento de formar parte de Corporación

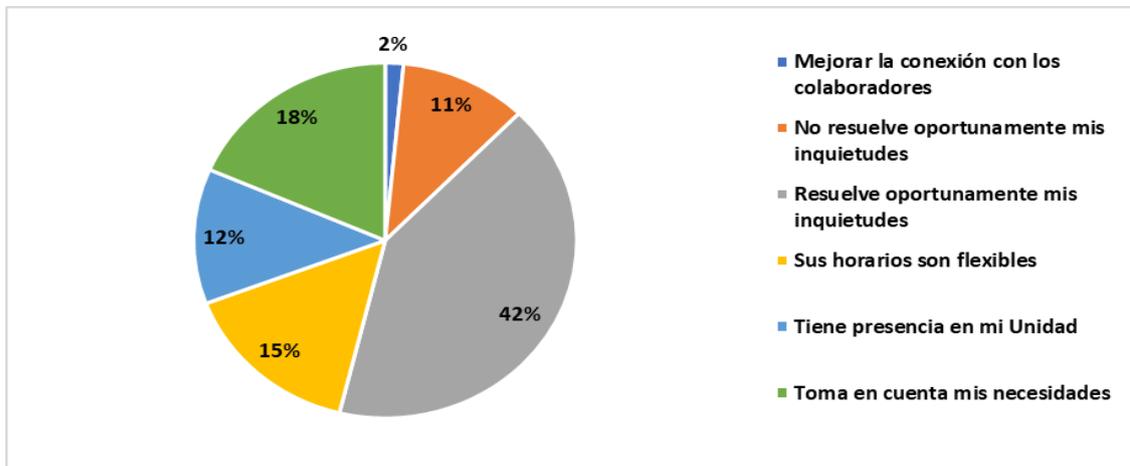
Meier.

22. La empresa te brinda herramientas que te permiten hacer bien tu trabajo:



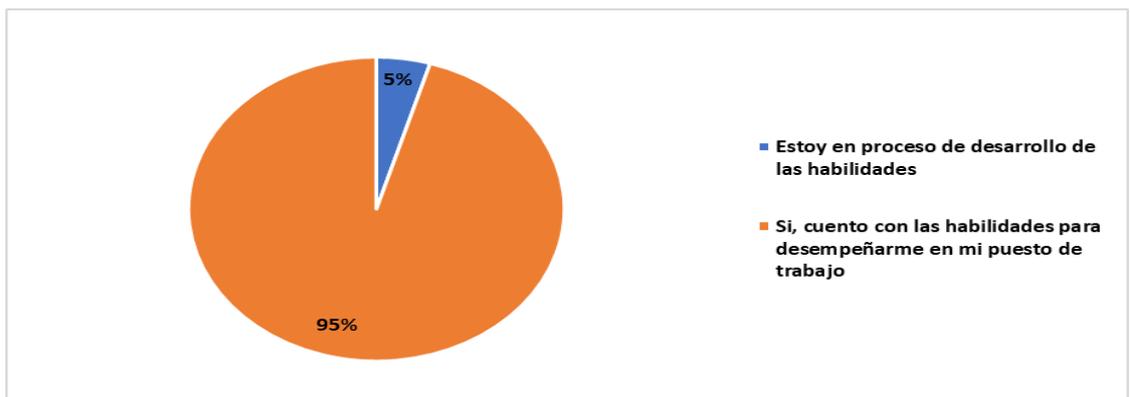
El 75% de los colaboradores encuestados considera que cuenta con las herramientas necesarias. Sin embargo, el 20% de los encuestados considera que las herramientas son insuficientes.

