

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Influencia del *endomarketing* en el *employer brand equity* de una  
empresa de servicios: el caso de LA LUCHA SANGUCHERÍA  
CRIOLLA**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

CONTRERAS CORDOVA, Rodrigo Ignacio

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

CASTILLO CARDENAS, Sandra Lizet  
SOTELO HUERTA, Claudia María Sofía

Asesorados por: Mgtr. Rosa Amparo Guimaray Ribeyro

Lima, Diciembre del 2019

La tesis

**Influencia del *endomarketing* en el *employer brand equity* de una empresa de servicios: EL CASO DE LA LUCHA SANGUCHERÍA CRIOLLA**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Manuel Alejandro Díaz Gamarra  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Rosa Amparo Guimaray Ribeyro  
[Asesor Jurado]

---

Dr. Jean Pierre Seclen Luna  
Tercer Jurado

Agradezco a mi mamá, por ayudarme y acompañarme en todo mi camino, es un logro más que construimos juntas. A Fátima, por ser mi mejor amiga, me acompañaste incondicionalmente durante este arduo camino. A Lupe, Mayita y María Luisa sus consejos me han dado fuerza para superar los obstáculos y dificultades que enfrenté. Y por último, gracias a todas las personas que me ayudaron en esto, sobre todo a Susan tu apoyo y cariño es infinito.

**Claudia Sotelo**

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional a lo largo de este camino, gracias por ser siempre mis mejores ejemplos a seguir.

**Sandra Castillo**

Gracias a mis padres Olvido y Henry, por su constante apoyo y cariño durante esta etapa; a mi hermano Álvaro, por sus consejos profesionales y a mis amigos por todas las vivencias que hicieron esta etapa fuera tan especial. Este momento también es de ustedes, gracias por todo.

**Rodrigo Contreras**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Rosa Guimaray, nuestra asesora, por la confianza y el esfuerzo brindado a lo largo de la investigación. Su conocimiento y experiencia nos ha servido mucho.

Y un agradecimiento muy especial para Cesar Taboada, por abrirnos las puertas y permitirnos conversar con sus empleados

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema Empírico .....	3
2. Justificación .....	5
3. Problemática de la Investigación .....	7
4. Modelo de Gestión.....	8
5. Preguntas de Investigación .....	10
6. Objetivos de la investigación.....	10
7. Hipótesis .....	11
8. Viabilidad.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	13
1. Endomarketing.....	13
1.1. Endomarketing a través del tiempo .....	13
1.2. Modelos de gestión del marketing interno .....	15
1.3. Elementos del endomarketing .....	19
2. Employer Brand Equity .....	23
2.1. Brand Equity a través del tiempo .....	23
2.2. Dimensiones del <i>Employer Brand Equity</i> .....	25
2.3. <i>Brand Equity</i> en servicios .....	28
2.4. Contribución del empleado en el Brand Equity .....	29
3. Relación entre el Endomarketing y el Employer Brand Equity.....	30
4. Modelo de ecuaciones estructurales.....	32
4.1. Elementos de modelos de ecuaciones estructurales .....	33
4.2. Fases del modelo estructural .....	34
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	36
1. Análisis PESTEL .....	36
1.1. Factores Políticos .....	36

1.2.	Factores Económicos.....	37
1.3.	Factores Sociales.....	41
1.4.	Factores Tecnológicos.....	43
1.5.	Factores Ecológicos.....	44
1.6.	Factores Legales.....	46
2.	Sector Restaurantes en el Perú.....	47
3.	Las Cinco fuerzas de Porter.....	49
3.1.	Poder de negociación de los clientes.....	49
3.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	50
3.3.	Amenaza de nuevos competidores.....	51
3.4.	Amenaza de productos sustitutos.....	51
3.5.	Rivalidad entre competidores.....	52
4.	Descripción de la empresa.....	52
5.	Business Model Canvas.....	54
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....		57
1.	Diseño de investigación.....	57
2.	Alcance de la investigación.....	59
3.	Enfoque de la investigación.....	59
4.	Muestra.....	60
5.	Técnicas y herramientas de recolección de información.....	62
5.1.	Observación participante.....	62
5.2.	Entrevistas de profundidad.....	62
5.3.	Encuestas.....	63
6.	Técnicas y herramientas de análisis de información.....	63
6.1	Codificación.....	64
6.2	Análisis descriptivo.....	64
6.3	Modelo de ecuaciones estructurales.....	64
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		66

1. Análisis de investigación cualitativa.....	66
1.1 Hallazgos de entrevistas .....	66
1.2 Observación participante.....	76
2. Análisis de investigación cuantitativa.....	77
2.1 Estadística descriptiva .....	78
2.2 Modelo de ecuaciones estructurales .....	87
3. Triangulación de resultados .....	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	95
1. Conclusiones de la investigación .....	95
2. Recomendaciones de la investigación .....	99
REFERENCIAS .....	101
ANEXO A: Informe Bibliométrico .....	108
ANEXO B: Lienzo de Business Model Canvas .....	113
ANEXO C: Matriz de Consistencia .....	114
ANEXO D: Matriz de Recolección de Información .....	115
ANEXO E: Diagrama de Gantt Seminario de Investigación 2 .....	118
ANEXO F: Guía de entrevista .....	121
ANEXO G: Guía de encuestas .....	127
ANEXO H: Ficha técnica de entrevistas.....	131
ANEXO I: Hallazgos de entrevistas.....	135
ANEXO J: Resultados del AMOS - Regresión estandarizada (Estimación) .....	143

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Símbolos de un modelo de ecuaciones estructurales .....	33
Tabla 2: Evaluación del rigor y la calidad de estudio de casos .....	58
Tabla 3: Ficha técnica de encuestas .....	61
Tabla 4: Mapeo de actores entrevistados .....	61
Tabla 5: Siglas de las variables de Endomarketing y Employer Brand Equity .....	65
Tabla 6: Hallazgo de la observación participante .....	76
Tabla 7: Distribución de medias de las indicadores de Desarrollo .....	81
Tabla 8: Distribución de medias de los indicadores de Recompensa.....	82
Tabla 9: Distribución de medias de los indicadores de Visión .....	83
Tabla 10: Distribución de medias de los indicadores de Calidad percibida.....	84
Tabla 11: Distribución de medias de los indicadores de Conocimiento de marca.....	85
Tabla 12: Distribución de medias de los indicadores de Lealtad de marca.....	86
Tabla 13: Distribución de medias de los indicadores de Asociación de marca.....	86
Tabla 14: Resultados de regresión .....	89
Tabla 15: Indicadores de ajuste.....	89



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perú: Variación porcentual mensual del PBI del Sector Restaurante, 2018 .....	3
Figura 2: Relación de las dimensiones de Investigación.....	8
Figura 3: Modelo de marketing interno de Berry.....	15
Figura 4: Modelo de marketing interno de Grönroos.....	16
Figura 5: Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed.....	18
Figura 6: Modelo de endomarketing de Regalado et al.....	19
Figura 7: Dimensiones del Employer brand equity adaptado de Aaker (1991) .....	27
Figura 8: Relación de los elementos del Marketing de Servicio .....	29
Figura 9: Fases de un modelo de ecuaciones estructurales .....	35
Figura 10: Llegada de turistas internacionales .....	39
Figura 11: Ingreso de divisas por turismo receptivo .....	39
Figura 12: Lima Metropolitana: Variación anual del empleo en empresas privadas formales de 10 a más trabajadores, Agosto 2017 - Agosto 2018 (variación porcentual) .....	40
Figura 13: Lima Metropolitana: Variación anual del empleo en empresas privadas formales de 10 a más trabajadores según rama de actividad económica, Agosto 2017 - Agosto 2018 (variación porcentual) .....	41
Figura 14: Lima Metropolitana: Variación anual del empleo en la rama de servicios, Agosto 2017 - Agosto 2018 (variación porcentual).....	41
Figura 15: Motivos para estar orgulloso de ser peruano .....	43
Figura 16: Promedio de asistencia a un restaurante mensualmente .....	43
Figura 17: Factores de Sostenibilidad .....	46
Figura 18: Perú: Participación de las actividades del sector servicios, 2018 (porcentaje).....	49
Figura 19: Desarrollo de la metodología.....	58
Figura 20: Frecuencia de edad de los encuestados.....	79
Figura 21: Distribución por sexo de los empleados .....	79
Figura 22: Distribución de antigüedad en la empresa .....	80
Figura 23: ¿Alguna vez ha recomendado a un conocido La Lucha Sanguchería Criolla? .....	81
Figura 24: Modelo de ecuaciones estructurales no estandarizado.....	89
Figura 25: Modelo de ecuaciones estandarizado.....	91

## LISTA DE ACRÓNIMOS

APEGA: Sociedad Peruana de Gastronomía

DIGESA: Dirección General de Salud Ambiental

EBE: *Employer Brand Equity*

EBBE: *Employee Based Brand Equity*

FMI: Fondo Monetario Internacional

INDECOPI: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

MINAM: Ministerio del Ambiente

MINSA: Ministerio de Salud

MTPE: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

ODS: Objetivos de desarrollo sostenible

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PBI: Producto interno bruto

PROMPERU: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú

SERNANP: Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado

WTA: *World Travel Awards*

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad analizar la relación entre el endomarketing y el *employer brand equity* de una organización de servicios enfocado desde la perspectiva del colaborador. Hoy en día, en el sector restaurante, está cobrando mayor importancia el cómo diferenciarse a partir del servicio. Empero, los negocios gastronómicos tienen el reto de formar su propio personal; dado el déficit de cuadros técnicos intermedios de cocina y salón. Sin embargo, para que una organización pueda crecer y ser sostenibles en el tiempo debe tener un programa de gestión interna que comprometa a los empleados. Asimismo, cabe resaltar dado que el cliente es cada vez más exigente y esto se justifica en que las personas disponen de más dinero para salir a comer.

El caso de estudio es el de La Lucha Sanguchería Criolla que forma parte del grupo de La Lucha Partners S.A.C y actualmente, es una de las cadenas de comida más valorada e importante del sector. Por lo tanto, lo que se busca es resaltar la importancia y/o incidencia que tiene los factores del endomarketing sobre el *employer brand equity*.

La estructura de esta investigación en primer lugar, establece los objetivos y la hipótesis planteados; seguido de ello, se plantea el diseño metodológico a través de un enfoque mixto que se compone por un análisis de información cualitativa y cuantitativa. Las técnicas y herramienta para el recojo de información utilizados fueron entrevistas semi estructuradas, encuestas y observaciones participantes. Se comenzó el estudio de campo con entrevistas a expertos tanto del sector gastronómico como de los principales ejes temáticos presentados en la investigación; asimismo, se entrevistó a líderes y personal de salón de la Lucha Sanguchería Criolla. Adicionalmente, se realizaron observaciones en las tiendas de La Lucha Sanguchería Criolla para poder conocer el día a día de los empleados y complementar la información recabada por las entrevistas para el análisis descriptivo. Seguido a ello, para el análisis correlacional cuantitativo, se levantó información a través de encuestas para poder desarrollar un modelo de ecuaciones estructurales que mida la relación entre las variables de cada eje temático: endomarketing (visión, desarrollo y recompensa) y *employer brand equity* (calidad percibida, lealtad de marca, conocimiento de marca y asociación de marca).

A partir del análisis de la información recogida se pudo concluir que existe una correlación positiva entre el endomarketing y *employer brand equity* de la Lucha Sanguchería Criolla, este hallazgo fue complementado con la revisión teórica de ambos ejes, así como con las entrevistas realizadas a expertos en el tema.

# INTRODUCCIÓN

El sector gastronómico se ha caracterizado por un crecimiento sostenido año a año, donde la última estadística registrada fue un crecimiento de 1.18% de 2017 a 2018. Sin embargo, existen grandes dificultades y/o cuellos de botella que pueden frenar esta prosperidad del sector. La ausencia de políticas públicas hacia la gastronomía ha trasladado la solución esta coyuntura directamente al sector privado.

La presente investigación tiene como objetivo explicar como un negocio gastronómico afronta esta problemática y en específico, el déficit de cuadros técnicos intermedios en cocina y de personal de salón. Para ello, se realizará el estudio de caso, en La Lucha Sanguchería Criolla que es una cadena reconocida en el mercado, caracterizada por su excelente servicio al cliente. En ese sentido, el análisis de la situación se realizará a partir de técnicas de gestión como el endomarketing y el *employer brand equity*; siendo finalmente el objetivo validar si existe una influencia positiva del primero sobre el segundo.

En el primer capítulo, se presenta la problemática identificada el cual incluye los objetivos, hipótesis y preguntas que direccionan la investigación. Adicional a ello, se presenta el modelo de gestión para explicar la relación de los ejes principales: *employer brand equity* y endomarketing. Por último, se explica la viabilidad y las limitaciones de la investigación.

El segundo capítulo, incluye el marco teórico, donde se presenta las fuentes encontradas del endomarketing y el *employer brand equity*. La información ha sido recabada a través de una revisión bibliográfica detallada tanto de libros, artículos, revistas, entre otros basados en temas de marketing y gestión de personas.

El tercer capítulo está basado en el marco contextual de la investigación, donde se describe el sector gastronómico en el Perú con la finalidad de ver las tendencias y situaciones donde se ubica la organización y luego se realiza un análisis PESTEL para conocer información de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos ecológicos y legales. Asimismo, se presenta al sujeto de estudio, La Lucha Sanguchería, su historia, visión, misión y valores. Se narra la historia de la organización, explicando sus inicios y los desafíos de gestión a los que se ha tenido que enfrentar desde su apertura.

En el cuarto capítulo se presenta la metodología elaborada para la recolección, procesamiento y análisis de la información necesaria para el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se explica el por qué esta tiene un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), descriptiva y correlacional.

Asimismo, se presenta el alcance y el diseño de investigación escogido fue estudio de casos, considerando como base el tiempo y recursos. Por otro lado, se detallan las técnicas de recolección información que fueron encuestas, entrevistas y observación participante. Finalmente, se precisa las técnicas y herramientas usadas para el análisis de información que fueron las siguientes: codificación (WebQDA), análisis descriptivo (SPSS Statistics 22) y el análisis de ecuaciones estructurales (SPSS AMOS 22).

En este quinto capítulo, se presentan los hallazgos y el análisis obtenido en las encuestas, entrevistas y observación participante. Estos resultados se analizan a través de la triangulación metodológica de resultados.

Finalmente, la investigación finaliza con el sexto capítulo, en el cual se plantean las conclusiones sobre los resultados expuestos. De igual manera, se desarrollan recomendaciones en torno al caso de: La Lucha Sanguchería Criolla, pero también para futuras investigaciones similares y/o relacionadas a los tópicos tratados de gestión.

## CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

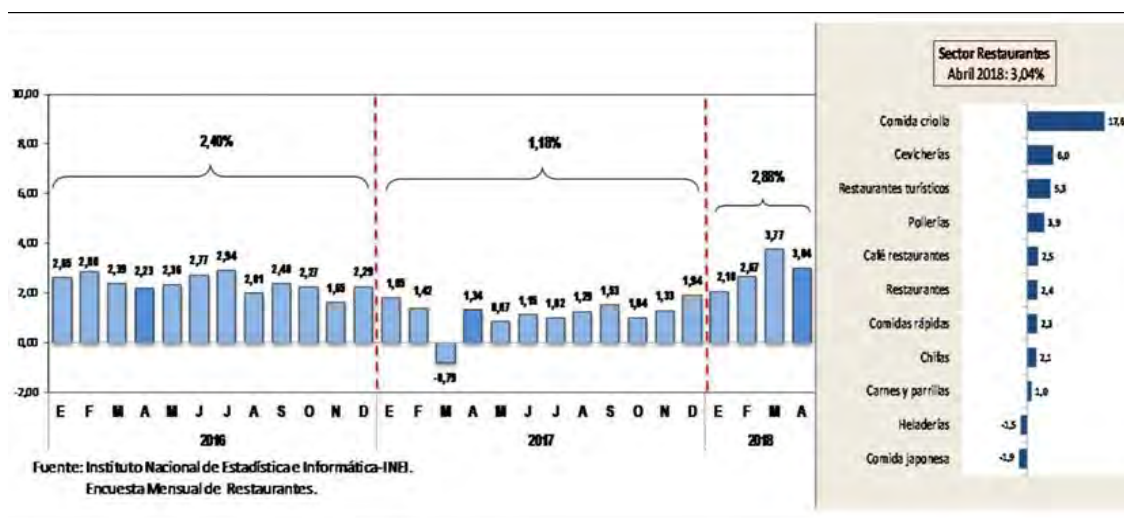
En este capítulo se explican las líneas y bases en las que se sigue en esta investigación. Se exponen los objetivos, el problema de investigación, justificación, modelo de gestión y viabilidad de la presente investigación sustentada por revisión teórica. En el Anexo C, se presenta la matriz de consistencia que presenta de manera resumida este capítulo.

### 1. Problema Empírico

Durante el 2017, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el sector restaurantes registró un crecimiento sostenido promedio de 1.18% mensual. Tal como se muestra en la Figura 1, esta tendencia ha seguido al alza durante el primer cuartil del 2018 con un registro de 2.88% en promedio, considerándose 13 meses de crecimiento continuo. Lo mencionado, viene asociado a un mayor dinamismo del sector con nuevas y potenciales mejores propuestas de servicios (INEI, 2018). Este crecimiento se encuentra ligado al cambio en los hábitos de la vida moderna, caracterizado por el aumento en los ingresos de una pujante clase media que dispone más de sus recursos en salir a comer (Valderrama, 2017). Respecto a lo anterior, se debe indicar que la clase media en Perú para el 2017 representó el 42,1% de la población (Peñaranda, 2018a).

Asimismo, otro aspecto importante a destacar para el desarrollo del sector es el turismo internacional. Entre 2005 y 2014 se registró una tasa de crecimiento promedio de 9% anual, lo cual estimo la llegada de 4,36 millones de turistas. De este grupo, entre 70 y 80 mil extranjeros vienen exclusivamente a realizar turismo gastronómico, siendo el promedio de gasto superior a 1000 dólares por una estadía de 4 días como mínimo (Valderrama, 2017).

**Figura 1: Perú: Variación porcentual mensual del PBI del Sector Restaurante, 2018**



Fuente: INEI (2018)

En contraposición, si bien hay un boom gastronómico, existen serias dificultades en el sector que podrían acabar con la misma. Por parte del Estado, no existen políticas públicas hacia la gastronomía y/o algún conjunto de iniciativas con una visión a largo plazo que articule el quehacer de los diversos *stakeholders* públicos y privados; en otras palabras, prever mecanismos de concertación público-privada (APEGA, 2017). Bajo esa línea, un problema de fondo sobre esta articulación ausente, refiere al déficit de cuadros técnicos intermedios en cocina y de personal de salón lo cual hace difícil conformar equipos talentosos y comprometidos que ayuden en la sostenibilidad de la organización. En ese sentido, es pertinente señalar que es el sector privado es quien ha asumido el control directo sobre este problema. En consecuencia, el reto para los restaurantes consiste en fortalecer las capacidades de gestión y marketing para el diseño de equipos que estén en línea lo que buscan ofrecer y/o en otras palabras, la promesa de marca. Dicho de otra forma, el poder generar modelos de negocio que cautiven a los clientes (APEGA, 2017).

Profundizando en la limitada oferta técnica de salón y cocina, el problema se sustenta en que la oferta de educación actual no responde a las demandas del sector privado, “situación que también padecen varios otros sectores, no solo la gastronomía. Este divorcio entre oferta y demanda de capacitación laboral dificulta la posibilidad de muchos jóvenes para insertarse en el mercado laboral exitosamente y reduce la competitividad del sector” (APEGA, 2017, p. 22). Bajo la misma línea, es preciso destacar que la mayoría de las instituciones académicas gastronómicas, quienes debido a su capacidad de inversión cuentan con los mejores equipos de docentes e infraestructura, se orientan exclusivamente a la formación de chefs y ejecutivos. Lo cual ha traído un problema de saturación de estos profesionales y su demanda ha disminuido. En contraposición, existe una gran brecha en los requerimientos de personal técnico intermedio en cocina y salón bien formados. Es preciso señalar, que “dos terceras partes de los negocios gastronómicos del país no cuentan con trabajadores que hayan recibido instrucción especializada alguna” (Valderrama, 2017, p. 51).

Por otro lado, bajo este panorama complejo, sólo algunos negocios en general han sabido manejarlo. Muchas veces se cree suficiente un buen producto o conjunto de recetas son suficientes para sostenibilidad de un restaurante, lo cual es errado. De acuerdo a esto, se debe entender que existe una relación directa entre la mayor disposición de dinero para gastar en comida y las exigencias que pretenderá el comensal (mencionado líneas atrás); por lo que, en los restaurantes se deberán destinar esfuerzos y recursos para desarrollar programas hacia los colaboradores (para afrontar el déficit del sector) con el fin de mejorar las experiencias. En ese sentido, Christian Aste León (2018), sostiene que uno de los tres factores más importantes a la hora de posicionar un restaurante refiere a las personas; pues son los encargados de socializar la marca con el cliente. Por tal motivo, es trascendental se construya un vínculo entre el personal y la organización que le

permita a los primeros estar alineado con los objetivos de la misma; pues sin este vínculo no se podrá gestar la marca de manera sostenible hacia el exterior.

En virtud de ello, considerando las variables y/o tópicos mencionados, el éxito de una marca en el sector restaurante dependerá de poder alinear al colaborador con la promesa de marca de la organización y en consecuencia, posicionarse de ese modo. Esto podrá ser logrado a través del endomarketing o marketing interno. Por tal motivo, el primer constructo de la marca debe partir del empleado, de esta forma, poder cohesionar tanto la gestión del endomarketing y su incidencia en el valor generado de la marca hacia el colaborador es un desafío muy importante. La razón de un negocio está en su personal, pues son el primer punto de contacto de la marca tanto en la atención del cliente como en difusión de la marca.

## **2. Justificación**

En el mercado gastronómico actual, las empresas que buscan ser competitivas deben buscar crecer de forma estratégica. La Lucha Sanguchería es un claro ejemplo de ello, comenzaron con una pequeña tienda de La Lucha Sanguchería Criolla en Diagonal - Miraflores que tuvo un éxito rotundo. Sin embargo, el entorno competitivo hizo cada vez más difícil que puedan subsistir a largo plazo en el mercado sin definir y/o establecer ventajas competitivas que lo diferencien. De haberse conformado con este éxito pasajero y sólo aspirar a incrementar el número de ventas en ese mismo local, como refirió el fundador Cesar Taboada a partir de la entrevista realizada para la investigación (comunicación personal, 12 de setiembre, 2018), tal vez ya no seguirían en el mercado. Es por ello, la importancia de una mirada transversal de la organización, es decir, no solo enfocar todos los esfuerzos a la perspectiva de cómo la marca pueda ser visto por fuera, sino también enfocarse en cómo es vista desde dentro. El éxito se reflejará en poder conectar ambas.