23. Sobre la atención brindada por Gestión Humana:



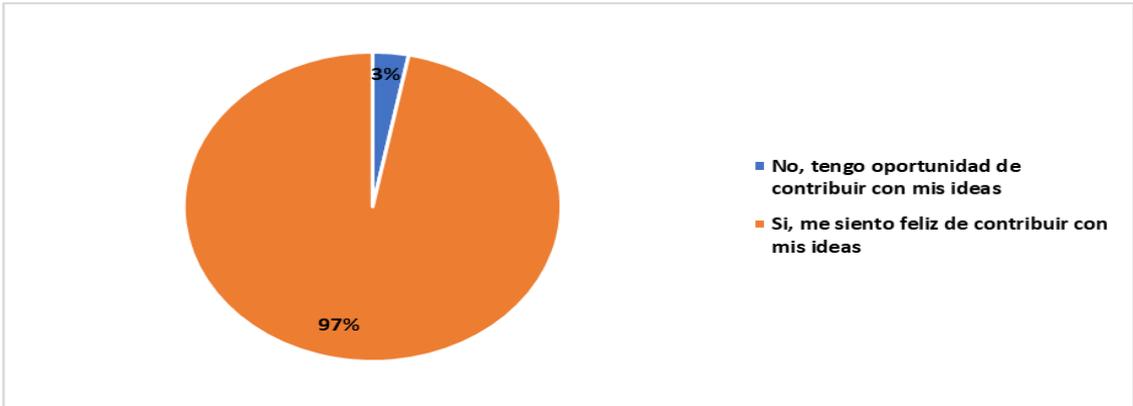
El 88% de los colaboradores encuestados tiene una percepción favorable en cuanto a la atención brindada por Gestión Humana, dado que considera que resuelve oportunamente sus inquietudes, tienen horarios flexibles de atención, tienen presencia en su Unidad y toma en cuenta sus necesidades. Sin embargo, existe un 11% de los encuestados que considera que Gestión Humana no resuelve oportunamente sus inquietudes.

24. Crees poseer las habilidades necesarias para desempeñarte en tu puesto trabajo en la empresa



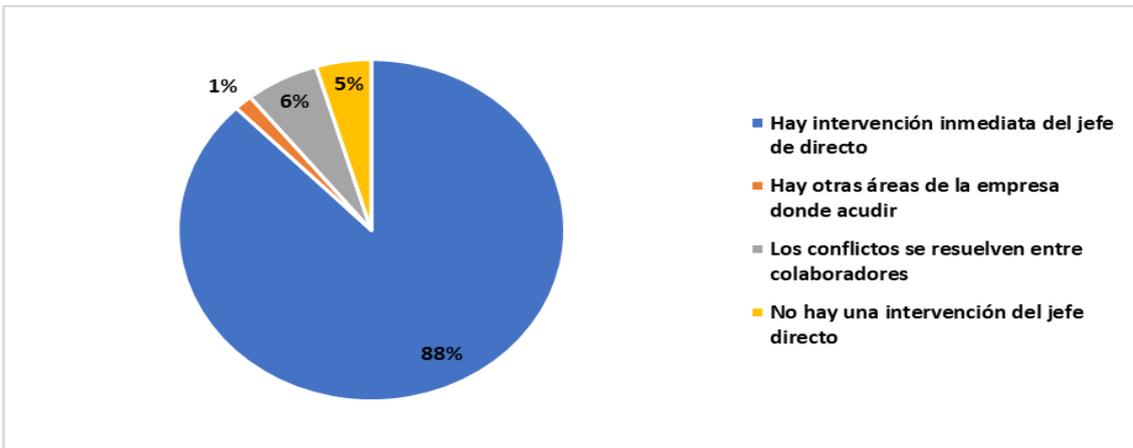
El 95% de los colaboradores encuestados tiene una predisposición positiva dado que considera que cuenta con a habilidades para desempeñarse en su puesto de trabajo.

25. Te sientas feliz, de contribuir con tus ideas en tu unidad



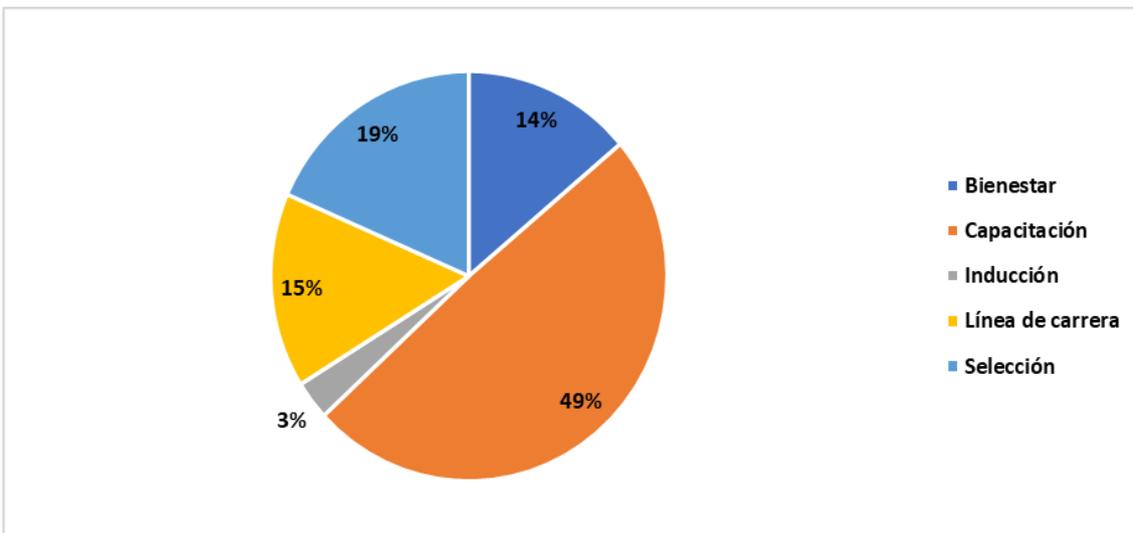
El 97% de los colaboradores se siente feliz de contribuir con sus ideas, dado que sienten que sus ideas son tomadas en cuenta.

26. En caso hubiere conflictos entre los colaboradores en mi unidad



El 88% de los colaboradores encuestados consideran que en caso hubiera un conflicto entre los colaboradores tienen la seguridad que habrá una intervención inmediata de su jefe directo.

27. Sobre gestión humana, ¿cuál es el proceso que consideras más importante?



ANEXO 4. RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA AL GERENTE DE SEGURIDAD Y CCTV

¿Consideras que el área de Gestión Humana favorece al cumplimiento de los objetivos de tu área? ¿Por qué?

Es afirmativo, dado que existe una coordinación permanente con el área de Gestión Humana, esto ha permitido que el área de Seguridad y CCTV consiga el perfil idóneo para el puesto. Asimismo, el intercambio de ideas entre las áreas de Gestión Humana y Seguridad y CCTV ha permitido capacitar y promover a los colaboradores.

El rol del área de Gestión Humana es fundamental para el crecimiento y desarrollo de los colaboradores. Además, para transmitir la mística de la empresa.

¿Mencione cuáles son los principales procesos de gestión humana en la corporación?

Los principales procesos son selección y capacitación, se busca captar personal idóneo con experiencia o con habilidades para poder trabajar en el rubro. Las capacitaciones juegan un papel importante.

¿Cuáles son las principales fortalezas del área de Gestión Humana?

- a. Compromiso para involucrarse con las unidades de negocio.
- b. Coordinación constante con los responsables de las áreas y de las unidades de negocio.
- c. Respeto a pesar de la diferencia de opiniones.
- d. Seguimiento a los diversos asuntos que ocurren con los colaboradores.

¿Cuáles son las oportunidades de mejorar el área de Gestión Humana?

Mayor soporte tecnológico para hacer más ágil el trabajo de gestión humana para resolver las dudas de los colaboradores. Estos medios tecnológicos podrían servir para hacer más ágil la comunicación entre Gestión Humana con los jefes de unidades de negocio y/o áreas.