La relevancia de los negocios dedicados a la gastronomía, en la sociedad y economía, se debe a la importancia que tienen dentro del PBI pues es uno de los sectores con más sólido crecimiento. En una entrevista, Mariano Valderrama, indica que la gastronomía crece entre un 7% y 8% cada año; cifra que está por encima del crecimiento del PBI del país que tiene un crecimiento promedio de 4% cada año (El Comercio, 2011). Lo mencionado, está estrechamente ligado a la mayor disponibilidad de fondos para salir comer (principalmente, en la creciente clase media) y que, en consecuencia, fuerza a los restaurantes a ofrecer un mejor servicio pues el consumidor se vuelve más exigente. En esa línea, existen cerca de 100 mil restaurantes en el Perú los cuales emplean a 400 mil trabajadores. Asimismo, la cadena de valor que origina el sector restaurantes incluye “a las industrias procesadoras de alimentos, los fabricantes de maquinarias y utensilios, y a las instituciones que brindan formación en cocina” (Valderrama, 2017, p. 13).



La importancia de lo mencionado para la gestión empresarial radica en poder hacer frente a la problemática descrita en el acápite anterior. A partir del caso que se investigará, se podrá tomar como referencia como podría gestionarse la misma a partir el endomarketing y *employer brand equity*. Para el contexto peruano, en lo que respecta al endomarketing, el 87% de empresas considera que la falta de compromiso y/o *engagement* laboral es el principal problema con el que tienen que lidiar. Empero, esto justifica en la poca importancia que se le da al tema y en consecuencia, las limitadas acciones que son dirigidas para hacer frente a eso (Gestión, 2015). En el *branding*, “el objetivo prioritario es generar relaciones y vínculos emocionales” con la marca (Caro, 2016). Este vínculo visto desde la perspectiva tanto del cliente interno y externo se refleja en la mayor disposición (compromiso, esfuerzo, dinero, etc.) que tendrán estos.

En ese sentido, un correcto modelo de gestión no debe enfocarse sólo en el aumento de ventas y utilidades, sino también debe enfocarse en destinar recursos para profesionalizar distintas actividades claves de la organización como la manufactura de los productos, asociaciones estratégicas, cultura organizacional distintiva, para lograr una adecuada alineación entre comunicación interna y externa y un posicionamiento significativo en el mercado. Lo principal en este punto radica en poder analizar cómo se construye y/o asimila la marca desde quien es el primer contacto del cliente o en otras palabras, la cara de la empresa. Para explicar esto, se profundizará el análisis del endomarketing, lo cual explicará los esfuerzos y/o iniciativas destinados a promoverse entre los empleados para que estén alineados a los valores, capacidades, objetivos, identidad, etc. de acuerdo con el compromiso que busquen en ellos. Esto es fundamental, para que todos los colaboradores brinden de manera homogénea un excelente servicio, el cual refleje lo que la empresa espera de ellos. La Lucha Sanguchería Criolla ha sabido sacarlo adelante y eso lo ha llevado a que hoy en día cuenta con 10 locales en Lima y 5 en provincias, además de ser franquiciada en Colombia, Argentina y Chile. Asimismo, están próximos a iniciar operaciones en México y Brasil.

La investigación al presentar relevancia, tanto económica como social, contribuirá a los negocios gastronómicos, pues les permitirá definir y/o interiorizar cual es la propuesta de valor quieren mostrar y en consecuencia, como se construirá su marca. Para las ciencias de la gestión y futuras investigaciones, este estudio ayudará definir estrategias de construcción de marca de una manera transversal, es decir una en la que no solo se visibilice al cliente externo y/o consumidor final.

### 3. Problemática de la Investigación

En base a un entorno variable sobre el cual se habla en el problema empírico y la necesidad imperante en los negocios de tener una ventaja competitiva para ser sostenible en el mercado, se justifica esta investigación. De acuerdo con Jaramillo y Ospina (2014):

Los procesos de desarrollo de las empresas, en la actualidad, responden a exigencias cambiantes del entorno basadas en lograr una competitividad en el mercado, además, los sujetos que laboran deben ser potencializados para lograr un capital humano que atienda a las necesidades requeridas en la productividad (p. 45).

Al respecto, Alberto Ascensión (2015), experto en marketing de servicios, explica que para que un restaurante sea sostenible en el tiempo, debe apostar siempre por mejorar el servicio y ello implica invertir en el personal a fin de generar una buena experiencia en el cliente externo que es el consumidor. Empero, en el contexto peruano, esto aún es visto como un gasto innecesario debido a la rotación de trabajadores y sumado a esto, los déficits en la formación del personal para restaurantes. Sin embargo, el problema radica ahí, pues no existen incentivos para el trabajador con la empresa.

Existen muchos negocios exitosos en Perú, aunque esta prosperidad principalmente se le atribuye al manejo financiero, la gestión de recursos, la calidad de insumos, entre otros. Esto no deja de ser cierto, pero existe un trasfondo de cómo las personas pueden estar tan involucradas con una organización y repercutir en esas áreas, este refiere al endomarketing. Por lo tanto, este debe ser entendido como:

Un conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa (Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011, p. 17).

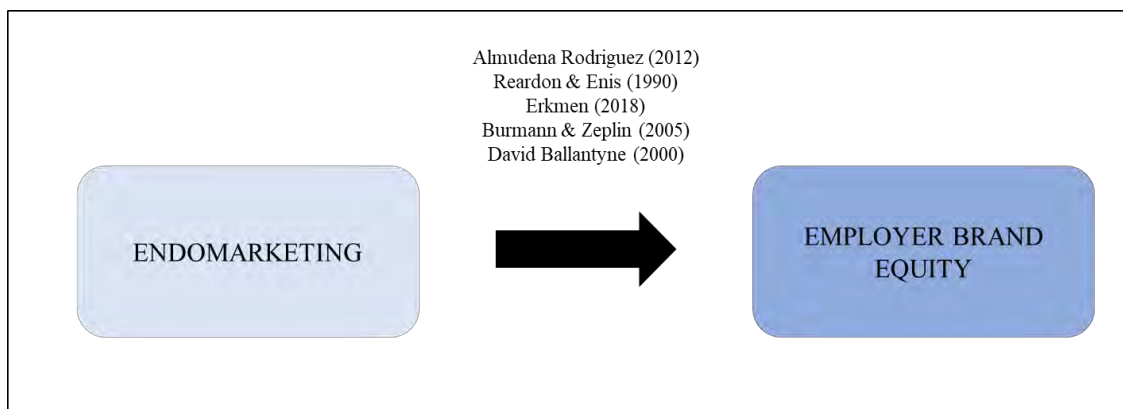
Se debe considerar que el trabajo de desarrollo de una marca no solo es para el mercado, sino que se debe empezar por el interior de la organización. A partir de ello, recién podrá trabajarse el valor de marca o *brand equity* para el cliente. Para esto, el primer paso es definir el valor de marca para el empleado o también conocido como *employer brand equity*. En ese sentido, Nerja Kashive y Vandana Khanna (2017) afirma que el *brand equity* puede extrapolarse al colaborador, supliéndose los roles de esta forma: la empresa es la marca y el empleado es el consumidor. Esto es muy importante, pues ayudará a suplir las barreras descritas en el problema empírico, pues los esfuerzos estarán direccionados (dándole la debida importancia) a enseñar y vender la marca al colaborador.

En ese sentido, se considera pertinente realizar un estudio sobre el caso de La Lucha Sanguchería Criolla. De manera particular, la investigación se centrará en como esta organización ha sabido hacer frente a la problemática descrita (entorno variable, problemas de formación, compromiso del personal, etc.) y lograr que su modelo de negocio sea exitoso. Dentro de los factores de éxito que se analizarán, encontramos la posición que adopta esta organización en primero desarrollar la marca para el empleado y a partir de esto, construir y fortalecer la misma para el cliente externo. Esto se explica, en que ha medida crecen las expectativas sobre La Lucha Sanguchería Criolla; existe un foco en como el empleado valora la marca de la que forma parte. Bajo esa línea, el logro de lo anterior se ve reflejado, en como el endomarketing para esta organización ha logrado ser el vínculo entre el empleado y la marca. Es decir, lograr que el empleado este alineado a los objetivos y metas de la organización.

#### 4. Modelo de Gestión

El modelo de gestión estudiado en la presente investigación tiene 2 dimensiones: endomarketing y *employer brand equity*, estas se ven reflejadas en la Figura 2.

**Figura 2: Relación de las dimensiones de Investigación**



Fuente: Ballantyne, Varey, y Lewis (2000); Burmann y Zeplin (2005); Erkmen (2018); Reardon y Enis (1990); Rodriguez Tarado (2012)

De acuerdo a Berry (1981), la interpretación del marketing interno está basada en la perspectiva de tratar a los colaboradores como clientes. Esta extrapolación es muy útil pues puede lograr cambios en la actitud de los trabajadores y afectar positivamente la satisfacción de los consumidores, en otras palabras, convertirla en una ventaja competitiva. Lo mencionado es una estrategia para darle la preponderancia debida al colaborador y entender que la sostenibilidad de un negocio, empieza en cómo se quiere mostrar la marca internamente y que a partir de eso, se pueda construir la marca hacia el cliente. En esa misma línea, Bohnenberger (2005) habla del endomarketing como una:

Gestión conjunta entre el marketing interno y el externo para buscar la satisfacción del cliente externo. Es decir, una filosofía de gestión que tiene por objetivo una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado que respete las necesidades y los deseos de los empleados (p. 20).

Es en ese sentido, a partir del análisis del endomarketing en La Lucha Sanguchería Criolla se podrá realizar un diagnóstico sobre las técnicas que se han venido aplicando para subsanar los problemas que enfrentan respecto a programas de capacitación, permanencia, etc. para los colaboradores, teniendo en cuenta los déficits del capital humano para los restaurantes. Esto podrá darnos una visibilidad de como se ha ido forjando el enlace entre el empleado y la empresa. Por lo tanto, para una aproximación más clara, se hará una síntesis de distintos modelos de endomarketing. Adicionalmente, se listarán y describirán los elementos del endomarketing que son la visión, desarrollo y recompensa. Lo mencionado, permitirá establecer los puntos sobre los cuales se desarrollará todo el análisis y permitirá esbozar su situación real, además de su relación con el *employer brand equity*.

Como se mencionó en un inicio, lo trascendental del uso del endomarketing para esta investigación, refiere como se realiza el enlace y/o enganche entre el colaborador y La Lucha Sanguchería Criolla. Este primer paso es muy importante, pues es el cimiento sobre el que influirá la construcción del *employer brand equity*. Cabe acotar que el EBE antecede al valor de marca que se buscará con el consumidor. Al respecto, en un estudio de Nerja Kashive y Vandana Khanna (2017), se expone que es posible la aplicación de principios y conceptos de marketing en la gestión de los recursos humanos.

En otras palabras, el EBE refiere a identificar a la empresa como marca y al empleado como consumidor (coincide con definiciones del endomarketing, donde el colaborador también es identificado como consumidor). Diversos autores afirman que una correcta gestión interna trae como beneficios a las organizaciones la satisfacción de los empleados, la intención de permanecer en la organización y el boca a boca positivo de los empleados (King & Grace, 2009). Para la medición del mismo, diversos autores como Erkmen (2018), Alshathry (2015) y Minchington (2011) han usado un modelo adaptado de Aaker la cual consideran los elementos de la calidad percibida, lealtad de marca, conocimiento de marca y asociación de marca. Para el cierre de este eje temático, se aproximará el *brand equity* al sector de servicios y asimismo, cuál ha sido la contribución del empleado en el *brand equity* como elementos tangibles de la marca y embajadores de la misma.

Si bien se han descrito y/o explicado las teorías, que explican los fenómenos que atienden el endomarketing y el *employer brand equity*; es importante, sustentar como la relación de ambas

teorías tienen el potencial de explicar y resolver la problemática planteada en el primer acápite. En relación a ello, Almudena Rodríguez Tarado (2012), sintetiza al endomarketing como una herramienta estratégica de comunicación y/o alineación de objetivos para los empleados de acuerdo. Es ese sentido, el endomarketing se establece como un paso previo en las organizaciones para posicionar marca en los empleados (*employer brand equity*) y de esta forma consolidarla hacia el exterior. Bajo esa línea, los colaboradores entienden la importancia que tienen ellos dentro de la marca y buscarán afianzarla en el cliente; pues son un elemento trascendental para socializar la misma (Reardon & Enis, 1990).

Por lo tanto, así como es importante crear valor de marca o *brand equity* para el cliente, es crucial que primero se asegure el valor de marca en el personal de servicio o *employer brand equity* para el éxito de las actividades de la marca. En otras palabras, el éxito de la marca externa en la que la interacción con el personal de servicio es un factor crítico; dependerá del éxito del marketing interno (Erkmen, 2018). La importancia del endomarketing en este punto, se justifica en que a medida los empleados se encuentren informados sobre la marca; estos la internalizan y actúan de acuerdo al valor que busca proyectar (Burmamann & Zeplin, 2005). Bajo esa perspectiva, David Ballantyne et al. (2000), añade que el trabajo en conjunto del endomarketing y el *employer brand equity* pasa a convertirse en una ventaja competitiva pues el empleado no solo tendrá un compromiso con la marca sino que buscará mejorar su rendimiento externo.

## **5. Preguntas de Investigación**

Pregunta Principal

- *¿Cuál es la relación entre el endomarketing y employer brand equity en la empresa de servicios "La Lucha Sanguchería Criolla" en Lima?*

Pregunta Específicas

- *¿Cómo se desarrollan las dimensiones para la medición del employer brand equity al interior de la Lucha Sanguchería Criolla?*
- *¿Cómo se desarrollan las dimensiones para la medición del endomarketing al interior de La Lucha Sanguchería Criolla?*
- *¿Cuál es la relación entre el endomarketing y el employer brand equity de la Lucha Sanguchería Criolla?*

## **6. Objetivos de la investigación**

Objetivo General

- *Analizar la relación entre el endomarketing y el brand equity desde la perspectiva del colaborador (employer brand equity) en la empresa de servicios "La Lucha Sanguchería Criolla" en Lima*

#### Objetivo Específico

- *Explicar cómo se desarrollan las dimensiones para la medición del employer brand equity al interior de La Lucha Sanguchería Criolla*
- *Explicar cómo se desarrollan las dimensiones para la medición del endomarketing al interior de La Lucha Sanguchería Criolla*
- *Establecer y medir la relación entre endomarketing y employer brand equity de La Lucha Sanguchería Criolla*

### **7. Hipótesis**

#### Hipótesis General

- *Existe una relación positiva entre el endomarketing y employer brand equity en la empresa de servicios La Lucha Sanguchería Criolla en Lima.*

### **8. Viabilidad**

Para la presente investigación se ha hecho un análisis de los recursos con los que se cuenta para llevarla a cabo: recursos humanos, recursos materiales, accesibilidad a la información la empresa y recursos financieros.

Con respecto a la viabilidad de los recursos humanos, la investigación se desarrollará bajo un equipo conformado por tres miembros que cuentan con tiempo y conocimientos necesarios. Así mismo, uno de los miembros cuenta con el contacto previo con el fundador del sujeto de estudio dado que realizó una investigación de la organización La Lucha Sanguchería Criolla para otro curso en la universidad, siendo así más fácil el acceso a la información.

Referente a los recursos materiales, se ha encontrado bibliografía de conceptos e investigaciones previas relacionadas a los objetos de estudio a través de la base de datos PUCP a partir de la cual se pudo construir el respectivo reporte bibliométrico de la presente investigación. De la misma manera, se cuenta con accesos a materiales electrónicos y físicos de la plataforma de la universidad. Por otro lado, se presentó los ejes a investigar a Cesar Taboada, fundador de La Lucha Sanguchería Criolla, quien otorgó el permiso para poder acceder a la información necesaria de la organización para realizar la investigación. Finalmente, respecto a la viabilidad de los recursos financieros no se considera desembolsos de dinero significativas que impidan la realización de la presente investigación.

Hasta el momento, se ha visto que en el problema empírico se hace referencia a un entorno variable en el sector restaurantes en el Perú, así como a una imperante necesidad de los negocios para tener una ventaja competitiva que los haga sostenibles en el mercado. Es en base a esta problemática sobre la cual se justifica la presente investigación ya que el reto de los negocios gastronómicos y en este caso, para La Lucha Sanguchería Criolla se encuentra en poder hacer frente a los déficits de preparación de empleados para el rubro mediante distintos planes de acción, a través de la correcta identificación de elementos del endomarketing y EBE. Todo lo anterior llevó a plantear la hipótesis general de la investigación, la cual es la existencia una relación positiva entre el endomarketing y *employer brand equity* en la empresa de servicios "La Lucha Sanguchería Criolla" en Lima.

En los próximos capítulos se hará un repaso del marco teórico referente a los principales ejes de la investigación, los cuales son: endomarketing y *employer brand equity*. Luego se analizará el marco contextual correspondiente al sujeto de investigación, en este capítulo se hará una breve presentación del sector restaurantes en el Perú, un análisis PESTE y la descripción de la empresa. Posteriormente se explicará detalladamente la metodología de investigación que se seguirá en el presente trabajo. Finalmente se expondrá el análisis de los resultados obtenidos luego del trabajo y se propondrán conclusiones y recomendaciones a partir de la investigación.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene los conceptos teóricos que sirvieron de ayuda para identificar el problema, los objetivos y el modelo de gestión de la investigación. Por consiguiente, se presenta los ejes clave a investigar: endomarketing y *employer brand equity*, y se explica el modelo de ecuaciones estructurales. Cabe resaltar, que previamente al desarrollo de este capítulo, se realizó un informe bibliométrico (ver Anexo A) con el fin de conocer mayor detalle sobre los ejes a estudiar.

### 1. Endomarketing

#### 1.1. Endomarketing a través del tiempo

El endomarketing o también conocido como marketing interno ha sido investigado a lo largo de los años por diversos expertos tanto en el área de marketing así como por expertos en el área de recursos humanos. Entre los pioneros en desarrollar el tema se encuentran Berry, Hensen y Burke quienes, en 1976, mencionaron que el marketing interno “se preocupa por poner a disposición productos internos (empleos) que satisfacen las necesidades de un vital mercado interior (empleados) al tiempo que se cumplen los objetivos de la organización”(L. Berry, Hensel, & Burke, 1976, p. 8).

Por su parte, Michael Levionnois en el año 1987, afirma que el marketing interno es el “conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores” (Levionnois, 1987, p. 80). Es así como el marketing interno se presenta como una alternativa que busca involucrar a los empleados como parte fundamental en la efectividad del servicio a los clientes.

Tal como se mencionó, unos de los primeros autores en desarrollar temas de marketing interno fue Berry, cuya interpretación del marketing interno está basada en la perspectiva de tratar a los empleados como clientes, lo cual, en su opinión, puede llevar a cambios de actitud en los trabajadores y afectar positivamente la satisfacción de los consumidores (L. Berry, 1981). Si bien, con el fin de mejorar el servicio, se propone tratar a los colaboradores como clientes, esto es algo con lo que se debe tener cuidado ya que tal como menciona Bohnenberger, al estar los colaboradores tan satisfechos, podría generarse en ellos mayor conformismo en el trabajo (2005).

De acuerdo a Patriya, Randall y McCullough, es en el sector servicios en donde se puede apreciar especialmente una relación directa entre marketing interno y marketing externo (1988). Para ellos, un adecuado plan de marketing interno debe incluir los procesos y actividades de reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados. Estos autores



hacen énfasis en la importancia del marketing interno debido a que resalta el rol fundamental que cumple el empleado en la entrega del servicio ya que ellos son los que están en contacto directo con los clientes; esto significa que la experiencia del consumidor estará ligada al servicio que le brinde el empleado. Asimismo, es importante que las estrategias de marketing interno y externo se encuentren alineadas puesto que la empresa debe ser coherente con lo que comunica tanto a sus clientes como a sus colaboradores, lo cual contribuirá a la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

En la misma línea de lo anterior, Kotler y Keller indican que se debe trabajar en el marketing interno antes que en el externo, todo esto como parte de una estrategia de marketing integrado con la cual lo que se busca es tener una mejor atención para los clientes (2012). Se sugiere que se trabaje primero el marketing interno dado que si los empleados se sienten bien y cómodos, les transmitirán lo mismo a los clientes, de esta forma será más sencillo trabajar en el marketing externo de la empresa.

Para Grönroos, el objetivo del endomarketing consiste en “motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente externo” (1990 citado en Laws 1992, p. 20). Para este autor es necesario profundizar en los conceptos de marketing y hacer énfasis en la relación de los mismos con conceptos de gestión del talento humano. De la misma forma, hace hincapié en que los colaboradores tienen influencia directa en la satisfacción del cliente, razón por la cual se debía prestarles mucha mayor atención.

De acuerdo a Bohnenberger, un objetivo del marketing interno es brindar un ambiente de trabajo adecuado a los colaboradores, el cual respete sus necesidades y deseos, para que esto finalmente genere una actuación eficaz de los colaboradores con los clientes de la organización (2005). Es así como varios autores resaltan la necesidad de una administración conjunta tanto del marketing interno como externo de la organización, todo ello con el fin de lograr la satisfacción de los clientes externos.

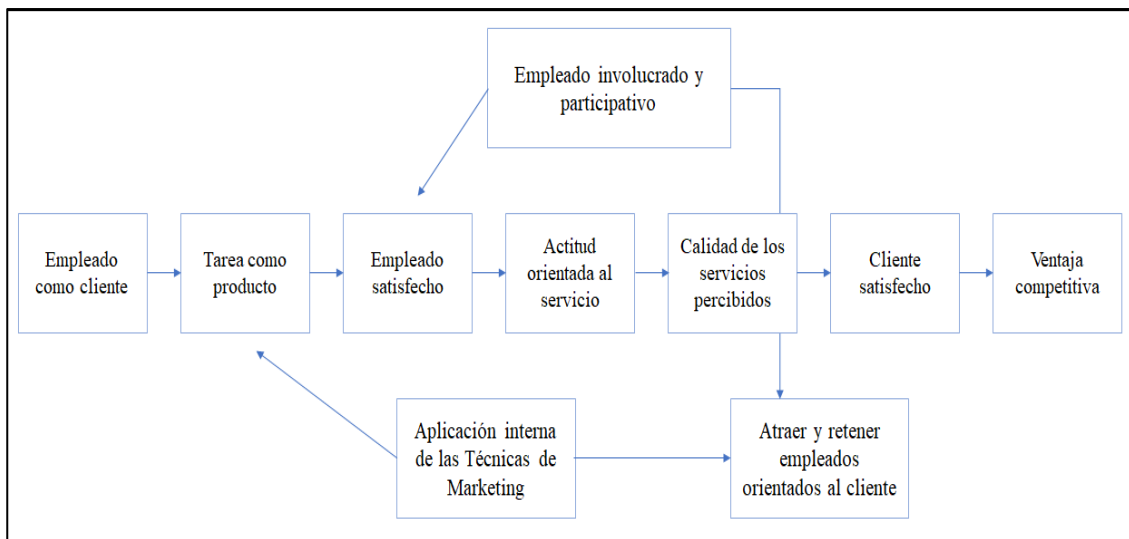
Así mismo, existe otro punto en el que los autores coinciden y es que para poder tener una adecuada gestión del marketing interno, es fundamental el compromiso y la participación de todos los niveles de la empresa, en especial de las áreas de marketing y recursos humanos, las cuales deben monitorear constantemente la gestión del mismo, de la misma forma, la alta dirección debe mantenerse involucrada y debe verificar que la gestión del marketing interno siga siempre alineada a los objetivos que tiene la empresa.