Mostrar un panorama más claro de lo que les espera a los colaboradores que formen parte de la Corporación. En cuanto a la línea de carrera y las capacitaciones que podría recibir para ser promovida.

¿Qué procesos debe priorizar el área de Gestión Humana para el logro de los objetivos estratégicos?

1. Selección
2. Capacitación
3. Promoción de los colaboradores

¿Cuál es su percepción del alcance del área de Gestión Humana en un mediano plazo?

En el plan estratégico se debería plantear acciones que permitan un mayor acercamiento por parte de gestión humana, recuperar el vínculo que tenía el área con los colaboradores antes de la pandemia.

ENTREVISTA AL JEFE DE PROYECTOS Y MANTENIMIENTO

¿Consideras que el área de Gestión Humana favorece al cumplimiento de los objetivos de tu área? ¿Por qué?

La respuesta es afirmativa, ya que el área de Gestión Humana nos apoya en gestionar de la mejor manera los accidentes de trabajo, debido a que somos un área expuesta a constantes accidentes de trabajo.

¿Mencione cuáles son los principales procesos de Gestión Humana en la corporación?

Gestión Humana me apoya en:

1. Pago de planillas.
2. Selección de personal (contratación de personal de acuerdo con el perfil).

¿Consideras que es importante el proceso de capacitación de Gestión Humana?

Sí, pero la capacitación pediría que no sea solo en temas de seguridad, sino que incluya temas técnicos y especializados, para ello, Gestión Humana debe conocer qué hace el área de proyecto.

¿Cuáles son las principales fortalezas del área de Gestión Humana?

Sí, el jefe es bastante comunicativo, te escucha y permite narrarle los hechos.

¿Cuáles son las oportunidades de mejorar el área de Gestión Humana?

Sí, pero entiendo que depende de la Gerencia General: Herramientas tecnológicas.

¿Qué procesos debe priorizar el área de Gestión Humana para el logro de los objetivos estratégicos?

Selección: se debe contratar gente joven y nueva que quiera trabajar y adquirir nuevas experiencias.

¿Cuál es su percepción del alcance del área de Gestión Humana en un mediano plazo?

Estamos en una etapa de fusión y las expectativas son altas, ya que el área de Gestión Humana es el pilar, los sueldos varían demasiado y hay mucho personal no útil en la corporación.

ENTREVISTA AL GERENTE DE SALA BALTA Y BIG

¿Consideras que el área de Gestión Humana favorece al cumplimiento de los objetivos de tu área? ¿Por qué?

1. La respuesta es afirmativa, dado que el área de Gestión Humana al preocuparse por los colaboradores permite que ellos a su vez cuiden a los clientes de la corporación.
2. La capacitación que han sido promovidas por el área de Gestión Humana han permitido comprometer a los colaboradores con la corporación, aunque faltaría desarrollar más capacitaciones técnicas, capacitaciones en materia de *endomarketing*.

¿Mencione cuáles son los principales procesos de Gestión Humana en la corporación?

1. Los procesos más importantes son selección y capacitación.
2. La capacitación permite mejorar las habilidades de los colaboradores, dado que existen dificultades para captar personal idóneo para las operaciones de la corporación.

¿Cuáles son las principales fortalezas del área de Gestión Humana?

Corporación Meier es un rubro orientado al servicio. La capacitación es importante en temas de servicio y temas técnicos propios de la operación para alcanzar los objetivos.

¿Cuáles son las oportunidades de mejorar el área de Gestión Humana?

1. El área de Gestión Humana cuenta con un equipo cohesionado, tienen un líder con experiencia y el equipo tiene el *know-how*.
2. Falta potencializar habilidades de los colaboradores a través de las capacitaciones.
3. Faltaría una app para hacer más ágil la comunicación entre los colaboradores, el jefe y Gestión Humana, esta app permitirá resolver las dudas de los colaboradores.