## 1.2. Modelos de gestión del marketing interno

### 1.3.1. Modelo de Marketing Interno de Berry

Tal como se mencionó, Berry fue uno de los primeros autores en sugerir tratar a los empleados como clientes (1981). Lo cual implica recompensarlos adecuadamente y ayudarlos a desarrollarse al interior de la organización. Todo esto con el fin de lograr satisfacción de los empleados lo que llevará a una mejor calidad de servicio para el cliente externo. En ese sentido, planteó el modelo de marketing interno que se presenta en la Figura 3.

**Figura 3: Modelo de marketing interno de Berry**



Adaptado de: Berry (1981)

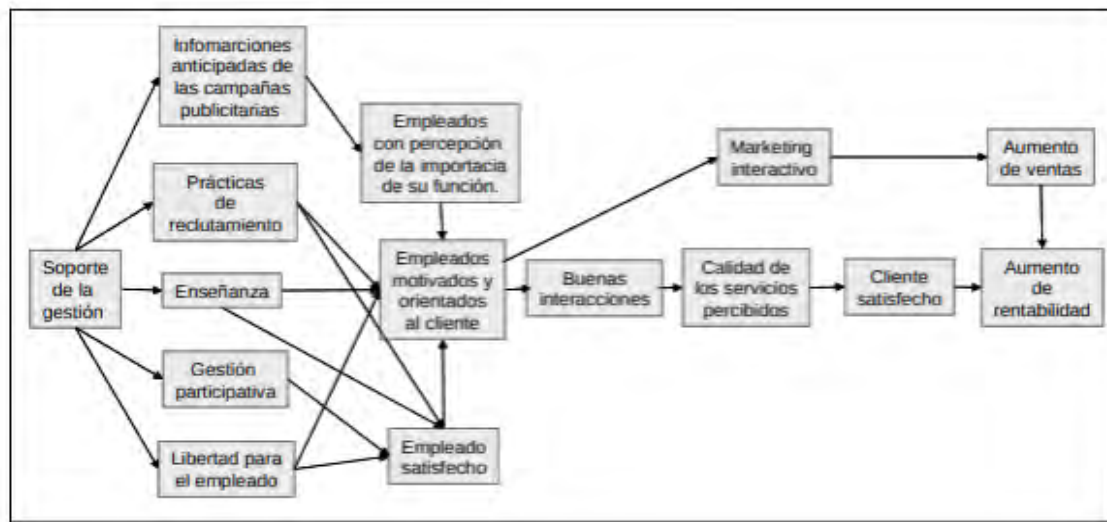
En este modelo se presenta como primer paso el considerar al empleado como cliente, esto implica la aplicación de técnicas de marketing al interior de la organización, una de esas técnicas consiste en ofrecerles las tareas como productos, esto generará empleados más involucrados y participativos, así como más satisfechos en el trabajo. La empresa debe buscar generar en los empleados una actitud orientada al servicio lo cual permitirá aumentar la calidad de los servicios percibidos, lo cual a su vez ayudará a atraer y retener empleados orientados al cliente. Todo esto llevará a la empresa a tener clientes más satisfechos, teniendo a sus empleados como su principal ventaja competitiva.

### 1.3.2. Modelo de Marketing Interno de Christian Gronroos

El enfoque que plantea Grönroos hace especial énfasis en la motivación de los colaboradores al interior de la organización, la cual se puede lograr a través distintos mecanismos que forman parte del modelo de marketing interno.

Tal como se muestra en la Figura 4, entre los mecanismos que Grönroos considera en su modelo se encuentran: informar anticipadamente a los empleados sobre las campañas publicitarias, tener prácticas de reclutamiento, enseñar a los empleados, tener una gestión participativa y otorgar libertad a los colaboradores (Grönroos, 1984). Todos estos mecanismos contribuirán a tener empleados motivados y orientados al cliente, lo cual generará mejores interacciones entre estos y los clientes. Al aumentar la calidad de los servicios percibidos, los clientes estarán satisfechos con lo ofrecido, lo que contribuirá a un aumento de ventas y por consecuencia a un aumento de la rentabilidad. De esa forma, en el modelo se entiende al marketing interno más como un medio a través del cual se pueden integrar las diversas áreas esenciales al interior de la empresa, lo cual resultará beneficioso para las relaciones que mantienen los clientes con la misma (Grönroos, 1990).

**Figura 4: Modelo de marketing interno de Grönroos**



Fuente: Grönroos (1990)

### ***1.3.3. Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed***

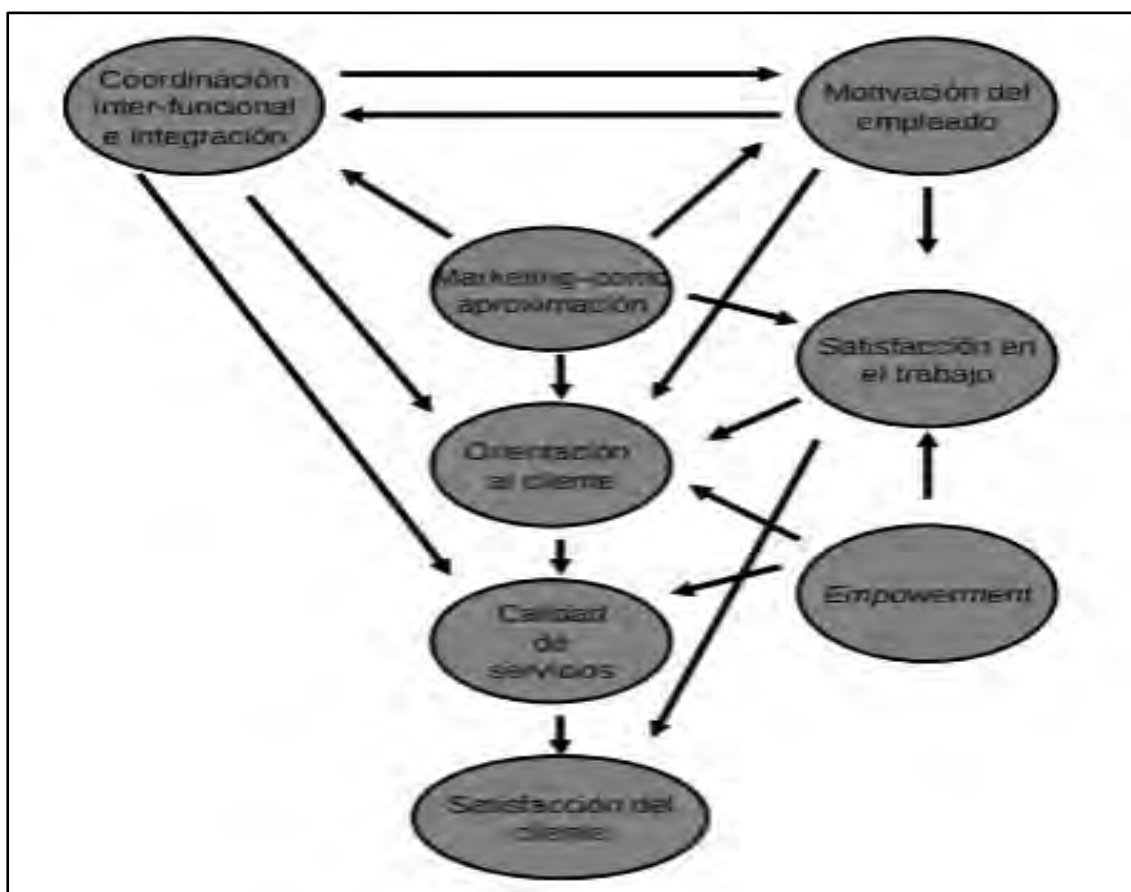
El modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed (2000), se basa en los modelos de Berry (1981) y Grönroos (1984) presentadas líneas arriba; sin embargo, lo particular de este modelo es la orientación al cliente externo, el cual se presenta al centro del modelo y será explicado con ayuda de la Figura 5.

En el presente modelo, Rafiq y Ahmed parten de la coordinación interfuncional e integración que consideran necesaria al interior de la organización, la cual se retroalimenta con la motivación de los empleados, al mismo tiempo ambas tienen una influencia sobre la orientación al cliente. Este se presenta como característica necesaria para poder lograr la calidad de los

servicios que brinda la organización lo conllevaría a generar satisfacción del cliente externo (Rafiq & Ahmed, 2000).

Uno de los elementos más importantes en este modelo es el *empowerment*, herramienta a través de la cual se les da a los colaboradores mayor poder en la toma de decisiones, lo cual genera una mayor satisfacción en el trabajo. Finalmente, esta satisfacción en el trabajo influye también en la orientación al cliente, la cual un impacto en la mejora de la calidad del servicio y lleva por último a la satisfacción de los clientes.

**Figura 5: Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed**



Fuente: Rafiq y Ahmed (2000)

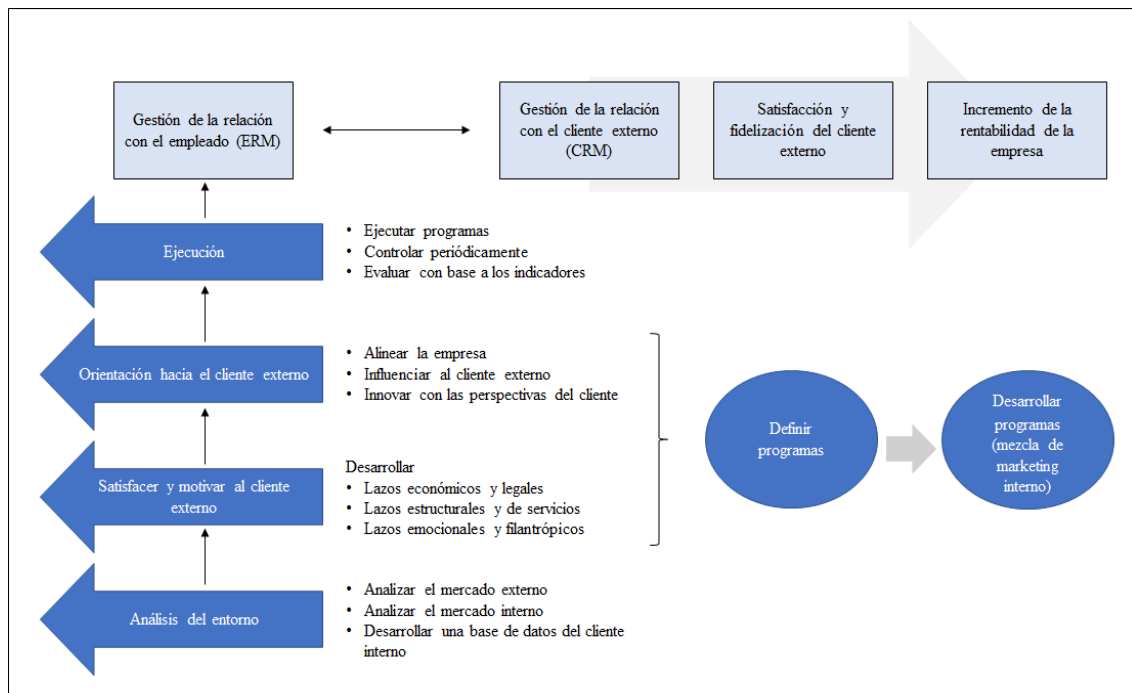
#### **1.3.4. Modelo de endomarketing de Regalado**

Este modelo propone entender el endomarketing como un modelo de gestión que integre a los colaboradores con la estrategia de marketing de la organización, en otras palabras, tener claro que el éxito sobre el cliente externo comienza conectando al cliente interno con los objetivos de la propuesta de valor. En ese sentido, “implica un compromiso entre la empresa y sus recursos humanos, compromiso sostenible en la medida en que la empresa desarrolle estrategias de

motivación para los empleados y estrategias de orientación hacia el cliente externo” (Regalado *et al.*, 2011, p.49).

El modelo plantea cuatro objetivos generales: el primero, es incrementar el conocimiento sobre el cliente interno para identificar y conocer más a profundidad al trabajador de la organización (grado de instrucción, competencia, expectativas, etc.). El segundo, refiere a mejorar el clima laboral con el objetivo de hacer sostenible el compromiso del empleado con la organización. El tercer objetivo implicar mirar todos los procesos desde una perspectiva del marketing y de esta forma integrar el enfoque hacia el consumidor. Y por último, el cuarto objetivo es lograr impactos positivos en la rentabilidad a través de la mejora en la productividad de los empleados y la eficiencia de los procesos (Regalado *et al.*, 2011).

**Figura 6: Modelo de endomarketing de Regalado *et al.***



Fuente: Regalado *et al.* (2011)

El modelo expuesto en la Figura 6 puede ser usado como guía para la implementación de programas de endomarketing en las organizaciones ya que presenta los elementos tanto de endomarketing como de *marketing* externo y la forma en la que se interrelacionan. Por una parte, se plantea que una adecuada gestión de la relación con el empleado, así como una adecuada gestión de la relación con el cliente externo tendrán como consecuencia la satisfacción y fidelización del cliente externo, lo cual a su vez generará un incremento de la rentabilidad de la empresa.

### **1.3 Elementos del endomarketing**

Para la explicación de los elementos de endomarketing, se ha recogido dos perspectivas de diferentes autores: Berry y Parasuraman (1991) y Foreman y Money (1995) explicados en esta sección.

#### ***1.3.1. Los esenciales del marketing interno según Berry y Parasuraman***

Berry y Parasuraman (1991) proponen siete elementos esenciales a considerar en la práctica del marketing interno: competir por talento, ofrecer una visión, preparar a los colaboradores para un buen desempeño, enfatizar el trabajo en equipo, aprovechar el factor libertad, medir y recompensar y conocer a su cliente.

Con referencia al primer elemento, competir por talento, se considera importante debido a que una de las actividades claves de una organización es el reclutamiento del mejor talento del mercado, esto debido a que no todas las personas cuentan con las habilidades necesarias para trabajar en contacto directo con los clientes, como por ejemplo la orientación al servicio, al no tener los colaboradores estas habilidades necesarias probablemente con el tiempo se sientan insatisfechos con sus trabajos y empiecen a brindar un servicio inadecuado, provocando de esta impactos en la experiencia de los consumidores.

Con respecto al segundo elemento ofrecer una visión, es fundamental ya los trabajadores de las empresas de servicio deben conocer su contribución hacia la organización “necesitan entender y creer en la meta a la que contribuyen, necesitan tener una causa porque servir a los demás es demasiado exigente y frustrante como para hacerlo bien cada día sin una” (Berry, 1991, p. 157). Tal como se menciona, trabajar en una empresa de servicios puede resultar bastante demandante, por lo cual contar con una visión ayuda a los colaboradores a tener claro el propósito de sus labores.

El tercer elemento es preparar a los colaboradores para un buen desempeño a través de programas y actividades continuas que fortalezcan sus habilidades blandas esenciales para la atención directa con el consumidor. Se enfatiza que el trabajador debe estar correctamente preparado y con las herramientas necesarias para poder realizar sus funciones de la mejor manera.

El cuarto elemento, es enfatizar el trabajo en equipo buscar generar una buena relación entre los colaboradores para aumenta su motivación y compromiso hacia la organización. Adicional a ello, mientras más cohesión exista, de mejor forma podrán desenvolverse los empleados de acuerdo a sus funciones. Cabe enfatizar, que en un equipo es necesario la existencia de un líder quien promueva la comunicación y haga seguimiento al logro de los objetivos (Piercy & Morgan, 1991).

El quinto elemento, aprovechar el factor libertad, es sustancial al interior de las empresas ya que esto contribuye al desarrollo de los colaboradores. “Un buen marketing interno implica darles a los colaboradores la oportunidad de crear para sus clientes y tener logros por sí mismos” (Berry 1991, p. 165). De esta forma, es necesario empoderar a los colaboradores, darles la confianza para que puedan lograr tener éxito a partir de sus propias decisiones.

El sexto elemento, es medir y recompensar a todos los colaboradores al interior de la organización lo cual debe estar dentro de las estrategias de una organización y ser congruentes con los objetivos y estructura de la misma. Es fundamental que el colaborador se le explique sus metas y el cómo le miden su rendimiento dado que esto influirá en el compromiso y esfuerzo en sus funciones diarias (L. Berry, 1981). De acuerdo a Berry y Parasuraman, “la clave para un efectivo sistema de recompensas es una adecuada medida del desempeño, la cual identifique quién merece realmente una recompensa” (1991, p. 166).

Finalmente, el séptimo elemento es conocer a su cliente, lo cual significa que la empresa debe conocer a sus colaboradores. Berry y Parasuraman hacen énfasis en indicar que los empleados de la organización también son clientes ya que estos compran productos de trabajo a la organización. “El diseño de productos de trabajo que atraigan, desarrollen, motiven y retengan a estos clientes internos exige sensibilidad a sus aspiraciones, actitudes y preocupaciones” (L. L. Berry 1991, p. 166). Es por ello que, es importante que las organizaciones conozcan a sus colaboradores, para de esta forma poder ofrecerles aquello que sus colaboradores realmente valoran.

### ***1.3.2. Componentes del marketing interno según Foreman y Money***

Foreman y Money (1995) identificaron tres componentes del marketing interno aplicables en un contexto de empresas de servicios los cuales son: desarrollo, recompensas y vision. Estos autores se basaron en la premisa de que así como una organización busca la satisfacción del consumidor quien es el que le genera los ingresos financieros, también se deben enfocar en la satisfacción de los empleados. Para identificar estos tres componentes, Foreman y Money (1995) desarrollaron un instrumento que fue validado a través de expertos y la información recabada fue a través de *focus groups*.

Con respecto al elemento de visión, Fleitman lo define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto con las de competitividad” (2000, p. 34). La visión es también conocida como el sueño de la organización siendo una declaración de aspiración de la organización a largo plazo. Cabe precisar que para que una organización tenga una clara visión, debe considerar los factores externos que pueden influir en el camino a la cual se dirige.

De la misma manera, es fundamental que la visión sea compartida por todas las personas al interior de la organización y que cada uno de estas personas sea responsable así de lograr los objetivos organizacionales. La visión se convertirá en una meta compartida por parte de todos los colaboradores de la organización. Para conseguir una visión compartida, es necesario que los líderes sean capaces de explicar y transmitir la visión de forma clara y concisa para así aumentar el compromiso y la motivación de los colaboradores con sus funciones. Lo anterior, contribuirá a que los colaboradores entiendan el porqué de las decisiones tomadas a corto plazo por la empresa y el a dónde irán como organización (D'Alessio, 2008).

El segundo elemento es el desarrollo de las personas, este es un factor fundamental al interior de las organizaciones debido los beneficios que conllevan implementar un adecuado y estructurado plan de aprendizaje. Entre los beneficios están: el aumento de la motivación de los colaboradores debido a la oportunidad de crecimiento que se le brinda al interior de la organización, la retención del talento, la mejora del trabajo en equipo y el aumento de la productividad de la empresa (Mitta & Dávila, 2015). Otro de los beneficios de desarrollar a las personas es la incrementación de la satisfacción de los consumidores debido a la experiencia que le brindan los empleados con el trato correcto y transmisión de seguridad. Si los empleados están correctamente capacitados y entrenados, podrán brindarle una adecuada experiencia (Conrado Castillo, 2009).

Con el desarrollo de las personas en una organización se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales. Brindándole al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades, se busca que el empleado se mantenga activo, interesado, satisfecho y en constantes capacitaciones o mejoramiento de procedimientos o procesos que incurran en el alcance de esa meta fijada (Prieto, 2013, p.45).

Tal como se expuso, el desarrollo implica darles a los colaboradores la oportunidad de crecer de acuerdo a sus habilidades y expectativas dentro de la empresa; sin embargo, este crecimiento sólo será posible si es que se forma y educa a los colaboradores, brindándole las herramientas necesarias para desempeñarse de la mejor manera el cargo que asuman. De esta forma, el desarrollo forma parte fundamental de las empresas ya que no basta con solo contratar al mejor talento sino también educarlo de forma continua y ayudarlo a crecer dentro de la organización, esto llevará a que los colaboradores se sientan más motivados en sus puestos y transmitan ese gusto por su trabajo tanto a sus compañeros como también a los clientes de la empresa.



Y por último, el elemento de las recompensas es definido por Chiavenato (2002) como un conjunto de incentivos, también conocidos como premios, que se otorgan a los empleados cuando realizan de forma destacada alguna tarea y/o cumplen con algún objetivo planteado. Asimismo, Chiavenato (2002) indica que las recompensas generan valor a la organización dado que aumentan la responsabilidad y conciencia de los trabajadores y del grupo haciendo que su desempeño. Y, además, direccionan a los miembros de la organización debido a que están diseñadas para motivar y reforzar ciertas conductas deseables de los colaboradores.

Según Robbins y Judge (2011), las recompensas están sujetas a la gestión y administración de la organización por lo que son ellos los que deben buscar la forma de generar un buen sistema para motivarlos e influir en su comportamiento. Existen dos tipos de recompensas: recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas. El primer tipo de recompensa refiere a toda satisfacción por el puesto que ocupa, mientras que, el segundo tipo de recompensas incluye la compensación directa (sueldo, bonos de desempeño, pago de utilidades, etc.), no financieras (estacionamiento, flexibilidad de horarios, oficinas adecuadas, etc.) y compensación indirecta (servicios y prestaciones extras).

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la, organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. No sólo se consideran los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios), sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables (Chiavenato, 2002, p.113).

Es importante indicar que no todos los colaboradores se sentirán motivados al recibir las mismas recompensas y por eso necesario que las recompensas se adecuen al público objetivo al que se quiere llegar, de no ser así, estas no cumplirían con su propósito inicial. Por ello, es fundamental que las organizaciones conozcan bien a sus colaboradores de forma que puedan ofrecerles reconocimientos que ellos realmente valoren. La congruencia entre lo que motiva a un colaborador y la recompensa entregada por la empresa, hace que los colaboradores se fidelicen con ella, tal como lo indican Dávila y Mitta, “un ambiente que reconozca toda acción emprendida por el colaborador, que agradezca hasta el más mínimo aporte, será un ambiente en el cual el trabajador querrá permanecer y se sentirá a gusto con este clima (2015, p. 53)

Para la elaboración de las encuestas de la presente investigación, se consideró pertinente evaluar el endomarketing de La Lucha Sanguchería tomando en cuenta el cuestionando Foreman y Money con los tres elementos planteados descritos líneas arriba: visión, desarrollo y

recompensas. Se decidió tomar este cuestionario debido a que este es un instrumento especializado en el contexto de empresas de servicios, y más aún en el contexto de restaurantes. En el capítulo cinco, se hace una descripción de cada elemento y se exponen los hallazgos cuantitativos recabados.

## **2 Employer Brand Equity**

Dentro de este apartado, se explica la evolución del concepto del *brand equity* a través del tiempo explicando los modelos y las perspectivas planteadas para su medición. Luego, alineado con la perspectiva escogida para esta investigación, se explica las dimensiones del employer brand equity (EBE) y la relación que tienen con el endomarketing. Por último, se presenta la contribución y el impacto de considerar el EBE en una empresa de servicios.

### **2.1. Brand Equity a través del tiempo**

Actualmente, la marca ha tomado gran importancia para la organización desde la perspectiva del cliente y/o *stakeholders*. La marca se define como un “nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o la combinación de los mismos, que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y que los diferencia de los de sus competidor” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 231). Es un activo intangible que debe ser gestionado y considerado como parte de las estrategias de una organización para su crecimiento económico y financiero indistinto de su tamaño o sector (Forero & Duque, 2014). Asimismo, la diferencia entre un empresa de productos físicos y una empresa de servicio es que en el primero la marca se genera con el producto que se compra y se consume en sí mismo, mientras que en el segundo la marca se genera con la experiencia del consumidor con la organización el cual genera perspectivas positivas o negativas acorde a una crítica subjetiva interna que el cliente realice y es a partir de esto que nace el *brand equity* (Roldán, 2010).

Existen diversas posturas de autores respecto a cómo se originó el concepto de *brand equity*, pero los que más coinciden con respecto al origen son Garnica (2000) y Matías & Barbosa (2001). Según Garnica (2000), el concepto surge por los años ochenta tras la caída del mercado de valores que se desató donde las empresas dejaron de ser valoradas por lo que valían en sí mismas en el aspecto económico sino más bien se buscaba otros aspectos más subjetivos que podrían generar ventajas competitivas a las organizaciones frente al sector. Es en ese momento, que los actores gerenciales buscan nuevas formas de calcular el valor de sus empresas naciendo ahí el concepto del *brand equity* donde se valoriza a la marca acorde a la percepción que el cliente tiene tras su experiencia con la organización.

Asimismo, Matías y Barbosa (2001) enfoca el origen de la valoración económica de las marcas en: los procesos de adquisición de empresas realizados principalmente en la segunda mitad

de la década del ochenta donde las organizaciones eran compradas por un valor más grande que el contable debido a que se consideraba y monetizaba la intangibilidad de la marca para la organización, el desarrollo internacional de las licencias y franquicias de marcas y la consideración de algunas empresas en sus balances no sólo lo tangible y/o monetario sino también los activos intangibles. El *brand equity* comenzó a valorarse en esos años como uno de los principales activos intangibles de la organización porque tras su medición se podía conseguir ventajas competitivas de diferenciación frente a las demás organizaciones y, adicionalmente, hacerlos únicos frente al cliente (Garnica, n.d.).

Asimismo, hay muchos conceptos que se le han atribuido al *brand equity* desde distintos puntos y enfoques que han ido surgiendo: método basado en el costeo, método basado en el valor de mercado de la compañía, método financiero, método basado en el consumidor y método basado desde la perspectiva del empleado.

Los pioneros en plantear un modelo de medición del valor de marca fue Simon y Sullivan en el año 1990 y Keller en el año 1993 con el método financiero de la empresa donde plantearon que el valor de la marca se puede medir de acuerdo con el valor del mercado financiero de la empresa, mediante el cual se incluía una técnica de evaluación para el valor de la marca para posterior juntarlo con el valor de los otros activos de la empresa (Hanaysha, Abdullah, & Abdghani, 2013). En contraparte, en 1996, Aaker busco mediciones que complementaran las mediciones planteada hasta el momento, pero basado en el consumidor: “[...] señaló que las medidas financieras tradicionales, como ventas, costos, márgenes, ganancias y rendimiento de los activos, generalmente dominaban los objetivos de la marca y las medidas de desempeño. Sin embargo, estas medidas tienden a ser a corto plazo y ofrecen poco incentivo para la inversión en la construcción de marca” (Hanaysha et al., 2013, p. 493).

Y es en la década de los años 2000 que nace la medición del valor de marca desde la perspectiva de los empleados con los estudios de Cable y Turban quienes apoyaban la extensión a esta perspectiva del consumidor afirmando que las investigación de la marca en productos o servicios también pueden aplicarse al empleo, en donde una compañía considera a sus empleados como consumidores internos y a sus futuros empleados como clientes potenciales (Alshathry, Clarke, & Goodman, 2013).

A efectos de la presente investigación, se enfatizará la explicación desde la perspectiva del empleado que, a diferencia de la perspectiva del consumidor donde la organización busca generar un comportamiento de consumo a largo plazo, este método se enfoca en el comportamiento del empleado relacionado con el trabajo, centrado en el cumplimiento de la promesa y objetivos de la marca (King & Grace, 2009).

## 2.2. Dimensiones del *Employer Brand Equity*

El modelo del *employer brand equity* incorpora teoría adaptada del modelo de *consumer brand equity* de Aaker que se centra en la construcción de marcas fuertes para una mejor experiencia de los consumidores con los productos y/o servicios de la organización, siendo así, un reto de las áreas de marketing para que esta experiencia se convierta en sentimientos y asociaciones positivas del consumidor con la marca (Aaker, 1996). A mediados de los años 2000, Cable y Turban, a manera de experimento aplican los principios y conceptos de marketing en la gestión de los recursos humanos concluyendo que las teorías pueden ser aplicadas donde la empresa es la marca y el empleado es el consumidor (Kashive & Khanna, 2017).

Este modelo es definido como un conjunto de activos vinculados a una marca de empleo, como su nombre y símbolos que agregan o restan el valor proporcionado por una organización para los empleados de la misma (Ewing, Leyland, & Nigel, 2002). En ese sentido, la marca también puede estar dirigida a otros actores distintos de los consumidores, como son los empleados que se consideran parte de la creación de valor en el proceso de creación de marca. Por tal razón, la gestión de marca ya no sólo debe ser parte del área de marketing, sino también del área de recursos humanos:

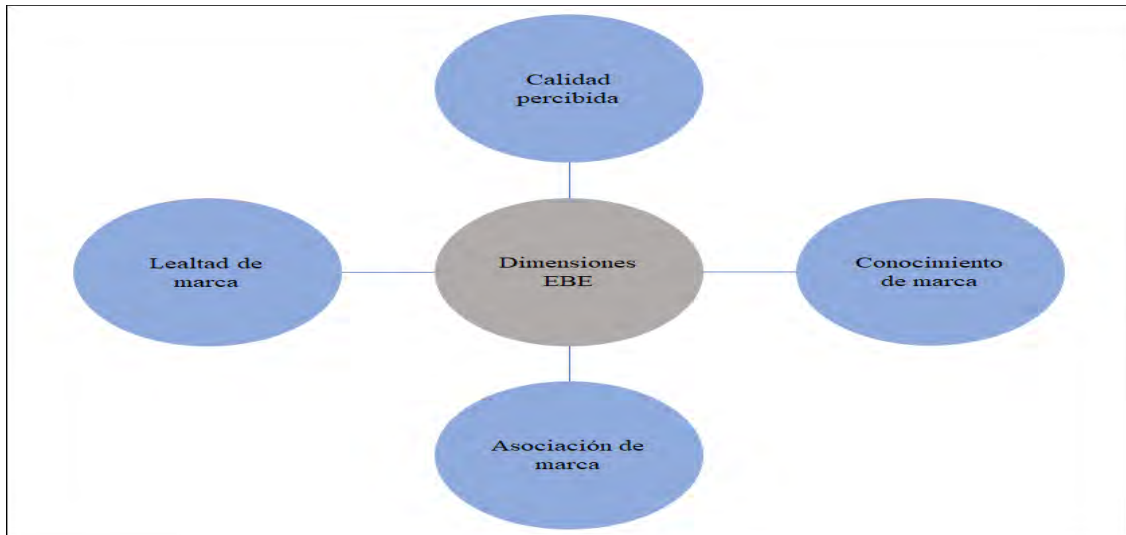
Como tal, aunque tradicionalmente la gestión de los empleados se delega en el departamento de recursos humanos, el hecho de que se haya reconocido a los empleados como un activo organizativo esencial en la realización de los objetivos de la organización, sugiere con urgencia una mayor conciencia respecto al papel de los empleados en la realización de sus estrategias de *marketing*. (King & Grace, 2009, p. 123).

Considerar el *employer brand equity* y gestionarlo de forma adecuada trae a la organización beneficios que se manifiestan en los comportamientos de ciudadanía de marca, la satisfacción de los empleados, la intención de permanecer en la organización y el boca a boca positivo de los empleados (King & Grace, 2009). Estos mismos autores, enfatizan que al igual que es responsabilidad del empleado entregar el servicio y/o producto adecuado a los consumidores, es responsabilidad de la organización garantizar que la promesa de la marca se entregue a los empleados de manera que comprendan la marca de la organización y lo que significa para ellos en relación con sus roles y responsabilidades asignados (2009).

Para la medición, varios investigadores como Ezgi Erkmen (2018), Sultan Alshathry (2015), Brett Minchington (2011) han escogido y adaptado el modelo de marca de Aaker desde la perspectiva de los consumidores porque es uno de los modelos más completos de valor de marca que considera diferentes dimensiones medibles y ,además, ofrece una base teórica

adecuada. Las dimensiones que explican este modelo, tal como se muestra en la Figura 7, son: calidad percibida, lealtad de marca, asociación de marca y conocimiento de marca.

**Figura 7: Dimensiones del Employer Brand Equity adaptado de Aaker (1991)**



Adaptado de: Erkmen, Ezgi. (2018).

### **2.2.1 Calidad percibida**

Acorde al modelo del *brand equity* desde la perspectiva del consumidor, la calidad percibida es definida por Aaker como la “percepción de un consumidor frente a la calidad global o nivel de un producto o servicio respecto a su propósito y relativo a las alternativas de la competencia existentes en el mercado” (1996, p. 36). Por consiguiente, no se trata de la calidad real de una marca; sino que se trata de la percepción del consumidor hacia la función principal prevista de una marca por la que fue escogida al momento de comprar en la marca.

Alineando el concepto brindado por Aaker, la calidad percibida se define como la percepción subjetiva del empleado frente a la función de la marca inicial (Erkmen, 2018). La calidad percibida se explica a través de una comparación entre expectativas y experiencias sobre una serie de atributos de calidad (Grönroos, 1984). Desde la perspectiva del empleado, estos atributos de calidad incluyen la percepción de la promesa de la marca con respecto a la rapidez de servicio, gestión de quejas, atención personalizada, servicio oportuno, entre otros (Erkmen, 2018).

### **2.2.2 Lealtad de marca**

Con respecto a la lealtad de marca, es una dimensión importante dentro del modelo de *brand equity* a la relación que tiene la organización con el cliente. El investigador Aaker definió la lealtad de marca como la afección que la persona siente por la organización (1996). Por otro

lado, en lo citado por Cobb-Walgren, Ruble y Donthu (1995), se hace una clasificación de la dimensión en lealtad comportamental y lealtad cognitiva. La lealtad comportamental se define y explica con el comportamiento de la persona con la organización considerando indicadores de frecuencia, puesto, y las acciones que realiza después de dejar la organización. No obstante, la lealtad cognitiva se explica con el reconocimiento de la persona frente a la marca.

Desde la perspectiva de los empleados, la lealtad de marca puede reflejarse en varias formas, incluyendo desde la búsqueda de un trabajo y en relación que tienen con la organización. Al igual que las marcas de productos, Backhaus y Tikoo (2004) citado en Sultan Alshathry (2013), argumentaron que la lealtad en el empleo también puede tener elementos de actitud y comportamiento. Para un empleado potencial, por ejemplo, el compromiso de hacer un esfuerzo para trabajar para una compañía representa el lado actitudinal de la lealtad (Sultan Alshathry, 2013). Por otro lado, el comportamiento está relacionado con el trabajo, gira en torno a cumplir con la promesa de la marca (King & Grace, 2009). Este comportamiento está relacionado con la cultura organizacional que representa los supuestos básicos y los valores aprendidos por los miembros de la organización (Backhaus & Tikoo, 2004).

### **2.2.3 Conocimiento de marca**

El conocimiento de marca es definido en el EBE como la capacidad de un empleado para reconocer y recordar información de la marca de un empleador (Sultan Alshathry, 2013). Por lo tanto, esta dimensión refleja el nivel de conocimiento y el nivel de familiaridad del empleado con la organización lo cual representa los supuestos básicos y los valores aprendidos. Si los empleados carecen de conocimiento de la marca, no pueden comportarse de la manera deseada por la organización. ni son capaces de tomar decisiones relacionadas con la marca (King & Grace, 2009).

### **2.2.4 Asociación de marca**

Este elemento va relacionado con las demás dimensiones presentadas, como lealtad de marca y conocimiento de marca (Matías & Barbosa, 2001). El consumidor cuando es leal frente a una organización tiene percepciones positivas y eso hace que se espere un comportamiento bueno por la parte del mismo (Aaker, 1996). Es importante, adicionar, que para que te asocien, con elementos o percepciones, previamente se debe haber tenido conocimiento de la marca mediante experiencia o el boca a boca (Kotler, 2017).

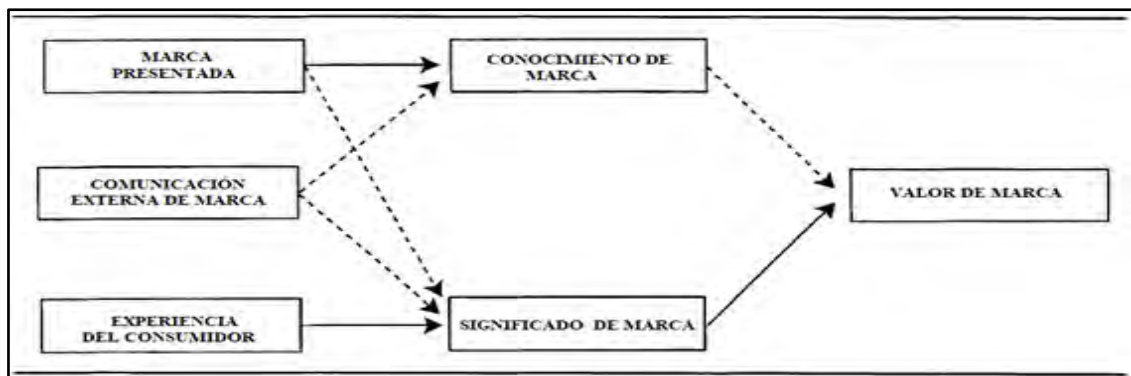
En el modelo de *employee based brand equity*, la asociación de marca sobre el empleador es definido por Brett Minchington (2011) como los pensamientos e ideas que el nombre de una organización evoca sobre la mente de los actuales y futuros trabajadores. Por otro lado, Ambler y Barrow (1996) lo definen como el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos

proporcionados por la empresa a los empleados. Esta definición enumera tres tipos de beneficios que un empleado recibe: los beneficios funcionales que incluyen actividades de desarrollo y útiles, como oportunidades de aprendizaje, los beneficios económicos que se refieren a recompensas materiales o monetarias, como el salario y, por último, los beneficios psicológicos reflejan los sentimientos de los individuos, como el sentido de pertenencia.

### 2.3. Brand Equity en servicios

Con respecto al valor de marca, ¿serán los mismos factores que afectan la percepción de las organizaciones de productos tangibles y las organizaciones de servicios? Según la investigación de Berry (2000) existen factores que difieren en el valor de marca de los productos y servicios debido a la falta de tangibilidad, empaquetado y visualización de este último.

**.Figura 8: Relación de los elementos del Marketing de Servicio**



Fuente: Berry (2000)

Siguiendo esa línea, la percepción de los consumidores de las organizaciones de servicios depende de factores distintos como: la marca presentada, reconocimiento de marca, comunicaciones externas de marca, significado de marca, experiencia de clientes y el valor de marca (Berry, 2000). Estos principales factores, los cuales son mostrados en la Figura 8, influyen creando valor para las organizaciones de servicios proporcionándoles ventajas competitivas frente a la competencia.

Con respecto a la marca presentada, en el modelo que plantea Berry (2000) este factor comprende la comunicación de la identidad y el propósito de la organización a través de diferentes formas como el mismo nombre de marca, el logotipo, la publicidad y, entre otros elementos propios de la organización. La marca presentada tiene una estrecha relación con los factores de conocimiento de la marca, la cual es la capacidad del consumidor de poder reconocer y recordar la marca frente una señal siendo teniendo como objetivo estratégico de la organización ser la primera marca en la mente del consumidor, y el significado de la marca que refiere a las

percepciones dominantes e instantáneas del consumidor con la marca, pudiendo ser una percepción positiva o negativa (Berry, 2000).

La comunicación externa de marca para García Uceda (2011) es la información que los consumidores reciben a través de un conjunto de actividades de crear, mantener y mejorar la percepción y relación que tienen con sus consumidores teniendo como objetivo proyectar una buena imagen de la organización. Este factor no está controlado por la organización y es de suma importancia considerarlo dado que los consumidores toman conciencia e impresiones positivas o negativas de la marca.

Es a través de la experiencia del consumidor, que este tiene un contacto directo con la organización y ya no se basa en ideas y creencias que otros dicen o perciben, sino más bien, son ellos los que toman el juicio sobre lo que experimentaron. Según Berry (2000), el factor de la comunicación externa del boca a boca deja de ser desproporcionadamente menos influyente cuando ya el consumidor ha tenido una relación directa con la organización y es más bien a través de esta experiencia que incluso puede repercutir en las decisiones de posibles consumidores que no han tenido relación alguna con la organización.

Por lo tanto, son los factores de marca presentada, comunicación externa de marca, experiencia del consumidor, conocimiento de marca y significado de marca que repercute en el valor de la marca de una organización de servicios. Este tipo de organizaciones al ser la marca de las mismas deben requerir empleados calificados idóneos para la atención y servicio al cliente.

#### **2.4. Contribución del empleado en el Brand Equity**

Las empresas de servicios tienen como principales activos a sus empleados dado que son los que se relacionan directamente con los consumidores. Son los empleados los que tienen como responsabilidad entregar el servicio apropiado y de asegurarse que la promesa de la marca se entregue de manera adecuada acorde a sus roles y responsabilidades con el fin de poder generar ventajas competitivas y un valor de marca fuerte (King & Grace, 2009).

Según Gelb y Rangarajan (2014), los empleados pueden ser elementos de la marca o embajadores de marca. Como elementos de la marca, los empleados son quienes dan la imagen de la organización a los clientes a través de sus comportamientos, la apariencia física y la forma de interactuar con ellos, es por eso que deben estar motivados y alineados con la cultura de la empresa para que puedan proyectar la imagen deseada y se puedan llegar a los objetivos de la organización. La existencia de políticas y procedimientos de la empresa son de vital importancia para la formación, gestión y evaluación de los empleados.



Y como embajadores de marca, va ligado con la reputación corporativa a través de la comunicación con personas externas de la organización. La comunicación es la vía de transmisión de la información de la empresa que puede influir de dos formas: de manera positiva cuando el empleado defiende y recomienda a su marca o de forma negativa cuando el empleado difama o acusa a la organización. Por tal razón, se debe buscar que los empleados estén comprometidos

Tanto como elementos de la marca y /o como embajadores, los empleados son los actores que pueden generar o destruir el valor de la marca a través de sus comportamientos, actitudes y posición que tome. Por tal razón, las organizaciones de servicios deben enfocarse en ver las mejores estrategias y políticas involucrando al empleado como activo principal para poder gestionar de manera más adecuada la generación del valor de marca.

En este capítulo se expusieron los principales conceptos, así como las diversas aproximaciones al *endomarketing* y *employer brand equity*. Entendiéndose de esta forma al endomarketing como una perspectiva que propone tratar a los empleados como clientes, lo cual puede llevará a cambios de actitud en los trabajadores y afectará de forma positiva la satisfacción de los consumidores (L. Berry, 1981). De la misma forma se entiende al *employer brand equity* como un método que se enfoca en el comportamiento del empleado relacionado con el trabajo, centrado en el cumplimiento de la promesa y objetivos de la marca (King & Grace, 2009). También se detallaron los elementos de cada uno de los ejes, en el caso de endomarketing son visión, desarrollo y recompensas; y para *employer brand equity* son asociación de marca, lealtad de marca, calidad percibida y conocimiento de marca. El tener los elementos de cada eje detallado contribuirá posteriormente a cumplir con dos de los objetivos específicos planteados con los cuales se busca explicar cómo se desarrollan las dimensiones tanto de *endomarketing* como de *employer brand equity* al interior de La Lucha Sanguchería Criolla.

### **3. Relación entre el Endomarketing y el Employer Brand Equity**

Tal como se expuso anteriormente, la presente investigación tiene como objetivo principal analizar la relación entre el endomarketing y el *brand equity* desde la perspectiva del colaborador (*employer brand equity*) en la empresa de servicios "La Lucha Sanguchería Criolla" en Lima. Es debido a ese objetivo, que en el presente apartado se realizará un breve repaso de algunas investigaciones realizadas en años anteriores, las cuales también relacionan el endomarketing y el *employer brand equity*.

Entre las investigaciones revisadas, dos de ellas destacan por su similaridad con el objetivo principal planteado en la presente investigación. Ambos textos parten de una revisión de la literatura relacionada al marketing interno, así como de literatura relacionada al *employer brand*

*equity*, y luego pasan a explicar la metodología escogida para su respectiva investigación. A continuación, se detallarán los factores resaltantes de ambas investigaciones.

El estudio realizado por Erkmen, quien forma parte de la Selcuk University de Turquía, busca examinar la construcción del valor de marca desde el punto de vista de los empleados a partir del marketing interno en la industria de servicios, para ello se parte de un detallado análisis de los conceptos pertinentes para la investigación. Se pone especial énfasis a la importancia que tiene comunicar adecuada y constantemente los valores de la marca a los colaboradores, esto con el objetivo de que los mismos valores sean transmitidos finalmente a los clientes de la empresa.

Al tratarse de empresas de servicios, estas se caracterizan por su naturaleza interactiva con los clientes, los colaboradores se convierten así en la parte visible de la empresa y son los que se encargarán de entregar lo que promete la marca (Erkmen, 2018). Es esa importante responsabilidad de los colaboradores, la que hace que sea fundamental aplicar el marketing interno en la empresa, de esta manera, al tratar a los colaboradores como clientes, se logra que estos estén conectados emocionalmente con la marca. Es así que, a medida que los colaboradores se comprometen más con la marca, es más probable que actúen de acuerdo a los valores de la marca en sus distintas labores (Erkmen, 2018).

Por su parte, la investigación de King y Grace (2008) busca explorar los efectos que tienen las prácticas de marketing interno sobre el capital humano de una empresa y su subsecuente impacto en el valor de marca de la empresa, todo esto desde la perspectiva de los colaboradores. Este estudio, en sintonía con el anterior, busca explorar a profundidad las percepciones que tienen los colaboradores del valor de marca de sus organizaciones, las cuales fueron formadas a partir de los esfuerzos de marketing interno de las mismas. Para King y Grace (2008), el marketing interno debe ser visto como una estrategia organizacional, ya que, al tener colaboradores informados y comprometidos con los valores de la empresa, estos se encargarán de transformar la visión de la empresa en la realidad de la empresa. De esta forma, las autoras buscan diferenciarse de la mayoría de las investigaciones que evalúan el valor de marca de una organización sólo desde el punto de vista externo de especialistas en temas marketing.

A pesar de las similitudes de los temas revisados en ambos estudios detallados anteriormente, la metodología usada en ambos es distinta. Por una parte, en la investigación realizada por Erkmen, se empleó un método empírico causal de tipo cuantitativo, en el cual se realizaron cuestionarios estructurados para la recolección de datos, teniendo como población objetivo a empleados de contacto directo con clientes en empresas de servicios de la ciudad de Estambul. Por otra parte, en la investigación realizada por King y Grace, se tomó un enfoque cualitativo, para el cual se realizaron entrevistas a profundidad con colaboradores de diversas

empresas de servicios, ya que el objetivo en este caso era descubrir y describir las perspectivas de los colaboradores.