¿Qué procesos debe priorizar el área de Gestión Humana para el logro de los objetivos estratégicos?

Selección y capacitación.

¿Cuál es su percepción del alcance del área de Gestión Humana en un mediano plazo?

Objetivos de cohesión con los colaboradores para involucrarlos con los objetivos de la empresa.

ENTREVISTA AL GERENTE DE UNIDAD DE ISLA

¿Consideras que el área de Gestión Humana favorece al cumplimiento de los objetivos de tu área? ¿Por qué?

Es importante para la sala ya que nosotros vendemos servicio y en ese sentido tanto selección y capacitación de los colaboradores ayudan, la primera porque realiza la selección e ingreso de personal y la segunda porque un personal mejor capacitado va a responder mejor a la solución de problemas.

¿Mencione cuáles son los principales procesos de Gestión Humana en la corporación?

Capacitación y selección.

¿Cuáles son las principales fortalezas del área de Gestión Humana?

1. Se preocupan por las personas y buscan soluciones a los problemas.
2. Siempre hay buena comunicación con el área a las personas que la conforman.

¿Cuáles son las oportunidades de mejorar el área de Gestión Humana?

Se deben de atender a todas las unidades de negocio por igual y si hay una planificación no cambiarla y prestar mayor atención a todas las unidades por igual.

¿Qué procesos debe priorizar el área de Gestión Humana para el logro de los objetivos estratégicos?

La capacitación ya que es fundamental para el personal pueda atender mejor a los clientes y lograr el objetivo.

¿Cuál es su percepción del alcance del área de Gestión Humana en un mediano plazo?
Creo que deben en el mediano plazo buscar motivación de las personas.

ENTREVISTA AL GERENTE DE UNIDAD KEOPS

¿Consideras que el área de Gestión Humana favorece al cumplimiento de los objetivos de tu área? ¿Por qué?

La respuesta es afirmativa me apoyan en:

1. Selección
2. Actualización en legislación laboral y contratación de personal.

¿Mencione cuáles son los principales procesos de Gestión Humana en la corporación?

Capacitación: Tenemos personal que se dedica a la atención al cliente, necesitamos reforzar constantemente la mejora en la atención al cliente.

¿Cuáles son las principales fortalezas del área de Gestión Humana?

1. Sistematización del control de asistencia.

2. Comunicación entre áreas, trato horizontal.

¿Cuáles son las oportunidades de mejorar el área de Gestión Humana?

1. Capacitación: capacitaciones más seguidas, que se cubran todas las unidades y aprovechar la posibilidad de que las mismas sean virtuales.

2. Reconocimiento al personal: en fechas importantes y celebraciones especiales, reconocimientos al personal.

¿Qué procesos debe priorizar el área de Gestión Humana para el logro de los objetivos estratégicos?

Selección de personal: es un proceso que está flojo, se demora mucho en cubrir todas las plazas.

¿Cuál es su percepción del alcance del área de Gestión Humana en un mediano plazo?

Mejoras tecnológicas, el marcado por alcance.

ENTREVISTA AL GERENTE UNIDAD POLO

¿Consideras que el área de Gestión Humana favorece al cumplimiento de los objetivos de tu área? ¿Por qué?

La gente al momento de ingresar sepa cómo es la realidad adentro, es importante que GH conozca el área donde se van a desenvolver los colaboradores, más que todo los de operaciones. Ya que en esa área tratas con distintos tipos de personas, por ello los nuevos colaboradores deben saber a qué se van a exponer o a que se exponen.

¿Mencione cuáles son los principales procesos de Gestión Humana en la corporación?

Capacitación anual y permanente. Los procesos de inducción bien definidos área por área, ya que cada área tiene sus procedimientos específicos y el perfil de la persona tiene que ser diferente. Nosotros vendemos servicio por lo que es importante que estén bien capacitados para poder manejar situaciones difíciles. E igual para supervisores y jefes para saber cómo manejar al personal, no cometer abusos de autoridad o de no tener preferencias.