Teniendo como base la literatura consultada, se consideró que el enfoque más adecuado para la presente investigación sea de tipo mixto; es decir, se realizará metodología cualitativa, así como cuantitativa. La cualitativa permitirá conocer a profundidad la organización y el problema que se busca estudiar, mientras que la cuantitativa permitirá validar o rechazar la hipótesis principal planteada en el presente estudio. Todos los detalles respecto a la metodología que se usará serán especificados en el capítulo 4.

Respecto a la relevancia del estudio de este tema, es importante resaltar que es cierto que a lo largo del tiempo se han identificado los efectos positivos externos que tiene para una organización los esfuerzos del marketing interno; sin embargo, es aún limitada la comprensión del impacto de los mismos desde la perspectiva de los colaboradores de la organización (King y Grace, 2008). Es por ello que esta investigación busca aportar un mayor acercamiento al punto de vista de los colaboradores de la organización o también conocidos desde una perspectiva de endomarketing como los clientes internos de una empresa.

Se considera conveniente tomar este punto de vista ya que los colaboradores cumplen un rol fundamental al momento de entregar un servicio, son ellos los que representan a la marca frente a los clientes, es por ello que deben sentirse a gusto y en sintonía con los valores que busca transmitir la organización para que de esta forma puedan transmitirlo también a los clientes, creando de esta manera una excelente experiencia de compra, lo cual se puede convertir en una ventaja competitiva a largo plazo para la organización.

Tal como se expuso en el presente apartado, se realizó una amplia investigación en torno a los temas de endomarketing así como de *employer brand equity*; sin embargo, no se encontraron estudios que vinculen ambos ejes tal como se plantea en la presente investigación en América Latina, cabe resaltar que los ejemplos tomados líneas arriba fueron realizados en Turquía y Australia. Se toma esto como una excelente oportunidad para profundizar en la investigación de la relación existente en ambos temas debido a que se considera necesario teniendo en cuenta el factor competitivo característico del sector restaurantes en el Perú.

#### **4. Modelo de ecuaciones estructurales**






En esta sección, se explican las definiciones, elementos, modelos y fases de un modelo de ecuaciones estructurales la cual es la herramienta de análisis de información cuantitativa empleado para explicar la correlación entre los dos ejes de la investigación: endomarketing y *employer brand equity*.

#### 4.1. Elementos de modelos de ecuaciones estructurales

Los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) se definen, según Medrano y Muñoz (2017) como una herramienta metodológica que permite especificar, identificar y analizar relaciones entre variables y/o hipótesis. Estos modelos de ecuaciones estructurales presentan elementos importantes que deben ser considerados para que se pueda interpretar y desarrollar mejor el modelo: tipos de variables, partes del análisis del modelo, e índices de ajuste.

Para comenzar, existen diferentes tipos de variables que se pueden presentar en un modelo de ecuaciones estructurales, en la Tabla 1 se presenta la tipología de variables existentes y, además, los símbolos geométricos como se presentan cada variable en el diagrama estructural:

**Tabla 1: Símbolos de un modelo de ecuaciones estructurales**

Tipo de símbolo	Concepto	Símbolo
Variable observable	Es el indicador con lo que se miden la muestra	
Variable latente	Es lo que se quiere medir y están conformados por uno o más variables observables	
Error de predicción	Es el error que se puede presentar en cada variable dependiente	
Efecto de una variable sobre otra	Grafica la relación entre una variable exógena sobre una variable endógena	
Correlación entre variables	Grafica la relación entre dos variables endógenas	

Fuente: Garcia (2011)

Según Bernal, Nieves y Briones (2016) un modelo de ecuaciones estructurales posee dos niveles de análisis: el modelo de medida y el modelo estructural. El primer nivel es el modelo de medida donde se definen los constructos que se van a utilizar y, además, se le asigna indicadores con el fin de considerar los componentes principales. Por otro lado, el siguiente nivel de análisis, modelo estructural, evalúa las relaciones hipotéticas planteadas a través de indicadores e índices de ajuste.

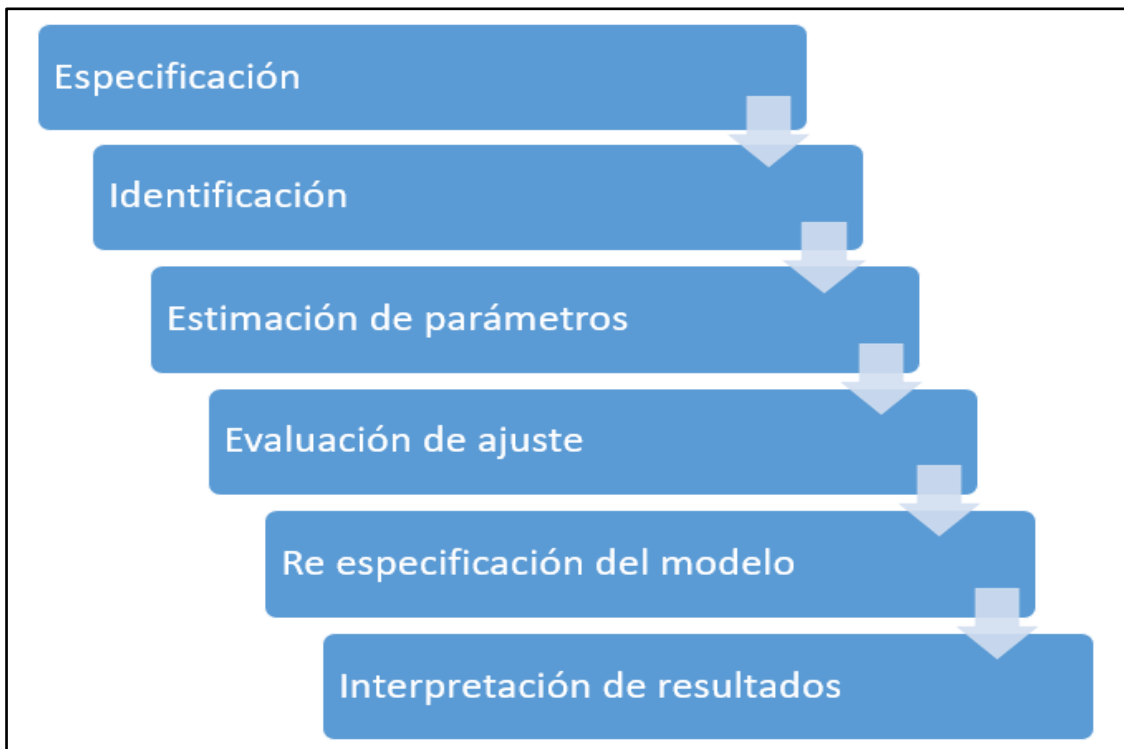
Con respecto a los índices de ajuste, son valores estadísticos con parámetros específicos que se deben cumplir para que la muestra sea fiable. A continuación, se explican los índices de ajuste según Fernández-Cruz (2018) y Escobedo et al. (2016): Chi cuadrado sobre los grados de libertad, Índice de ajuste GFI, Índice de ajuste CFI y Índice residual de la raíz cuadrada media del error de aproximación (RMSEA). Sobre el primer índice CMIN / CF (Chi cuadrado sobre los grados de libertad) el ajuste aceptable tiene un rango de 2 a 5 puntos. Por otro lado, el índice de ajuste GFI evalúa si el modelo debe ser ajustado, mientras más se acerque al 0 hace referencia a un mal ajuste por lo que se debe modificar. Luego, el error de aproximación (RMSEA) representa

un ajuste aproximado con toda la población, el índice debe ser mayor a 0.05. Y por último, el Índice de ajuste CFI mide la mejora en la medición de la no centralidad del modelo, el índice debe ser más cercano a 1.

#### 4.2. Fases del modelo estructural

Para el desarrollo de medición de un modelo de ecuaciones estructurales es necesario el desarrollo de seis fases según Cupani (citado en Escobedo, Hernandez, Estebane, & Martinez, 2016) presentados en la Figura 9.

**Figura 9: Fases de un modelo de ecuaciones estructurales**



Fuente: Escobedo, Hernandez, Estebane, & Martinez (2016)

En la primera fase, especificación, el investigador plantea de forma hipotética la relación entre las variables latentes y las variables observables que servirán de análisis en la investigación. Posteriormente, en la fase de identificación, se predicen los parámetros del modelo para luego, en la siguiente fase, mediante un programa AMOS, LISREL, etc. se determina los valores de los parámetros desconocidos. Estas herramientas, adicionalmente, permiten conocer los valores de la evaluación o bondad de ajuste lo cual permite al investigador saber si lo propuesto es correcto y/o se requiere alguna modificación. En la quinta fase, la re especificación, del modelo permite mediante los resultados de la fase anterior ajustar el modelo acorde a los objetivos del investigador añadiendo o eliminando parámetros con el fin de poder cumplir con los parámetros para que los resultados sean significativos: Chi-cuadrado, Índice de ajuste GFI, Índice de ajuste CFI, Índice

residual de la raíz cuadrada media del error de aproximación (RMSEA), entre otros. Por último, se realiza la interpretación de los resultados para establecer el modelo correcto y la aceptación o rechazo de la hipótesis.

Para la construcción de los modelos, se utiliza el análisis factorial “para reducir y resumir los datos que se están analizando, eliminando las dependencias o independencias de los datos” (Escobedo et al., 2016, p. 4). Existen dos tipos de análisis factoriales los cuáles dependiendo de los objetivos de la organización se emplean en la investigación: análisis factorial exploratorio (AFE) y análisis factorial confirmatorio (AFC). Por un lado, el AFE permite construir modelos nuevos a través de modelos teóricos e hipótesis. Este modelo permite crear constructos agrupando las variables observables con las variables latentes, este proceso debe ser validado por expertos (Escobedo et al., 2016). Y por otro lado, el AFC permite la utilización de un modelo previamente validado, este análisis trata permite mediante diagramas de flujo establecer la correlación entre las variables y los factores (Escobedo et al., 2016).

A lo largo de esta sección, se ha explicado conceptos necesarios para la implementación de la herramienta de modelo de ecuaciones estructurales con el fin de aplicarlos en el planteamiento y presentación de los resultados de la información cuantitativa de la presente investigación.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo contiene un repaso de los principales aspectos del entorno de la organización y, para poder analizar el entorno, se parte de un análisis del sector restaurantes en el Perú, con el mismo fin se realiza posteriormente un análisis PESTE. Luego se busca profundizar en la realidad del sujeto de estudio a través de un estudio de las cinco fuerzas de Porter y la descripción de la empresa.

### 1. Análisis PESTEL

#### 1.1. Factores Políticos

Uno de los problemas que enfrenta el sector gastronómico en el Perú es la ausencia de políticas públicas que fomenten y/o impulsen el desarrollo de la gastronomía. Bajo esa línea, debemos precisar que la atribución del boom gastronómico corresponde principalmente a iniciativas del sector privado. En un artículo de APEGA (2017), se respalda lo anterior indicando que existen iniciativas públicas en el Perú (como las de PromPerú, Produce o Agricultura) pero muy puntuales y en consecuencia, insuficientes para contribuir a la sostenibilidad del mismo. En otras palabras, no existe una “políticas de Estado de fomento a la gastronomía que articule a los sectores públicos, y lo nacional con lo regional y local, previendo los mecanismos de concertación público-privada” (APEGA, 2017a, p. 4).

Esta articulación que se menciona hace énfasis en un trabajo en conjunto de diversas instituciones públicas. Por tal motivo, citando una publicación de (Valderrama, 2017, p. 113), se sugiere lo siguiente para cubrir esos vacíos:

El progreso y consolidación de la gastronomía necesitan del trabajo coordinado de MINCETUR (difusión de la gastronomía), Agricultura (innovación, calidad, productividad, información), Producción (innovación en la industria y pesca, capacitación de pymes, modernización de mercados de abastos mayoristas y minoristas), Trabajo (promoción del empleo), Cultura (cocina y patrimonio), INDECOPI (marcas, origen), MINAM (diversidad, ecosistemas), Cancillería (diplomacia gastronómica) y Economía y Finanzas (recursos, competitividad).

Profundizando en algunos puntos, se ha identificado algunos cuellos de botella que frenan el desarrollo de la gastronomía. Por un lado, tenemos al déficit en recursos humanos para restaurantes, donde la mayoría del personal de cocina y servicio no ha recibido una formación adecuada y existen deficiencias en cuanto a sanidad. Esto es algo, que los restaurantes han debido de asumir para ejecutar correctamente sus procesos y/o procedimientos para hacer sostenible su negocio. Otro gran problema, es la poca innovación y generación de conocimientos donde se

manifiesta la ausencia de algún programa público de gestión para pequeños y medianos negocios para fortalecer habilidades empresariales, adopción de tecnologías y desarrollar productos. Lo mencionado, entorpece muchas veces los planes de crecimiento de estos empresarios. Finalmente, existe una cadena de valor poco integrada, pues no existen adecuados sistemas para la comercialización de por ejemplo productos agropecuarios o hidrobiológicos para disminuir las mermas, garantizar la calidad desde el acopio y reducir la cadena de intermediarios para mejorar la rentabilidad para los productores. Esto ocasionaría que los restaurantes cuenten con un acceso a mejores productos con un costo menor (Valderrama, 2017).

Todo lo expuesto anteriormente, refleja una gran oportunidad de mejora en el sector público, de acuerdo a Emilio Díaz, actualmente no hay una política de Estado que realmente apoye a la gastronomía, en su opinión, este sector ha surgido básicamente por un consenso de actores privados, pero sin políticas públicas claras (comunicación personal, 27 de mayo, 2019). Un adecuado apoyo por parte del Estado podría contribuir a solucionar diversas falencias del sector como la falta de personal técnico intermedio en cocina y salón, tal como se mencionó en el problema empírico, así como también podría ayudar a mejorar la competitividad y desarrollo del sector gastronómico en el país.

## **1.2. Factores Económicos**

El PBI en Perú registro un crecimiento del 2,7% a diferencia del 4% en 2016. Esto se justifica básicamente en los fenómenos naturales acaecidos como el Niño Costero y el caso de corrupción Lava Jato, que originó menos empresarios inviertan en el país y que se paralizaran algunos proyectos de asociaciones público-privadas (Banco Central de Reserva del Perú, 2017). En relación exclusiva al PBI del sector restaurantes, este tuvo un crecimiento del 1.18% en 2017. Asimismo, esta tendencia ha seguido al alza durante el primer semestre del 2018 que registro un 2.75% (INEI, 2018).

Este crecimiento sostenido o boom de la gastronomía peruana trae consigo un inmenso potencial para el desarrollo económico del país. Los restaurantes generan directamente 400 mil puestos de trabajo e indirectamente, a través de la cadena de valor (productos agrícolas, ganadería, manufactura de utensilios, transporte, etc.) de la que son parte, cerca de 6 millones de empleos (Valderrama, 2017). Tal como se menciona, el crecimiento del sector gastronómico impulsa a su vez la demanda de otros recursos y servicios, generando así un efecto positivo para diversos sectores productivos. Sin embargo, como se mencionó en el punto anterior, esta cadena de valor aún necesita desarrollarse más y/o articularse.

Un factor importante en este crecimiento del sector gastronómico es consecuencia de la mayor promoción que existe, tanto al interior del país, así como en el exterior. Una prueba de ello

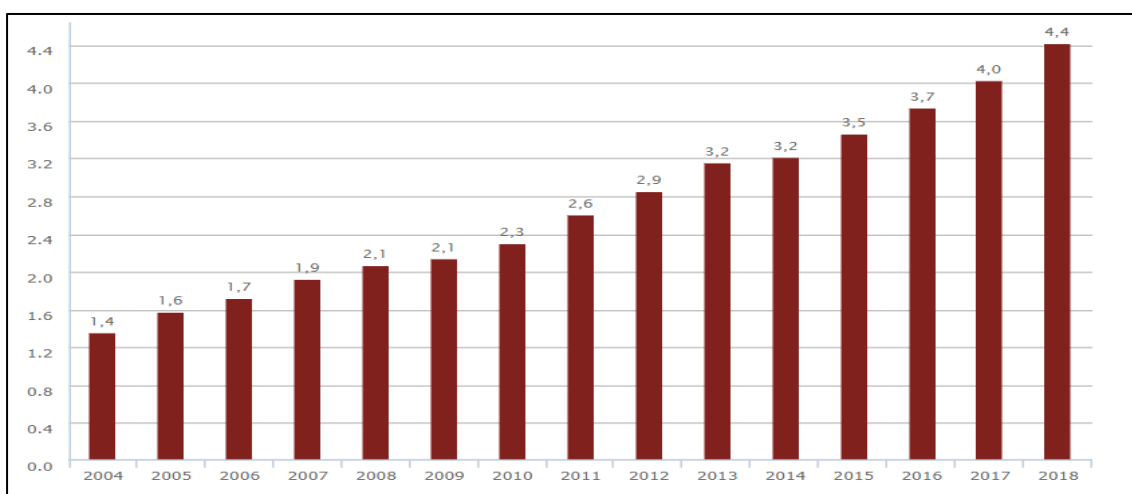


es el reconocimiento que recibió el Perú en el año 2017 por sexto año consecutivo como Mejor Destino Culinario del mundo en la última edición de los prestigiosos *World Travel Awards* (WTA), realizada en Phu Quoc, Vietnam (Andina, 2017). El hecho de recibir un reconocimiento tan importante a nivel mundial hace que el país sea más atractivo para los turistas extranjeros quienes ya no solo visitan Perú solo por sus atractivos turísticos sino también por su destacada gastronomía. Tal como se menciona, según un estudio realizado por PROMPERÚ:

El principal motivo para visitar el Perú es conocer Machu Picchu. Sin embargo, la gastronomía ya se cuenta entre los aspectos motivadores de viaje. El mismo informe nos indica que el 82% de los vacacionistas que visita el país considera al Perú como un destino gastronómico, y el 25% manifiesta que el conocimiento sobre la gastronomía peruana estaría creciendo en sus países de origen (Andina, 2017).

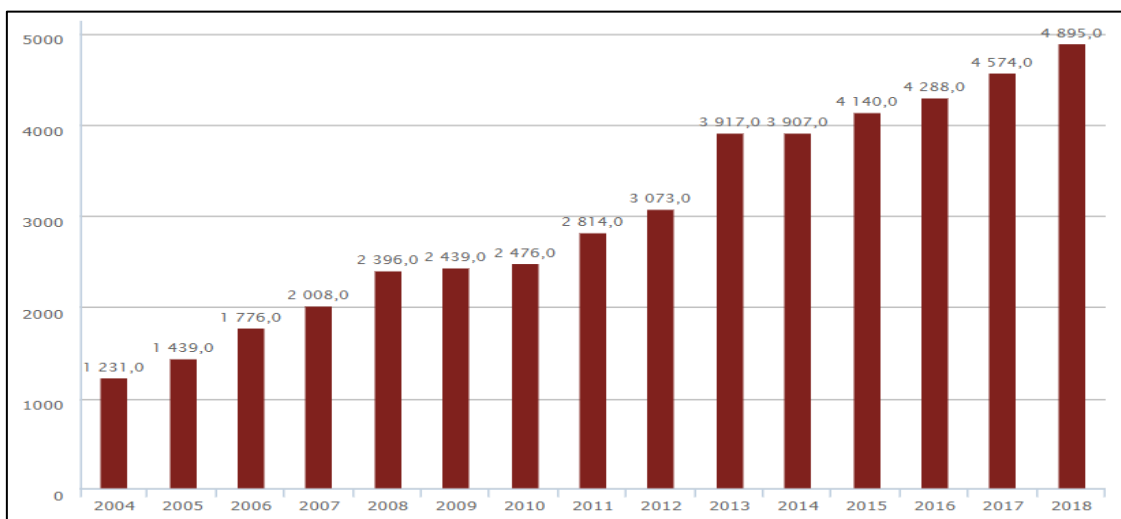
Respecto a estos porcentajes, debemos indicar que, tal como se muestra en la Figura 10, el número de turistas que ingreso a Perú en 2018 fue 4,4 millones de turistas (10% más que el año pasado). En la Figura 11, se puede ver que eso originó ingresos por más de 4800 millones de dólares (Ministerio de Cultura y Turismo, 2019).

**Figura 10: Llegada de turistas internacionales**



Fuente: MINCETUR (2019)

**Figura 11: Ingreso de divisas por turismo receptivo**

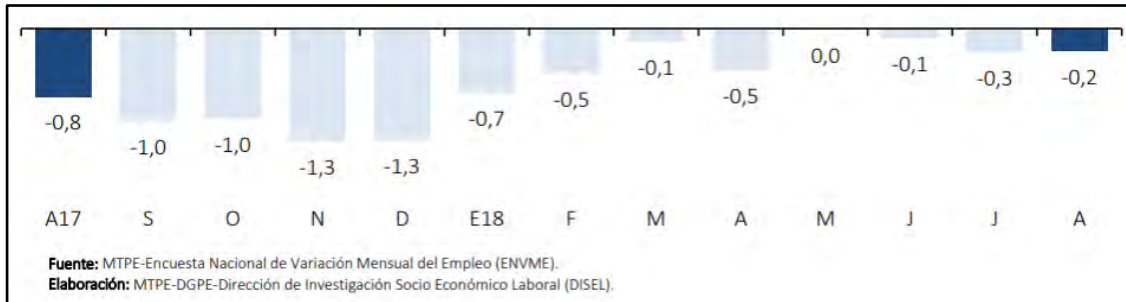


Fuente: MINCETUR (2019)

Por otro lado, es fundamental resaltar el actual poder adquisitivo de los peruanos, de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas, el Perú lidera el aumento de poder adquisitivo de la región en el año 2018, se espera que en el presente año el Perú tenga un aumento salarial de 5.7%, mientras el FMI proyecta que la inflación llegará a 2.5%, lo que dará un incremento neto de 3.2% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). Esto es reflejo del buen momento económico que atraviesa el país, se manifiesta en el crecimiento del poder adquisitivo de los peruanos. Lo mencionado, tiene implicancia en el aumento de la clase media emergente que al tener un mejor ingreso, dispone y/o asigna una mayor cantidad de dinero en salir a comer (Valderrama, 2017).

Respecto al empleo en Lima Metropolitana en el 2018, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en adelante MTPE, indicó que “la variación anual del empleo en las empresas privadas formales de 10 a más trabajadores para agosto de 2018 en Lima Metropolitana fue -0,2%, respecto al mismo mes del año anterior” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018a, p. 11). Esto debido principalmente a los bajos resultados que se dieron en los meses de noviembre y diciembre de 2017, lo cual fue consecuencia del comportamiento desfavorable de la industria manufacturera y extractiva, los resultados se pueden ver reflejados en la Figura 12.

**Figura 12: Lima Metropolitana: Variación anual del empleo en empresas privadas formales de 10 a más trabajadores, Agosto 2017 - Agosto 2018 (variación porcentual)**

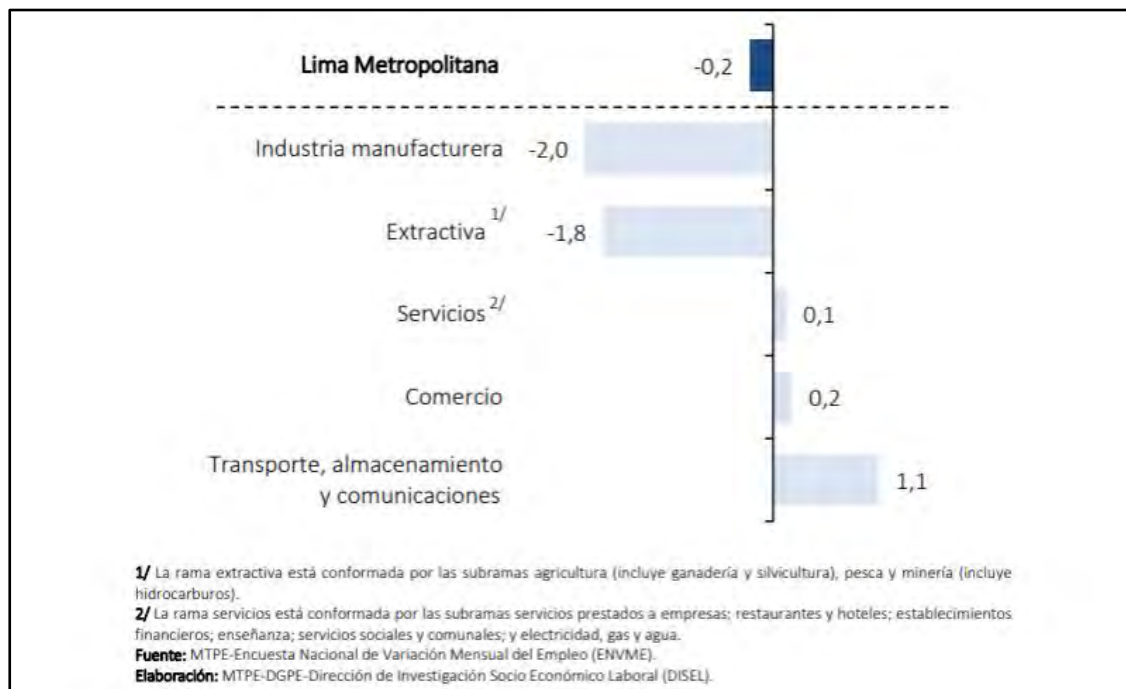


Fuente: MTPE (2018)

TI como se muestra en la Figura 13, la rama de servicios tuvo una variación de 0,1%, este buen resultado se produjo debido a la contribución positiva de las subramas servicios prestados a empresas; enseñanza; servicios sociales y comunales; restaurantes y hoteles; y electricidad, gas y agua (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018b).

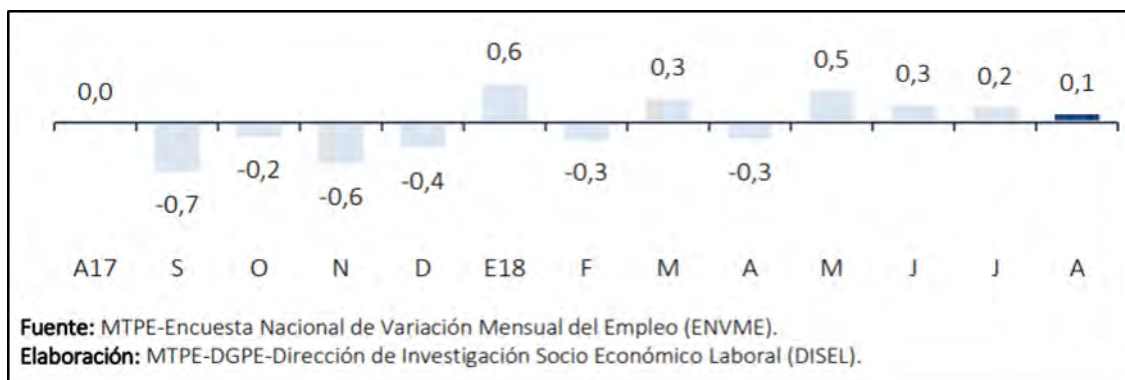
**Figura 13: Lima Metropolitana: Variación anual del empleo en empresas privadas formales de 10 a más trabajadores según rama de actividad económica, Agosto 2017 - Agosto 2018 (variación porcentual)**

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018).



Por otra parte, en la Figura 14 se muestra que la rama correspondiente a restaurantes y hoteles tuvo una variación favorable como resultado una mayor demanda de servicios de alimentación en empresas concesionarias. De la misma forma, el incremento del público que va consumir a centros de comida rápida motivo la inserción de trabajadores (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018b).

**Figura 14: Lima Metropolitana: Variación anual del empleo en la rama de servicios, Agosto 2017 - Agosto 2018 (variación porcentual)**



Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018).

La economía del país ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años, a pesar de ciertos conflictos políticos. Gran parte de esta bonanza, tiene respaldo en la productividad del sector gastronómico que no solo proviene de los restaurantes sino también de los eslabones (agricultura, ganadería, transporte, etc.) de la cadena de valor que forma parte. Asimismo, es importante reconocer que es una de las principales fuentes de turismo internacional en el país.

### 1.3. Factores Sociales

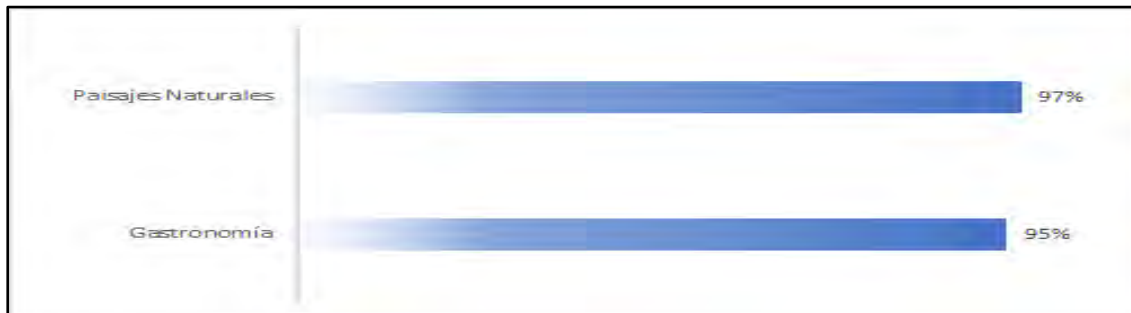
Las nuevas tendencias del consumidor peruano han evolucionado en los últimos años gracias a la rapidez con el que el internet permite buscar y transmitir información, volviéndose más exigente y con mayor capacidad para decidir e influenciar a otros.

Respecto al internet, el incremento del uso de las redes sociales ha permitido al consumidor comunicar sus experiencias cotidianas en todo momento, siendo Facebook la red social más usada al momento. Si nueve de cada 10 personas tienen alguna red social, el 100% utiliza Facebook mientras que *Twitter*, *Whatsapp*, *Google +*, *Linkedin* u otra red social son usados en otros momentos y cumplen un rol diferente para el consumidor. Sobre aquello, Juan Carlos Sánchez (Gerente de Consultoría y Producto de Dataimágenes) comenta “que la tecnología ha generado un gran impacto en los productos y servicios. Las empresas con mayor acceso a la información del consumidor y los rastros que este va dejando en los diferentes canales de consumo tendrán la ventaja de crear productos cada vez más desarrollados y específicos, ahorrando tiempo, costos y facilitando la tarea de ambas partes” (Gestión, 2017, s.p.).

Otro aspecto fundamental para el sector, es el incremento del sentimiento patriótico peruano pues este tiene un efecto en el mayor consumo de productos o servicios que tengan una gran carga nacional (Alvites & Prado, 2012). La razón de esto se justifica en “los insumos, las recetas las formas de presentación e incluso los lugares y momentos en los que se consume la comida están siempre cargados de contenidos y valoraciones que les son atribuidos socialmente”

(Fischler citado en Canepa et al., 2011, p. 85). Lo mencionado, tiene un gran impacto en los negocios de comida y depende de ellos aprovechar la coyuntura para hacer sostenible sus negocios. Reforzando lo anterior, un estudio realizado por la Universidad de Lima sostiene que el 95% de los peruanos manifiesta sentirse orgulloso de su nacionalidad, siendo uno de los pilares base la gastronomía, tal como se refleja en la Figura 15.

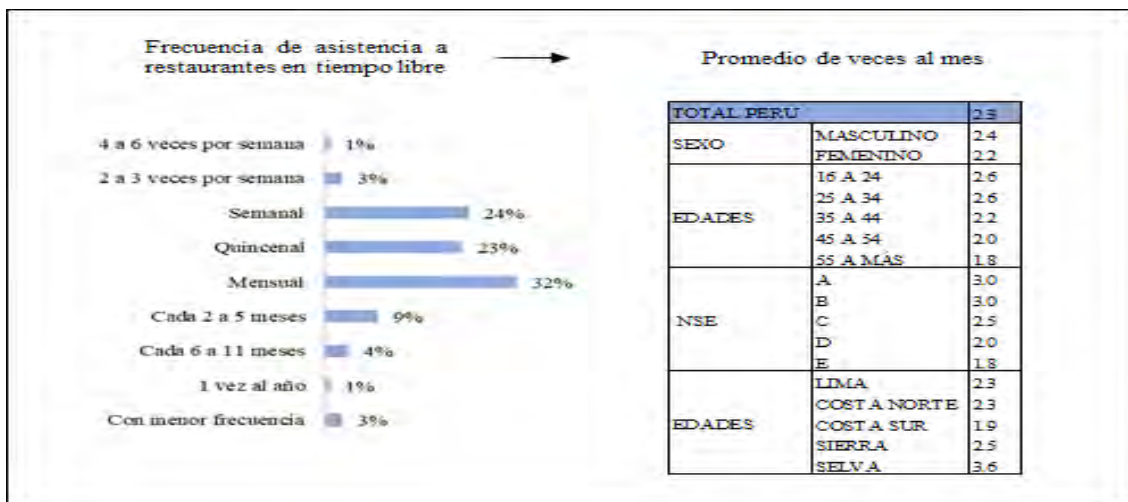
**Figura 15: Motivos para estar orgulloso de ser peruano**



Adaptado de: APEGA (2012)

En esa línea, una encuesta realizada por IPSOS Perú, destaca que la principal razón para sentirse orgullo de ser peruano es la gastronomía con un 39%. Seguido de ello, se encuentra Machu Picchu (36%), la cultura y el arte (35%), los recursos naturales (31%), el crecimiento económico (8%) y otros más (Valderrama, 2017).

**Figura 16: Promedio de asistencia a un restaurante mensualmente**



Adaptado de: APEGA (2012)

Asimismo, es importante mencionar que, como se evidencia en la Figura 16, los jóvenes hacen que el promedio de consumo de comida fuera de casa sea de 2,3 veces mensualmente (APEGA, 2012). Esto es un claro indicador sobre a dónde podrían dirigirse las estrategias de posicionamiento de algunos restaurantes.

A modo de resumen, se puede decir que, la era digital que se vive actualmente exige a los restaurantes mantener estándares de calidad cada vez más altos debido a que la queja de un comensal a través de una publicación en alguna red social puede hacerse masiva en cuestión de segundos y afectar significativamente una marca. Sin embargo, si bien las redes sociales pueden tener efectos negativos sobre cualquier negocio, estas también pueden favorecer a los mismos, es así que pueden ayudar a propagar buenos comentarios y experiencias en determinado negocio, algo que puede ser aprovechado por los diversos restaurantes. De la misma forma, otro de los elementos que puede ser aprovechado dentro del sector es el incremento del sentimiento patriótico peruano, el cual es un factor que favorece a muchos restaurantes cuyo giro de negocio sea la comida nacional, uno de estos restaurantes es el sujeto de estudio de la presente investigación, La Lucha Sanguchería

#### **1.4. Factores Tecnológicos**

Los clientes son cada vez más exigentes y es por esto, que los restaurantes deben desarrollar nuevas ideas y recursos para satisfacer las necesidades de sus consumidores con el objetivo mejorar la experiencia, agilizar procesos, disminuir costos, reducir mermas, incrementar el valor de marca, entre otros. Al respecto, Valderrama (2017) añade que la gastronomía para lograr desarrollarse debe incorporar innovación en sus procesos y usar nuevas tecnologías.

Las redes sociales son parte de las herramientas esenciales de las empresas para poder llegar al cliente dado que existe una penetración alta en este ámbito. Esta herramienta puede generar impactos tanto positivos como negativos hacia la organización dado que es un espacio de comunicación directa y en tiempo real en la que cualquier comentario tiene una gran exposición rápidamente. En este punto, el uso de redes sociales debe ser observado como uno de los mejores medios para genera un vínculo con el cliente o potencial cliente para retroalimentarse del mismo y generar innovación (Valderrama, 2017).

Así mismo, otra de las herramientas que se está utilizando más en el Perú son los aplicativos que han salido como Glovo, UberEats, Rappi, etc. que acercan ahora una mayor cantidad de restaurantes a los clientes; permitiéndoles ahorrar dinero y tiempo (Goñi, 2018). Para los restaurantes, también es un gran beneficio pues no tienen que preocuparse en equipar una flota para delivery sino que pueden depender de estos servicios para llegar a más personas.

En relación a la fabricación y comercialización de maquinarias y utensilios de cocina en el Perú existen varias dificultades como:

El desfase en innovación y calidad entre empresas líderes y el grueso de empresas en el sector, existen mayores avances en carpintería metalmecánica pero retraso en cuanto a equipos automatizados que en su mayoría se importan, [...] las empresas enfrentan problemas con el

acabado y servicio post venta, problemas de marketing y de acceso a la información sobre las especificaciones de los equipos y utensilios nacionales, entre otros (APEGA, 2017, p. 66).

Tal como se expuso, la tecnología hace que los negocios gastronómicos tengan que estar evolucionando constantemente, buscando nuevas formas de llegar a los clientes. Entre los factores que facilitan lo anteriormente descrito, se encuentran las redes sociales y los aplicativos de delivery que les permiten estar más cerca a sus clientes; ya se intercambiando comentarios o entregando un producto. Por otro lado, aun no se ha desarrollado un sólido conjunto de empresas para la fabricación de equipos y utensilios de restaurantes; en ese sentido, los beneficios del uso de estas herramientas solo están al alcance de los negocios que cuenten con los recursos propios o financiamiento suficiente para adquirirlos. En otras palabras, la innovación y uso de la tecnología se presenta como una característica necesaria para los negocios y como una herramienta clave para diferenciarse en el sector, teniendo en cuenta la amplia oferta de restaurantes que existe.

### **1.5. Factores Ecológicos**

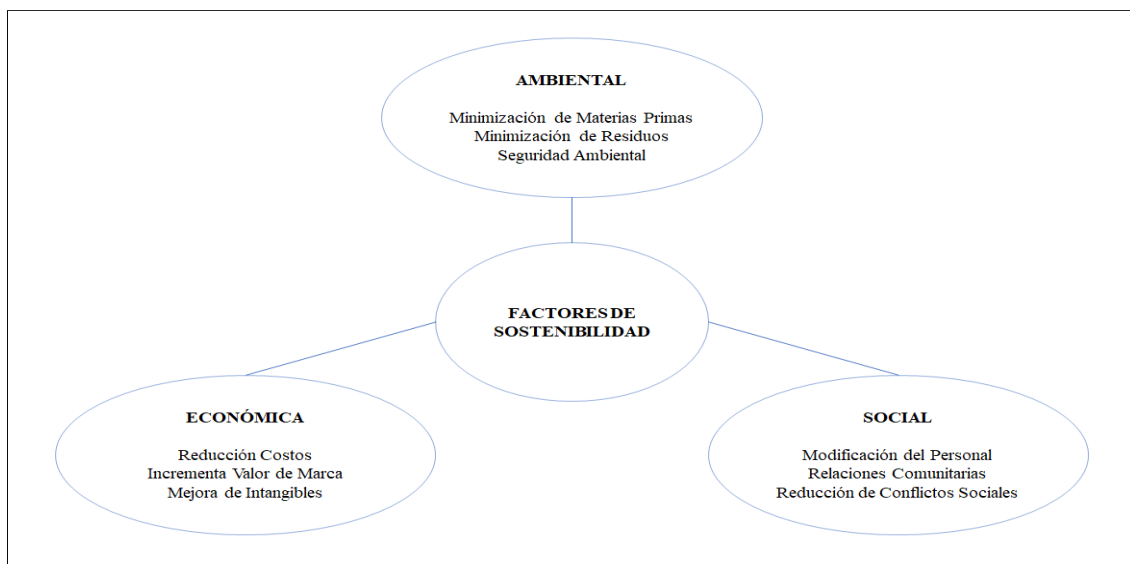
El cuidado sobre el medio ambiente, a nivel mundial, está tomando mayor importancia lo que ha originado se fortalezca la legislación y las organizaciones replantean sus procesos. Asimismo, las personas valoran mucho el compromiso y/o acciones a favor del medio ambiente que realizan las empresas donde adquieren servicios. En el Perú, no es algo desconocido que el éxito de la gastronomía peruana se sustenta en la biodiversidad de insumos (Valderrama, 2011).

Con respecto al nivel normativo, tenemos la Ley General del Ambiente, que plantea a los ciudadanos una serie de derechos con relación al tema ambiental así como deberes, en la medida en que todos tenemos la obligación de contribuir a una efectiva gestión ambiental y a proteger el ambiente, asegurando la conservación de la biodiversidad biológica, la salud de las personas y el desarrollo sostenible del país (Ministerio del Ambiente, 2005). Por otro lado, ha entrado en vigencia la Ley del Plástico la cual “crea un impuesto de diez céntimos a las bolsas plásticas hasta el 2020, fecha en la que se duplicaría a 20 céntimos. La recaudación del impuesto se destinará al Fondo Nacional del Ambiente para el financiamiento de acciones de educación ambiental” (Semana Económica, 2018). En esa línea, el Estado ha promovido campañas como la llamada “Menos plástico, más vida” la cual tiene como objetivo principal la disminución de las bolsas de plásticos, pajillas y tecnopor (Ministerio del Ambiente, 2018). Se considera lo mencionado líneas atrás, ya que afectan directamente a los proveedores y a los restaurantes (abastecimiento, distribución de insumos, comercialización de productos, etc.), pues el adoptar o no alguna de estas medidas y/o iniciativas puede afectar su competitividad.

A nivel de conciencia social, las organizaciones están optando por ser ecoeficientes lo cual implica ver de forma paralela el cuidado del medio ambiente con los beneficios económicos del negocio. Para ello, debe entenderse la ecoeficiencia como un factor que impulsa la innovación, el crecimiento y la competitividad; desarrollando modelos de negocios sostenibles. Estas oportunidades no están limitadas solo a las grandes empresas, pues el concepto base debe partir de como las empresas suministran sus servicios y partir de ello, desarrollar ideas que contribuyan al cuidado del medio ambiente que pueden partir desde cómo se usa el agua (Ministerio del Ambiente, 2009). En el sector gastronómico, los restaurantes están implementando buenas prácticas ambientales como el uso de envases biodegradables en reemplazo del plástico (para la venta de productos, delivery, etc.), la segregación de residuos sólidos orgánicos e inorgánicos, entre otros.

Adicionalmente en el 2015, el Perú, junto con otros 149 países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), aprobaron la implementación de la Agenda 2030, la mencionada agenda contiene 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) “que establecen metas universales que combinan el crecimiento económico con la resolución de necesidades sociales y ambientales, que se esperan alcanzar dentro de 12 años” (El Comercio, 2018)

**Figura 17: Factores de Sostenibilidad**



Adaptado de: Ministerio del Ambiente (2009)

Las ventajas que traen a las organizaciones el ser sostenibles van de la mano con tres ejes: ambiental, económica y social. En el aspecto económico, se incrementa el valor de marca mejorando la imagen corporativa de la organización dado que no sólo se preocupa por el consumidor sino también por la sociedad, la mejora de intangibles y la reducción de costos con la eficiencia de sus procesos. De acuerdo a lo mostrado en la Figura 17, en el aspecto ambiental,



minimiza materias primas con las eficiencias de los procesos, minimiza los residuos dado que buscan reusar los residuos y/o buscarle una forma de uso nueva y brinda seguridad ambiental. Y por último en el aspecto social, mejora las relaciones comunitarias preocupándose así en el bienestar de la sociedad, reduce conflictos sociales dado que trata de conocer ambas necesidades (consumidor y comunidad) (Ministerio del Ambiente, 2009).

Tal como se expuso, el cuidado sobre el medio ambiente ha tomado una mayor relevancia durante los últimos años, lo cual ha llevado a una mayor concientización de la población alrededor del tema y a una mejor legislación en el país. Esto ha hecho que se genere un desafío para el sector restaurantes, sobre las iniciativas que deben tomar en beneficio del medio ambiente; pues hoy en día, esto es un factor muy influyente en la decisión de compra.

### **1.6. Factores Legales**

Respecto a los factores Legales, por un lado, tenemos a las certificaciones de funcionamiento. De acuerdo a DIGESA, una de las dificultades de la gastronomía peruana es que la mayoría de los negocios de comida en el Perú no cumple con las garantías de salubridad necesarias, considerándose sólo un porcentaje reducido de los restaurantes en el país los que cumplen con los estándares establecidos por la Dirección General de Salud Ambiental (Andina, 2015). Una clara evidencia de ello fue que “en el 2014, DIGESA realizó 1,283 inspecciones a igual número de establecimientos de comida, detectando infracciones sanitarias en casi el 50 % de la población” (Andina, 2015).

Adicional a ello, se encuentran las normas legales que regulan y controlan el sector: Código de Protección y Defensa al Consumidor, y Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines. Con respecto al Código de Protección y Defensa al Consumidor, este estipula que el consumidor sea respetado y pueda acceder a productos y servicios idóneos gozando sus derechos (Congreso de la República, 2010). Mientras que, la Norma Sanitaria para el funcionamiento indica que “los restaurantes y servicios deben aplicar los Principios Generales de Higiene (PGH), sustentados en los programas de Buenas Prácticas de Manipulación y los programas de Higiene y Saneamiento” (Ministerio de Salud, 2018).

De la misma forma, Edgar Vásquez, el ministro de Comercio Exterior y Turismo, informó que a partir del año 2020 se comenzará a aplicar el *tax free*, iniciativa a través de la cual los turistas podrán solicitar la devolución de los impuestos por sus compras realizadas en Perú (Gestión, 2019). Cabe resaltar que esta devolución sólo se aplicará a bienes y servicios relacionados al turismo, gastronomía, artesanías y prendas de vestir. Esto con la finalidad de aumentar el flujo de turistas extranjeros al país y de esta manera aumentar los ingresos por turismo del país.

Tal como se expuso, uno de los mayores desafíos del sector es el alto nivel de insalubridad en los restaurantes, lo cual actualmente se intenta contrarrestar con inspecciones periódicas a los establecimientos; sin embargo, es necesario el compromiso de las municipalidades en esta tarea ya que son ellas las que cuentan con “la potestad de otorgar licencias de funcionamiento y clausurar establecimientos infractores” (Andina, 2015,s.p.), esto sumado a un estricto control del cumplimiento de las normas sanitarias y de las leyes que regulan el sector, podrían ayudar a asegurar una alta calidad en los insumos usados por los establecimientos así como la higiene presentada en los mismos.