¿Cuáles son las principales fortalezas del área de Gestión Humana?

1. Verse como el amigo, como el defensor del colaborador, hacerse notar que tiene preocupación por el colaborador. Que no se vea como el que va a llamar la atención, tener ese acercamiento para poder tener la información de primera mano.

2. GH debe estar constantemente informada en legislaciones y demás, ya sean temas de salud o liquidaciones, ya que el colaborador siempre se dirigirá a ellos.

3. Hacer las capacitaciones dinámicas, amigables, que la gente que está participando pueda participar libremente, en donde la gente no se sienta cohibida.

¿Cuáles son las oportunidades de mejorar el área de Gestión Humana?

1. Se debe estar totalmente informados para poder brindar la capacitación correspondiente, como tiene que ser.

2. Los temas tecnológicos, en este momento se está modificando el sistema de asistencia, que ahora se tienen las tarjetas de aproximación, en este sentido se debe pensar en crear un WhatsApp con la asistencia social o alguien que pueda estar conectado de manera permanente con el personal, para mejorar la comunicación y que este pueda sentir la cercanía.

¿Qué procesos debe priorizar el área de Gestión Humana para el logro de los objetivos estratégicos?

1. Es un conjunto de muchas cosas, en términos generales nos establecemos metas, no es solamente que los colaboradores tienen que encantar al cliente, debemos estar actualizados con los

juegos del momento, ya que el jugador lo que quiere es que haya una innovación tecnológica permanente. Ya que yo puedo desgastarme en atenderlo superbién, pero los que tienen juegos y máquinas actualizadas, por ello se debe actualizar el producto, ya que el servicio es el acompañamiento a la innovación tecnológica, seguido de la capacitación del personal, ya que este colaborador debe dar soluciones y tener acercamiento con el cliente, para no perder al cliente por lo que debemos manejarnos de la mejor manera.

2. *Considerar las encuestas de ambiente laboral, atención y servicio a nuestros clientes, ya que no se deben descuidar estos procesos.*

3. Tener los procedimientos bien establecidos para poder llevar un adecuado control.

¿Cuál es su percepción del alcance del área de Gestión Humana en un mediano plazo?

Tiene que ser un área en que la misma Gerencia General debe invertir y darle todas las herramientas para que los objetivos se puedan cumplir, a veces en algunas empresas los presupuestos en GH muchas veces se ven cortados o limitados, por lo que en un mediano plazo veo al área un poco más considerada y empoderada, ya que muchas veces he notado que no se le da la debida importancia. Tener un área de GH en donde se sienta que realmente se considera al colaborador, se preocupan por capacitarlo, desenvolverse y tener un plan anual por año para cada colaborador. Que sientan que están trabajando en una empresa que se preocupa por ellos. Cuando se le da a GH las herramientas necesarias, hacen que la empresa se vuelva inolvidable para los colaboradores.

ENTREVISTA AL JEFE DE FINANZAS

¿Consideras que el área de Gestión Humana favorece al cumplimiento de los objetivos de tu área? ¿Por qué?

1. Desarrollo de actividades a base de las personas, se complementa con el proceso de inicio, de cuando la persona llega, se siente que hubo un match, después de la selección.
2. Antes nos había procesos unificados entre GH y Finanzas, por ello todo era más lento y había muchos retrasos.

¿Mencione cuáles son los principales procesos de Gestión Humana en la corporación?

1. Selección de personal.
2. Capacitación.
3. Motivación, los colaboradores esperan ver a qué otros beneficios podrían acceder, hay celebraciones que se dejaron de hacer en el camino, como la celebración del cumpleaños, por ello se deben mantener y no dejarlos de lado.

¿Cuáles son las principales fortalezas del área de Gestión Humana?

Las personas, ya que era agradable ser parte del proceso que hacían. Mucho tiene que ver que tengan esa simpatía y cómo se devuelven de una manera cálida, amable y no descuidan sus procesos.