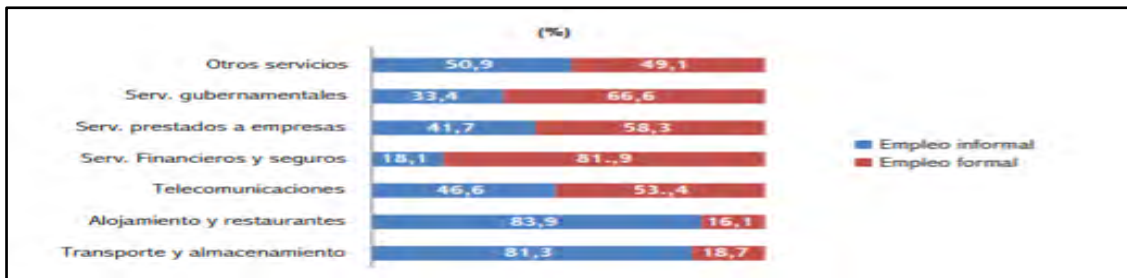
Así mismo, otro desafío presentado en el sector es cómo atraer más público a los diversos negocios gastronómicos en el país. Este desafío podría ser contrarrestado con la ley de devolución del impuesto general a las ventas a los turistas en los casos mencionados anteriormente, logrando de esta manera incentivar a cada vez más de ellos a visitar el país, en especial para realizar turismo gastronómico, el cual sería más atractivo para los turistas debido los menores costos que éste tendría.

## **2. Sector Restaurantes en el Perú**

En abril de 2018, el INEI informó que el sector de restaurantes en el Perú creció en 3,04% registrando así, un crecimiento de trece meses continuos y esto debido a la “creciente actividad de los establecimientos de pollerías, restaurantes, cevicherías, comidas rápidas, comida criolla y restaurantes turísticos” (INEI, 2018, s.p). Sin embargo, se debe tener en cuenta que esta prosperidad constante también podría estancarse según apunta un reciente artículo de APEGA, “la gastronomía peruana ha dado importantes avances en los últimos años, pero el boom gastronómico peruano puede verse estancado sin innovación. Es necesario enfrentar los evidentes cuellos de botella" (Valderrama citado en APEGA 2017b). Por tal razón, los restaurantes al estar en un entorno de crecimiento y competitivo deben buscar la forma de poder innovar y tener ventajas competitivas.

Respecto a cifras publicadas en la revista de La Cámara de Comercio de Lima, las cuales se muestran en la Figura 18, al año 2016, “existen tres actividades que concentran principalmente cerca de tres cuartas partes del empleo del sector servicios; siendo estas actividades de Otros Servicios con 35.5%, transporte y almacenamiento con 18.9% y alojamiento y restaurantes con 17.5%” (Peñaranda, 2018, p. 7). Cabe resaltar, que en el sector de restaurantes la rotación del personal es muy alta y esto es una actividad clave de ver dentro de las organizaciones dado que generan sobrecostos operativos. Asimismo, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial indica que el sector de Alojamiento y restaurantes son uno de los sectores con mayor tasa de empleo informal con un 83.9% de su posición en el sector. (Peñaranda, 2018).

**Figura 18: Perú: Participación de las actividades del sector servicios, 2018 (porcentaje)**



Fuente: La Cámara (2018)

Dentro del sector restaurantes, se encuentran varios tipos de organizaciones dependiendo de la oferta a la cual se dirigen: *fast food*, cafeterías, pollería, entre otros. El negocio de *fast food* ingresó al mercado peruano por los años 1993 y es desde ahí que ha venido expandiéndose rápidamente sobretodo en Lima donde se concentra el 65% del total de estos negocios (Peru Retail, 2015). Al año 2017, se identificaron 816 locales de *fast food* en el Perú teniendo a Miraflores como el distrito donde más presencia tienen (68 locales) (Mapcity citado en Código 2017). Por añadidura, en el mismo año el sector de *fast food* creció en un 10% con respecto al año anterior, registrando ventas por 700 millones de dólares (Front Consulting 2017 citado en Código 2017)

Este negocio del *fast food* nace con una propuesta de servicio rápido, pero no saludable. Sin embargo, con el crecimiento del sector los restaurantes han tenido que buscar nuevas propuestas y adaptarse a las necesidades del consumidor, es por ello, que se lanzan conceptos más sanos con la elaboración de los productos naturales y que aporten a la comida alimenticia. Entre los restaurantes que se han lanzando con esta idea de negocio han sido Siete Sopas, La Lucha Sanguchería Criolla, Quinoa, La Mora, entre otros (Gestión, 2018). Cabe precisar, que dentro de las marcas que más se recuerdan en el sector se encuentran KFC, Bombos, Mc Donalds, Pizza Hut, Burger King, Papa Johns, La Lucha, entre otros (Publicaciones, 2016). En suma, La Lucha Sanguchería calza aquí como un *fast food* con una propuesta de sabores peruanos y productos 100% naturales (comunicación personal, Cesar Taboada, 22 de marzo del 2019).

En síntesis, el sector restaurantes y más en específico el sector de *fast food* viene con un crecimiento continuo por lo que estas empresas deben buscar nuevas propuestas de negocio para poder generar ventajas competitivas y diferenciales frente a la alta competitividad. Asimismo, cabe resaltar que si bien está creciendo el número de locales de los restaurantes en el Perú, más del 50% de estos son informales. En la próxima sección, se explicará el análisis del sector con el modelo estratégico de Porter.

### **3. Las Cinco fuerzas de Porter**

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo que da una visión estratégica a las organizaciones debido a que les permite analizar el sector, más en específico la influencia y/o incidencia que pueden o podrían tener sobre la relación que mantienen con sus diversos *stakeholders*. Porter (2008) hace referencia a que las empresas no solo deben enfocarse en la competencia directa del mercado sino también en el poder que tienen con los proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el ingreso de nuevos competidores y el poder que tienen los clientes sobre la organización. Para la presente investigación, se realizará este análisis propuesto por Porter, tomando como eje referencial el sector al que pertenece La Lucha Sanguchería Criolla.

#### **3.1. Poder de negociación de los clientes**

En cuanto al poder de negociación de los clientes, existe una gran competencia en el sector gastronómico, este ha tenido un crecimiento exponencial durante los últimos 10 años en nuestro país, lo cual hace que ahora los clientes tengan más opciones entre las cuales elegir. Asimismo, el crecimiento en la clase media y en consecuencia la disposición de mayor efectivo en salir a comer, origina que las personas sean más exigentes sobre servicio o producto que pagan. En ese sentido, las redes sociales son un medio a través del cual los clientes pueden expresar sus opiniones y críticas respecto a diversas empresas. Esas críticas pueden convertirse en virales rápidamente, desprestigiando así la trayectoria de una empresa es por ello que, actualmente es necesario tener un mayor cuidado al cumplir con una adecuada entrega del producto o servicio que se ofrece a los clientes. Al respecto, Franco Arostegui, señala que el error de muchos negocios a diferencia de La Lucha Sanguchería Criolla es centrarse solamente en la calidad de los productos, dejando de lado el tema de la atención al cliente y es esto lo que también aleja a un cliente de un restaurante (comunicación personal, 01 de junio, 2019).

El perfil del consumidor actual y las exigencias sobre producto o servicio que demandan se justifica en cinco características: está más informado dado el uso de la internet, es más exigente como consecuencia de la primera característica, está más protegido pues las empresas compiten por mejorar su actitud ante los clientes, tiene más poder de influencia como resultado de las característica uno y dos; finalmente, busca tener y mostrar un mejor estilo de vida (Arbaiza, Canepa, Cortez, & Lévano, 2014)

Lo ideal para toda empresa es tener a algún cliente cautivo, pero al haber tantas opciones de precios menores o similares (por ejemplo, franquicias transnacionales de comida rápida) y la influencia de las redes sociales; conseguir o fidelizar un cliente se vuelve más complicado. Bajo esa perspectiva, Marcel Verand (experto en personal branding y docente de Pacífico Business

School indica que actualmente la tolerancia o permisividad del cliente ha disminuido considerablemente, esto se justifica en el propio entorno, pues la visibilidad que ha tomado los actos de corrupción en el país han hecho que la desconfianza se generalice en todo ámbito (2018 citado en Inga 2018). En una entrevista, Cesar Taboada (2017) menciona que en La Lucha Sanguchería buscan hacer frente a esta situación, buscando integrar tanto el producto como el servicio y en ese sentido la publicidad del negocio se basa en un 95% en el boca a boca de los clientes. Por consiguiente, se considera que el poder de negociación sobre el cliente es medio.

### **3.2. Poder de negociación de los proveedores**

Respecto al poder de negociación de los proveedores, debemos comenzar indicando como se enlaza la cadena agricultores, ganaderos, etc con los negocios. Emilio Díaz (comunicación personal, 27 de mayo, 2019) comenta la agricultura y ganadería familiar son la principal fuente de insumos que llegan a los negocios. Pero, al no estar articulados, están no pueden desarrollarse y se convierten en el tercer eslabón de la cadena pues estos abastecen a grandes proveedores en el mercado.

Con estos grandes proveedores o empresas ganaderas y/o agrícolas de mayor inversión son los que lidian los restaurantes. En esa línea, Cesar Taboada (2016), durante una conferencia menciona que La Lucha Sanguchería Criolla compra grandes volúmenes de productos y cuenta con diversos proveedores a nivel nacional y es por esto que trabajan directamente con ellos (sin algún intermediario adicional), lo cual le asegura no tener retrasos y calidad. Aquí se debe precisar, que si bien La Lucha Sanguchería Criolla es un *fast food* por el tipo de productos que venden; este no usa productos pre-cocidos o empacados. Complementariamente, se debe indicar que el nivel de influencia en la negociación dependerá de la capacidad de compra que se tenga, lo cual repercute en encontrar un mejor precio. La Lucha Partners (grupo compuesto por La Lucha Sanguchería, 7 sopas, Hermanas Ambulantes y La Republica) se apalanca de su poder adquisitivo para poder negociar y esto es replicable por otros negocios de la misma escala.

Asimismo, al ser La Lucha Sanguchería una marca que vela por dar una experiencia integral (producto y servicio) positiva al cliente, va querer buscar alianzas con proveedores que garanticen poder mantener altos estándares de calidad. Es por esto que en La Lucha Sanguchería no es muy fácil poder cambiar de proveedor rápidamente, ya que adicionalmente, quienes lo abastecen están sincronizados con su planta de producción de comida. Por tal motivo, considerando lo mencionado líneas atrás, se puede indicar que el poder de negociación sobre los proveedores es medio.

### **3.3. Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores se ve influenciada por tres factores. El primero es la experiencia y curvas de aprendizaje, la cual refiere a la disminución de los costos de operación tras la experiencia adquirida en la gestión del negocio. Segundo, requerimiento de capital para la materialización de un proyecto gastronómico que requiere una inversión intensiva en capital, dado principalmente por la infraestructura, mobiliario y equipamiento. Esto es variable, dependiendo de la escala de negocio que busque implementar. Tercero, son los costos independientes de escala, el cual se relaciona con el punto anterior. Aunque, si bien es cierto que esta no es una inversión como tal, el éxito se condiciona a diversos factores como poder conseguir una ubicación privilegiada que permita una alta exposición al cliente y laboral, la cual refiere a conseguir al capital humano que permita asegurar la sostenibilidad de un negocio gastronómico (Pinochet, 2015). Respecto a esto último, como se mencionó en el problema empírico, un déficit que enfrenta sector gastronómico es que los restaurantes no encuentran personal técnico y salón calificado. Este problema, también es propio de nuevos negocios que quieran aperturarse.

Desde una perspectiva legal, abrir un restaurante no es tan complicado; ya que los procedimientos son más rápidos. Bajo esa línea, Javier Hundskopf menciona que “cada día se inaugura un restaurante nuevo en el Perú, y con una velocidad similar desaparecen” pues no al no tener buenas prácticas de gestión se exponen a clausuras y no construyen una marca que les permita subsistir en el tiempo.

En ese sentido, considerando lo anteriormente expuesto, se puede indicar que las barreras son bajas en el sector. El problema más importante viene tras la apertura, en otras palabras, como haces sostenible el negocio. Asimismo, la inversión dependerá la escala en que se quiera competir.

### **3.4. Amenaza de productos sustitutos**

Al ser un servicio que cubre la primera necesidad y tiene una gran oferta, existe una considerable variedad de productos sustitutos “en un amplio rango de precios, presentación y calidad. Esta variedad de opciones genera que el costo de cambio para aquellos consumidores sea relativamente bajo” (Neyra, Palomino, & Díaz, 2016, p. 24). En este punto, es pertinente indicar que como producto sustituto se puede tomar todo tipo de restaurante distinto al modelo de comida rápida e incluso la comida de casa. Sin embargo, como se mencionó en el PESTEL, los peruanos tienen una inclinación sobre productos o servicios que representen su identidad nacional; siendo la comida un elemento de ellos. Por lo que, para el formato de La Lucha Sanguchería Criolla, un producto sustituto directo sería un restaurante de comida peruana convencional.

En esa línea, los negocios gastronómicos deben buscar la forma de poder satisfacer estándares y servicios de calidad para que les genere ventajas competitivas frente a los demás

porque, según Kotler, si un sector no se distancia de sus sustitutos sufrirá rentabilidad y su potencial de crecimiento (Kotler, 2017). Tomando como referencia el formato de La Lucha Sanguchería Criolla como un *fast food* de sabores peruanos, se puede indicar que el nivel de productos sustitutos es medio.

### **3.5. Rivalidad entre competidores**

En el sector restaurantes de comida rápida existe un alto grado de competitividad, dado que el costo de cambio por parte de los consumidores es bajo. Bajo esa línea, el número de empresas con una marca fuerte o reconocida (especialmente las transnacionales) en el sector gastronómico “es elevado y creciente. La mayoría de las cadenas de comida rápida cuentan con precios en rangos muy parecidos, lo cual indica que compiten mucho en base al precio, lo que, a su vez, perjudica la rentabilidad del sector” (Neyra et al., 2016, p.11).

Asimismo, cada vez más, se están multiplicando las cadenas de restaurantes tanto los franquiciados y no franquiciados que tienen como característica particular el que “comparten una cocina central, muy profesional, bien estructurada, y que también utilizarán nuevos productos procesados” (APEGA, 2017b, p. 68)

Profundizando en ello, es importante destacar que este sector de *fast food* mueve alrededor de 585 millones de dólares. Al respecto, un artículo de Gestión menciona lo siguiente:

Uno de los negocios con más rentabilidad es la comida. Diversos son los formatos que se dan para su venta, como el *fast food*, que ha tenido una mayor expansión. Pero la competencia, como en todo rubro, se ha vuelto más fuerte. No solo los grandes grupos se expanden, sino también marcas más pequeñas que buscan un espacio (Gestión, 2018, s.p.).

Esta coyuntura ha obligado a que los negocios de este rubro estén aplicando más ofertas lo cual permite “lo que les permite tener menores costos, homogenizar la demanda y tener avanzada la preparación de los alimentos” (Diario Gestión, 2018). En ese sentido, tomando esta última idea y lo anteriormente descrito, podemos indicar que existe intensidad de la rivalidad entre competidores es alta.

## **4. Descripción de la empresa**

La Lucha Sanguchería Criolla es un *fast food* de sabor peruano que ha innovado el rubro buscando acercar los sabores artesanales peruanos a través de la venta de sanguches y complementos que se destaquen por su sabor casero (APEGA, 2017b). César Taboada, natural de Piura, es cofundador de la Lucha Sanguchería Criolla. Como él cuenta, esta idea de negocio surgió en conversaciones cotidianas con un amigo estadounidense (socio cofundador de La Lucha) que

conoció en una cafetería de la Calle Diagonal en Miraflores. Coincidentemente, estos encuentros se daban solo a unos metros del lugar que tiempo después fungiría como el primer local de la cadena La Lucha Sanguchería (Taboada, 2016).

Lo que Cesar Taboada buscaba en este emprendimiento era plasmar la sazón y/o sabor de lo que comía durante su juventud, que era carne fresca con sabor a leña. De forma muy vehemente, él propone gestionar todo el negocio pues él había madurado esta idea durante mucho tiempo y conocía que debían hacer para lograr el éxito. Para buscar y/o encontrar el sabor característico para los sanguches de La Lucha Sanguchería, le llevo cerca de ocho meses donde a diario comían alrededor de cinco kilos de carne (entre cerdo, pavo, res y pollo) junto con su socio y dos cocineros para dar con la sazón. Por otro lado, el mismo afirma que este sabor y/o esencia solo se ha logrado por usar íntegramente insumos peruanos (Taboada, 2014).

Y es así, como el 15 de agosto de 2009 entra en funcionamiento el primer local de La Lucha y en un muy poco tiempo fue un éxito rotundo. Hoy 10 años después, La Lucha ya es una franquicia y cuenta con 10 locales en Lima, 3 en provincia, 2 en Chile y 2 Colombia. No obstante, actualmente existen planes para llevar la marca a Panamá, Ecuador, Medio Oriente, entre otros.

El éxito de Cesar Taboada marcó un hito en el mercado local y buscó replicar este éxito en otros tipos de restaurantes que resaltaran los valores peruanos. De este modo, es que se abren los restaurantes 7 Sopas, Hermanas Ambulantes y La República que funcionan bajo la razón social de La Lucha Partners S.A.C. El primero se ubica en Lince y está próximo a inaugurar su segundo local; mientras que el segundo, es un formato de comida rápida criollo ubicado en el centro comercial Larcomar. El tercero, es otro formato de comida rápida criolla, sánquches y salchipapas ubicada en Miraflores.

El factor diferencial de la Lucha Sanguchería Criolla se justifica en no solo enfocarse en brindar un producto de calidad, sino que también el servicio sea del mismo modo. Hoy en día, las personas no solo buscan consumir sino vivir una experiencia y esto es algo que La Lucha Sanguchería Criolla ha sabido construir (APEGA, 2017b). Lo que agrada mucho a los clientes de este negocio, es la predisposición y actitud agradable de sus empleados; así como su decoración que resaltan elementos peruanos.

Como se puede observar, el nacimiento de Lucha Sanguchería Criolla fue parte de un ambicioso deseo de emprendimiento de Cesar Taboada. Si bien en un inicio, él estaba muy seguro del éxito en su primer restaurante; no imaginaba que iba a ser a esta magnitud, donde poco a poco esta marca se fue convirtiendo en una de las más representativas de la gastronomía nacional. Para hacer sostenible este éxito, el negocio ha tenido que innovar y mejorar sus procesos de gestión (APEGA, 2017b) y un claro ejemplo de ello, es que sus operaciones se realizan mediante una



cocina central. La Lucha Sanguchería se ha erigido sobre valores como respeto, profesionalismo, entusiasmo, compromiso, creatividad, honestidad y responsabilidad. Por otro lado, parte de la replicabilidad de éxito de los restaurantes que conforman La Lucha Partners S.A.C refiere a haber mantenido la esencia de formación de su primera marca La Lucha Sanguchería.

## **5. Business Model Canvas**

Para conocer más a La Lucha Sanguchería Criolla, se detallará un análisis interno a través de la herramienta Canvas (ver Anexo B); con lo cual se podrá conocer más a detalle su modelo de negocio.

Tal como se mencionó, gran parte del éxito de la marca se debe a que se logró replicar para todos sus restaurantes un modelo de negocio que funcionó desde un inicio para La Lucha Sanguchería Criolla. Entre los socios estratégicos de La Lucha Sanguchería Criolla, se encuentran los proveedores de insumos entre los que resalta San Fernando, principal proveedor de carnes de la empresa, así mismo tienen una relación directa con los proveedores de los mercados de abastos quienes diariamente brindan los diversos insumos necesarios (vegetales, frutas, etc.), todos estos de la más alta calidad. Por otro lado, se cuenta con el apoyo de los principales bancos del país, los cuales contribuyen a realizar las inversiones necesarias para poder abrir más locales de la marca, así como a realizar diversas remodelaciones necesarias en los restaurantes. De la misma forma, se cuenta con proveedores de maquinarias con los cuales se trabaja en conjunto el diseño de las mismas, lo cual hace posible que las carnes tengan el sabor característico a la leña de La Lucha Sanguchería. Finalmente se cuenta con proveedores de servicios generales (luz, agua, internet, teléfono), los cuales contribuyen a que la organización pueda desarrollar de la mejor forma sus actividades tanto en la cocina central como en cada uno de los restaurantes.

Las actividades clave que realiza la empresa son: realizar alianzas estratégicas con proveedores para de esta manera poder asegurar precios accesibles para los clientes, poner énfasis en el proceso de selección de personal ya que lo que se busca es contratar personal cuyos valores se alineen a los valores de la empresa para que de esta manera puedan adaptarse y desenvolverse mejor en los restaurantes. Otra actividad clave es la capacitación del personal, con lo cual se busca formar a los colaboradores de manera que en cada una de sus actividades siempre tengan en cuenta la importancia del cliente para la organización. También se busca siempre tener una cuidadosa elaboración de los productos a ofrecer, para ello se realizan auditorías frecuentemente en cada uno de los restaurantes de forma que se pueda monitorear la calidad de los insumos y productos ofrecidos a los clientes. Finalmente, se presta especial atención a la limpieza y cuidado de las infraestructuras, ya que forma parte de la imagen de la empresa el contar con establecimientos limpios y ordenados con personal correctamente uniformado.

Entre los recursos clave para la organización se encuentran las máquinas industriales para asar las carnes, las cuales son diseñadas en conjunto con miembros de la organización, estas son fabricadas en el exterior y posteriormente son traídas al Perú. De la misma forma los insumos de calidad son parte de los recursos clave ya que ellos permiten ofrecerle a los clientes los mejores productos terminados siempre manteniendo la esencia del sabor tradicional. Cabe resaltar que el personal es considerado el recurso más importante para la organización, esto debido a que la pasión por el servicio al cliente que tienen los colaboradores hace que se brinde una excepcional experiencia a los consumidores, consolidándose de esta forma como una ventaja competitiva de la empresa.

La propuesta de valor añadida de la empresa consiste en ofrecer sándwiches y jugos con estilo peruano y sabor tradicional en base a insumos naturales y de alta calidad, brindando un excelente servicio al cliente caracterizado por la pasión y humildad de los colaboradores, todo ello con una muy buena presentación de los productos y entrega rápida de los mismos, esto a través de restaurantes en los cuales el ambiente cálido y tradicional busca hacer sentir a los clientes como en su hogar.

En cuanto a las relaciones con sus clientes, La Lucha busca tener una retroalimentación constante por parte de estos, para de esta manera poder identificar oportunidades de mejora, así mismo la organización cuenta con una fuerte cultura de cuidado al cliente con lo cual se busca que los clientes tengan una muy buena experiencia de compra, logrando de esta forma fidelizarlos y conseguir un marketing de boca a boca para la organización.

Entre los canales de venta de la organización están los restaurantes físicos así como las ventas que se realizan por aplicativos móviles como Glovo o Uber Eats, los cuales facilitan el transporte de los productos a los clientes, independientemente del lugar en donde estos se encuentren. Por otro lado, los canales de comunicación que maneja la organización son en los mismos puntos de venta, a través de su página web y por medio de su página de Facebook, red por la cual resuelven también dudas y quejas de los clientes.