¿Cuáles son las oportunidades de mejorar el área de Gestión Humana?

La guía, para completar un proceso que se necesita, estos asistentes pueden subsanar una actividad inmediata, pero para las tomas de decisiones se necesitaba al jefe directo y eso a veces demoraba, por eso debe haber un chequeo del proceso, ya que, si no puede traer un inconveniente, se necesita control.

¿Qué procesos debe priorizar el área de Gestión Humana para el logro de los objetivos estratégicos?

1. Capacitación, en este periodo no lo he visto, pero pienso que es bastante importante y es lo primero.

2. Selección de personal siento que ya lo tienen bastante dominado junto a los perfiles del puesto.

¿Cuál es su percepción del alcance del área de Gestión Humana en un mediano plazo?

Después del control fino de información que debería tener, uno tiene la percepción que los resultados de GH son autónomos, pero al final su información también está unida a un resultado, en un mediano plazo debería afinar, para manejar esa información en un solo idioma, información directa y confiable. Control total que se refleje a tiempo real al resto de las áreas que los necesite.

ENTREVISTA AL GERENTE COMERCIAL Y MARKETING

¿Consideras que el área de Gestión Humana favorece al cumplimiento de los objetivos de tu área? ¿Por qué?

1. En este momento no está vinculado a los objetivos de negocio porque no están alineados al objetivo principal es el incremento de la producción.

2. Desde la cabeza se debería alinear a todas las áreas

¿Mencione cuáles son los principales procesos de Gestión Humana en la corporación?

1. Bienestar del colaborador.

2. Comunicación efectiva.

3. Desarrollo y potencial del colaborador.

¿Cuáles son las principales fortalezas del área de Gestión Humana?

La fortaleza radica en el optimismo del desarrollo de ideas y el potencial de la gente que trabaja en el área.

¿Cuáles son las oportunidades de mejorar el área de Gestión Humana?

Es el eje central para la integración y comunicación de todas las áreas. Hay que integrar la tecnología al área.

¿Qué procesos debe priorizar el área de Gestión Humana para el logro de los objetivos estratégicos?

La integración de las áreas hacia los objetivos estratégicos.

¿Cuál es su percepción del alcance del área de Gestión Humana en un mediano plazo?

Es complejo porque no están alineados a nivel de objetivos estratégicos no se van a sentir los resultados y va a ser un problema para el área.

Objetivo principal es el incremento de la producción que está relacionado con la parte operativa y el personal.

ENTREVISTAS AL GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

¿Consideras que el área de Gestión Humana favorece al cumplimiento de los objetivos de tu área? ¿Por qué?

1. Sí claro, está alineado con el propósito de la corporación. Debido a que los colaboradores tienen como propósito cumplir los objetivos de la compañía.

2. Además, la compañía debe ser un vehículo para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

¿Cuáles son los objetivos principales de Corporación Meier?

Ahora mismo no puedo responder la pregunta ya que estamos en un proceso de transición como empresa y es difícil evaluar a Gestión Humana en este momento.

¿Mencione cuáles son los principales procesos de Gestión Humana en la corporación?

1. Selección.
2. Inducción.
3. Mantenimiento del recurso humano, colaboradores alineados con el propósito de la empresa.
4. Apoyo a los colaboradores a través de la asistencia social.
5. Capacitar al personal en la filosofía de la empresa.
6. Mantener vigente toda la estructura administrativa (contratos, remuneraciones, etc.).

¿Considera que el proceso de capacitación es importante para Corporación Meir?

1. No, ya que no hay una clara orientación a tener bien estructurado un proceso de capacitación permanente.
2. No veo que asociado a cada cargo exista un programa de capacitación.
3. Hay ausencia de un buen programa de capacitación y de cursos necesarios para desempeñarse en el cargo asignado.
4. No hay un programa integral de capacitación dentro de la Corporación, es un punto débil dentro de la compañía.

¿Cuáles son las principales fortalezas del área de Gestión Humana?

1. La principal fortaleza es administrar el factor humano, la eficiencia común.
2. Integración del personal y trasladar la filosofía de la empresa.
3. El área de Gestión Humana debe luchar con el manejo económico y dejar de largo los objetivos de largo plazo, para cumplir los objetivos de largo plazo.

¿Cuáles son las oportunidades de mejorar el área de Gestión Humana?

1. Fortalecer el proceso de reclutamiento, con la finalidad de respaldar los requerimientos de personal de otras áreas.
2. Tener una buena base de posibles candidatos, para activarlos cuando sea necesario, para activarlos rápido.
3. En capacitación se debe hacer un trabajo de mejora en lo referido a los manuales y los procedimientos de la empresa.

¿Qué procesos debe priorizar el área de Gestión Humana para el logro de los objetivos estratégicos?

Mejorar los recursos tecnológicos y tecnología de la información, cada día se hace más necesario. Lo ayudaría a liberar tiempo en los procesos administrativos.

¿Cuál es su percepción del alcance del área de Gestión Humana en un mediano plazo?

El alcance del área depende de la Gerencia General y de los accionistas, le deben dar la importancia necesaria para que el área de Gestión Humana pueda crecer y desenvolverse. Si el área desea crecer debe ser respaldada por la Gerencia General y la dirección de la compañía.

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

¿Consideras que el área de Gestión Humana favorece al cumplimiento de los objetivos de tu área? ¿Por qué?

1. Sí, por que se preocupa de lo más importante que es el recurso humano.
2. Se encarga de la contratación, la capacitación y el desarrollo de las personas.

¿Cuáles son los objetivos principales de Corporación Meier?

1. Ser líder del mercado de entretenimiento del Perú.
2. Ser líder en el servicio y atención al cliente.

¿Cuáles son las estrategias que priorizan para alcanzar los objetivos del negocio de Corporación Meier?

1. La estrategia del liderazgo.
2. La estrategia de experiencia del servicio al cliente.
3. La estrategia frente a nuestros competidores es ser la mejor compañía frente a nuestros competidores.

¿Mencione cuáles son los principales procesos de Gestión Humana en la corporación?

1. Retención de personal de mandos medios y altos.
2. Selección de personal, tener una base de datos de posibles colaboradores, para que sean reemplazados rápidamente (operarios, puestos bajos, etc.).

¿A qué proceso de gestión humana te enfocarías más: inducción, selección, capacitación o desarrollo?

1. El desarrollo para la mayoría del personal, para el personal de servicio.
2. Para mandos medios y altos la selección.

¿Cuáles son las principales fortalezas del área de Gestión Humana?

1. La interrelación y el intercambio de opiniones con las diferentes áreas de la empresa y los colaboradores.
2. La implementación de proyectos de mejora.
3. La parte *hard* (planillas, gestión de pago de personal, etc.).
4. La parte *soft*, la interacción y el clima laboral con el colaborador es lo más fuerte que tiene el área.

¿Cuáles son las oportunidades de mejorar el área de Gestión Humana?

1. La parte *hard*, es lo más complejo (planillas).
2. Desarrollo del personal y líneas de carrera del personal.
3. Identificar el talento, que permita a los colaboradores desarrollarse dentro de la corporación.

¿Qué procesos debe priorizar el área de Gestión Humana para el logro de los objetivos estratégicos?

1. Retención del talento, la fuga de talento es algo que se va a dar por el choque de culturas con la función de la corporación.
2. Sin pandemia y fusión, sigo considerando que lo más importante es el desarrollo de las personas, la retención del talento.

¿Cuál es su percepción del alcance del área de Gestión Humana en un mediano plazo?

1. Reconstruir la cultura de la empresa, establecer nuevos procesos, ya que la industria está cambiando mucho.
2. Al área de Gestión Humana le toca reinventarse como área, ya que la coyuntura es compleja.