Respecto a los segmentos de clientes de la organización, se puede decir que son tanto hombres como mujeres que se encuentran en su mayoría en los niveles socioeconómicos A, B y C; los estilos de vida de estas personas, siguiendo lo propuesto por Rolando Arellano (2012), podrían definirse como sofisticado, moderna, progresista y formalista. No existe una edad definida para ir a la La Lucha Sanguchería Criolla, esta puede ser visitada por personas de todas las edades.

En cuanto a la estructura de costos, La Lucha tiene que afrontar tanto costos fijos como costos variables, entre los costos fijos destacan los costos de alquiler de locales, servicios

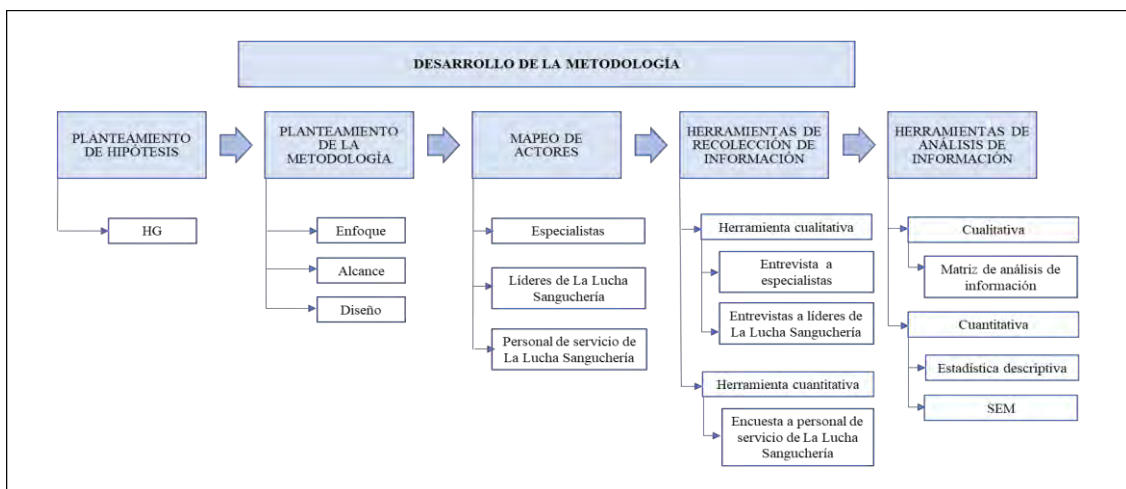
generales como luz, agua, internet y teléfono; y maquinarias. Entre sus costos variables se encuentran los costos de personal, insumos para la elaboración de los sándwiches y jugos; y también los diversos gastos en administración y ventas. Es importante mencionar que la principal fuente de ingreso que tiene la organización es la venta de sándwiches diversos, bebidas, entre otros.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este cuarto capítulo se presenta la metodología elaborada para la recolección, procesamiento y análisis de la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación alineado a los objetivos e hipótesis general planteada. En primer lugar, se explica el por qué la investigación es mixta (cuantitativo y cualitativo), descriptiva y correlacional. Así mismo, se presenta el alcance y el diseño de investigación que ha sido escogido para la investigación considerando como base al tiempo, costo y conocimiento. Y por último, se expone las técnicas de recolección y análisis de la información: encuestas, entrevistas y observación participante. En el Anexo E, se presenta de forma gráfica la planificación y organización de las tareas claves realizadas en la investigación.

A continuación, en la Figura 19 se plasma todo lo descrito líneas atrás:

**Figura 19: Desarrollo de la metodología**



### 1. Diseño de investigación

Para el presente trabajo, alineado a los objetivos e hipótesis de la presente investigación se ha decidido realizar la metodología de investigación estudio de casos la cual se caracteriza por investigar un fenómeno en su contexto real y por la utilización de múltiples fuentes de evidencia (Villarreal & Rodríguez, 2010). Según estos autores, una de las principales limitaciones de esta herramienta es que los resultados no pueden ser generalizables al sector y/o contexto global en referencia por lo que los resultados de la presente investigación se limitan a la unidad de análisis lo cual hace que sea un estudio de caso tipo holístico.

Para que la investigación sea considerada fiable y valiosa con estudio de casos deben considerarse cuatro aspectos presentados en la tabla 2: validez constructiva, validez interna, validez externa y fiabilidad (Yin 1998 citado en Villarreal & Rodríguez 2010).

**Tabla 2: Evaluación del rigor y la calidad de estudio de casos**

Prueba	Táctica	Fase de investigación donde aplicarla fundamentalmente
Validez constructiva	Utilizar múltiples fuentes de evidencia Establecer una cadena de evidencia	Recogida de datos
Validez interna	Triangulación	Análisis de datos
Validez externa	Usar teoría previamente desarrollada	Diseño de la investigación
Fiabilidad	Realizar un protocolo del estudio Desarrollar una base de datos	Recogida de datos

Fuente: Yin (1998 citado en Villareal & Rodríguez 2010)

En la presente investigación, con referencia a la validez constructiva, se busca generar calidad en la fase de recolección de datos utilizando varias fuentes de evidencia con el desarrollo: observación participante, entrevistas y encuestas. Con respecto a la validez interna, para garantizarla se utiliza la técnica de triangulación metodológica la cual permite que la información recabada de cada herramienta se complemente. Esta técnica consiste, según Villareal y Rodríguez (2010), en el desarrollo de tres o más herramientas cuantitativas y cualitativas. Por otra parte, la validez externa hace referencia a la generalización analítica donde se utilizan los modelos de teorías previamente desarrolladas. Por último, en relación a la fiabilidad que hace referencia a la consistencia de la información obtenida para minimizar los posibles errores y sesgos en la investigación, se realiza un protocolo de estudio y el seguimiento de pautas como guías de acción; y adicionalmente, se crea una base de datos de recolección de información.

Según Oskar Villarreal y Jon Landeta (2010), para el procedimiento metodológico de estudio de casos se realizan nueve fases en la siguiente secuencia: selección del propósito, objetivos y preguntas de investigación, recolección de información para el marco contextual y marco teórico, selección de la unidad de análisis y casos, seleccionar los métodos y recursos de investigación, recolección de información a través de la fase de campo, registro y clasificación de datos, análisis de cada caso y, por último se determinan las conclusiones y recomendaciones del estudio tomando en cuenta el rigor y la calidad de estudio. Para la investigación se utilizó el modelo planteado por estos autores debido a que está dirigido y diseñado para contextos de los tópicos de economía y administración.

Así mismo, acorde a la accesibilidad al contexto y el tiempo que se destinará a la presente investigación, se ha escogido el diseño de investigación transversal, lo cual conlleva a recolectar la información de La Lucha Sanguchería Criolla, en un periodo de tiempo único, con el propósito de analizar la correlación del *employer brand equity* y el endomarketing (Hernandez et al., 2010). Para nuestra investigación, la metodología cuantitativa se usará para validar y/o rechazar

estadísticamente la hipótesis principal planteada y la parte de la metodología cualitativa se usará para conocer a profundidad el problema a estudiar y a la organización.

## **2. Alcance de la investigación**

El alcance de la presente investigación es correlacional y descriptivo. Por un lado, es de alcance correlacional porque trata de medir el grado de conexión entre dos variables, lo cual ayuda a identificar “cómo se puede comportar [...] una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas” (Hernandez et al., 2010). Acorde a nuestra hipótesis general, se busca conocer si existe una correlación causal en dos variables; específicamente el endomarketing y el *employer brand equity*. En este sentido, nuestro análisis supondrá cómo será el comportamiento de una variable frente al comportamiento de la otra. De acuerdo a lo investigado teóricamente y en relación lo planteado en esta investigación, se busca validar la hipótesis propuesta de que existe una relación positiva entre el endomarketing y el EBE.

Por otro lado, el alcance descriptivo tiene como objetivo “buscar especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p.85). Es así que se identifica los actores involucrados en el *employer brand equity* y el endomarketing, se define las variables que influyen en cada eje para posterior conocer a profundidad de cada uno en el contexto de Lucha. Este alcance ayudará a tener una correcta visualización de los elementos sobre el problema a investigar.

## **3. Enfoque de la investigación**

En la presente investigación se utiliza un enfoque mixto, es decir, se aplica metodología cualitativa y cuantitativa de manera complementaria. Se escogió este enfoque para explicar con mayor claridad el planteamiento del problema de la investigación dado que produce datos más completos porque implica diversas técnicas de recolección de la información y análisis. Cabe resaltar que el enfoque que más predomina es el enfoque cuantitativo debido a que los hallazgos principales se van a derivar de las encuestas.

Con respecto al método cualitativo, para la presente investigación sirve de forma complementaria con el objetivo poder conocer a profundidad al sujeto de estudio, la perspectiva de los empleados con respecto a la organización y, además, conocer el sector restaurantes en el ámbito peruano. Para recabar información cualitativa, se ha empleado entrevistas semi estructuradas a los expertos en cada área y a los empleados de la organización.

No obstante, con respecto al método cuantitativo, se usa la recolección de datos sobre los ejes *employer brand equity* y endomarketing para la medición y análisis estadístico. Se usa como herramienta de recolección, encuestas aplicadas a los empleados de servicio de la Lucha

Sanguchería Criolla. Cabe resaltar, que la guía de encuesta empleada fue adaptado de investigaciones de *papers* y *journals*. Para el análisis de este enfoque, se empleará un análisis descriptivo, con el fin de poder conocer datos generales de la muestra, y una modelación de ecuaciones estructurales, para ver si existe una relación entre los ejes.

#### **4. Muestra**

Antes de seleccionar una muestra, es necesario precisar la unidad de análisis que son los casos y elementos a tomar, estos deben ir alineados a los objetivos de la investigación (Hernández Sampieri et al., 2010, p.173). En la presente investigación, se tendrá como unidad principal al personal de servicio de La Lucha Sanguchería Criolla.

Para la medición cuantitativa, tenemos una muestra no probabilística dado la escasez de información y tiempo empleado para la investigación. Asimismo, cabe precisar que no se empleó una muestra probabilística debido a que no se cumplía la condición necesaria para su implementación que es que todos los elementos de la población tengan la misma posibilidad de ser escogidos (Hernández Sampieri et al., 2010) debido a que la población, conformada por empleados de servicios, presenta características particulares que hacen que se presenten posibilidades casi nulas en ser entrevistados: alta rotación y ausencia por temas vacacionales.

Para recabar la información, se emplearon encuestas las cuales están dirigidas a los empleados de la Lucha Sanguchería Criolla, en específico, a los de servicio al cliente quienes son los que en una empresa de servicios se encargan de transmitir la marca hacia los consumidores. Cabe resaltar, que el método utilizado para el muestreo es por conveniencia dado que se desarrolla en un escenario con recursos limitados como el tiempo y accesibilidad de todos los empleados. Por tal razón, los resultados que se obtienen de la encuesta no serán generalizables para toda la población, sino, que los hallazgos de limitarán a la muestra obtenida.

Para el modelo de ecuaciones estructurales, según Rositas, es recomendable que sea 10 veces el número de variables independientes encontradas en la medición (2014). Por otra parte, otros autores resaltan que para que una muestra sea apropiada se puede considerar 5 observaciones por ítem (Worthington & Whittaker 1996 citado en Vargas Halabí & Mora-Esquivel 2017). Cabe precisar que para efectos de la presente investigación, se trabajaron con 29 ítems y 7 variables latentes (4 variables para el *employer brand equity* y 3 variables para el endomarketing) lo que haría como mínimo un total de 145 encuestas.

Sin embargo, nuestra muestra final en las encuestas fue de 100 observaciones debido a limitaciones de tiempo en la ejecución del trabajo de campo que duró tres meses y la falta de accesibilidad para poder encuestar a gran parte de la población debido a la rotación de horarios y disponibilidad del empleado (parada de atención). En esa línea, varios autores entre ellos Hair et

al. (1999) y Garza-García et al. (2013) citado en Rositas (2014) indican que las observaciones mínimas aceptables son de 100 muestras, teniendo una tasa de respuesta frente al universo de 31.25% siendo esto un indicador aceptable (ver Tabla 3) según investigaciones previas de Ramos et al. (2014), Chow y Chen (2012) y Homburg y Stebel (2009) citado en Bernal et al (2016) quienes cuentan con una tasa de respuesta mínima válida que oscila entre el 10 y 20%.

**Tabla 3: Ficha técnica de encuestas**

<b>TESIS</b>	Influencia del endomarketing en el <i>employer brand equity</i> de una empresa de servicios: el caso de La Lucha Sanguchería Criolla
<b>MÉTODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN</b>	Cuestionario estructurado
<b>MUESTRA</b>	Empleados de atención de servicio de La Lucha Sanguchería Criolla de Lima
<b>TIPO DE MUESTRA</b>	Muestra no probabilística – por conveniencia
<b>TAMAÑO DEL UNIVERSO</b>	320
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	100
<b>TASA DE RESPUESTA</b>	31.25%
<b>FECHAS DE RECOLECCIÓN</b>	Mayo, junio y julio del 2019

Por otra parte, para el enfoque cualitativo, se recabó la información a través de entrevistas semi estructuradas a actores claves de la organización (ver Tabla 4) como César Taboada (fundador de La Lucha Sanguchería Criolla), Franco Aróstegui (embajador de servicios) y Isaac Rodríguez (personal de servicio). Así mismo, se realizó entrevista a expertos en los ejes de la investigación, en la metodología aplicada y a expertos del sector. Las personas entrevistadas fueron elegidas a través del muestreo de bola de nieve, en el cual los primeros actores mapeados nos ayudaron a conseguir sujetos similares para poder formar una muestra significativa llegando así a la saturación de categoría y representatividad de la información

**Tabla 4: Mapeo de actores entrevistados**

ACTORES	CARGO	FECHA DE ENTREVISTA
Cesar Taboada	Co Fundador de La Lucha Sanguchería Criolla	12 de setiembre de 2018 22 de marzo de 2019 01 de junio de 2019
Franco Aróstegui	Embajador de Servicios	01 de junio de 2019
Emilio Diaz	Especialista del sector	27 de mayo de 2019
Paloma Martinez - Hague	Especialista en gestión de personas	09 de julio de 2019
Marta Tostes	Especialista en metodología cualitativa	11 de julio de 2019
Isaac Rodriguez	Personal de Servicio en La Lucha	12 de julio de 2019



## **5. Técnicas y herramientas de recolección de información**

Al ser la investigación tipo mixto, se requiere diferentes herramientas y técnicas para la obtención de la información sobre el sujeto y objeto de estudio con el objetivo de conocer el entorno y la relación de las variables de estudio. En el Anexo D, se presenta la matriz de recolección de información donde se organiza por eje la información a recabar.

### **5.1. Observación participante**

Para la presente investigación, a manera de complementar la información recabada cuantitativamente, se aplicó la herramienta observación participante en los principales locales de La Lucha Sanguchería Criolla (Diagonal, Ovalo Gutierrez, Larco 999, Plaza San Miguel y Surquillo) con el fin de poder observar el comportamiento, desenvolvimiento, procesos y funciones que tienen los empleados de servicio. Cabe resaltar, que el alcance que se busca con esta herramienta es de carácter descriptivo.

Profundizando en ello, se precisa la observación participante como una estrategia para el recojo de información:

Caracterizada por interacciones sociales profundas entre investigador e investigado, que ocurren en el ambiente de éstos y promocionan la recogida de informaciones de modo sistematizado. Se resalta que su objetivo traspasa la simple descripción de los componentes de la situación, permitiendo la identificación del sentido, la orientación y dinámica de cada instante (Diniz et al., 2014, p. 76).

Adiciona a ello, la observación fue realizada por tres personas para evitar sesgos y se tuvo una participación pasiva lo cual involucra presencia sin interacción.

### **5.2. Entrevistas de profundidad**

Con la herramienta de entrevista a profundidad, se busca indagar, detallar y rastrear por medio de preguntas los intereses de la investigación (Robles, 2011). El objetivo principal de utilizar esta herramienta es conocer de manera profunda el sujeto de estudio que es La Lucha Sanguchería Criolla y la perspectiva de expertos tanto del sector, metodológico y de los ejes con el fin de hacer más rica la data de la presente investigación. Esta herramienta implica realizar previamente una guía donde se plasme los hitos necesarios para recabar la información relevante. Las preguntas de las guías, presentadas en el Anexo F, se toman como referencia durante las entrevistas dado que se realizaron entrevistas semi estructuradas con el fin de poder recabar más información. Posteriormente de la recolección de la información, se realizó el análisis mediante la herramienta de Webqda la cual permite realizar la codificación y los hallazgos de forma más

concisa y ordenada. En el Anexo H, ficha técnica de entrevistas, se detalla la duración de las entrevistas, el cargo de la persona que se entrevistó, la fecha, entre otros.

### **5.3. Encuestas**

Para la recogida de información para medir el *employer brand equity* y el endomarketing se realizó una encuesta estructurada (ver Anexo G) en el que dividía en tres bloques: información demográfica de los entrevistados con el fin de poder conocer a los empleados (edad, género, educación, distrito de residencia), información respecto al eje de *employer brand equity* con respecto a sus variables de medición (calidad percibida, asociación de marca, lealtad de marca y conocimiento de marca) e información respecto al eje de endomarketing con respecto a sus variables de medición (visión, desarrollo y recompensa). Así mismo, para medir las variables se ha utilizado la escala Likert con 5 posibilidades de respuesta en donde 1 significa Totalmente desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Neutral, 4 De Acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo de acuerdo con la afirmación.

En relación con la investigación, se realizó las encuestas a los empleados de servicio de La Lucha Sanguchería Criolla. Cabe resaltar que las encuestas fueron ejecutadas mediante dos formas: online con la aplicación *Google Forms*, la cual permite una mayor rapidez de administración de los datos recabada en las encuestas y física que por facilidad de los empleados se realizó.

Las encuestas de origen han sido validadas y utilizadas por investigadores: para medir el eje *employer brand equity* se utilizó el cuestionario que publicó Erkmen (2018) de la universidad de Turquía Selcuk y para medir el endomarketing se utilizó el cuestionario de Joung, Goh, Huffman, Yuan y Surles (2015) que es una adaptación a un cuestionario realizado por Foreman y Money en el año 1995. Cabe resaltar que ambos cuestionarios fueron escogidos para la presente investigación debido a que fueron aplicados y adaptados al sector restaurantes por los autores anteriormente mencionados. Así mismo, dado que se observó que las encuestas de estos investigadores en algunos ítems resultaban demasiado largas, se procedió a escoger los ítems más representativos acorde a nuestros objetivos.

## **6. Técnicas y herramientas de análisis de información**

Al tener la información recabada por las herramientas y técnicas de recolección de información, se procede a analizar la data para validar o rechazar las hipótesis propuestas en esta investigación. Por el lado cuantitativo, se utilizará el modelo de ecuaciones estructurales y la estadística descriptiva. Por el lado cualitativo, se utilizará la codificación con el sistema Webqda.

## **6.1 Codificación**

Tras recabar la información de las entrevistas se requiere transcribirlas y/o poder procesar los datos para hacer un análisis de lenguaje. El análisis cualitativo, a diferencia del cuantitativo, se caracteriza por contar con datos no estructurados y para iniciar el proceso se debe estructurar y posteriormente interpretarlo (Hernandez et al., 2010). Es por ello que luego de las transcripciones y el procesamiento de los datos se pueda ordenar los datos y realizar codificaciones necesarias acorde a los objetivos de la presente investigación. Para este análisis, se utiliza la herramienta de *Webqda* con el objetivo que la codificación sea más rápida y uniforme.

## **6.2 Análisis descriptivo**

A través del SPSS Statistics 22, se procesarán los resultados acordes a cada variable de los ejes de endomarketing y *employer brand equity* presentando gráficos circulares, barras y tablas de distribución de frecuencias, entre otros con el fin de conocer cada resultado de las encuestas que se tomarán a los empleados de servicio de La Lucha Sanguchería Criolla.

La finalidad del análisis descriptivo cuantitativo es poder describir y tener un acercamiento con los encuestados, conociendo variables psicográficas como edad, distrito de residencia, sexo, entre otros. Adicional a ello, se presentan los veintinueve ítems de la encuesta presentando en cada uno de ellos el máximo y mínimo de puntuación brindada y su desviación estándar.

## **6.3 Modelo de ecuaciones estructurales**

Los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) son una herramienta que ayuda en el estudio de relaciones causales en datos no experimentales, de la misma manera hacen que sea posible seleccionar las hipótesis causales más importantes (Medrano & Muñoz, 2017). El análisis de la data con esta herramienta permitirá corroborar el ajuste del modelo, lo cual llevará a que se acepte o se rechace la hipótesis planteada en la presente investigación, la cual indica que existe una relación positiva entre el *endomarketing* y *employer brand equity* en la empresa de servicios La Lucha Sanguchería Criolla en Lima; en otras palabras, esta herramienta ayudará a corroborar si existe una correlación entre los ejes de endomarketing y *employer brand equity* al interior de La Lucha Sanguchería Criolla.

Cabe resaltar que, “a pesar de su sofisticación dichos modelos no prueban la causalidad, sólo permiten seleccionar hipótesis causales relevantes y desechar aquellas no soportadas por la evidencia empírica” (Medrano & Muñoz-Navarro, 2017, p. 222). Tal como se menciona, si bien puede existir correlación entre las variables estudiadas, esto no haría posible confirmar una relación causal en el modelo de ecuaciones estructurales; sin embargo, el modelo sí permite analizar las relaciones existentes entre las variables estudiadas.

En adición, en el presente modelo se tendrán dos tipos de variables: variables observables y variables latentes. De acuerdo a García (2011), las variables observables o también conocidas como indicadores son aquellas con las cuales se busca medir a los sujetos; mientras que las variables latentes son aquellas variables que se buscan medir mas no son observables, lo cual hace que no tengan un error de medición.

Para la ejecución del modelo de ecuaciones estructurales se utilizará el programa IBM SPSS AMOS 22. En el modelo se propondrán nueve variables latentes la cuales son: *endomarketing*, *employer brand equity*, calidad percibida, comunicación de marca, lealtad de marca, asociación de marca, visión, desarrollo y recompensas. Además, se tendrán veintinueve variables observables con sus respectivos errores. En la Tabla 5, se presenta una guía de las siglas que serán utilizadas para el análisis de las variables anteriormente mencionadas.

**Tabla 5: Siglas de las variables de Endomarketing y Employer Brand Equity**

<b>Variables Endomarketing</b>	
ENDO	Endomarketing
D	Desarrollo
R	Recompensa
V	Visión
<b>Variables Employer Brand Equity</b>	
EBE	Employer Brand Equity
LM	Lealtad de marca
AM	Asociación de marca
CP	Calidad percibida
CM	Conocimiento de marca

Los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) son una herramienta que ayuda en el estudio de relaciones causales en datos no experimentales, de la misma manera hacen que sea posible seleccionar las hipótesis causales más importantes (Medrano & Muñoz-Navarro, 2017). El análisis de la data con esta herramienta permitirá corroborar el ajuste del modelo, lo cual llevará a que se acepte o se rechace la hipótesis planteada en la presente investigación en torno a los ejes de endomarketing y *employer brand equity*.

## **CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este quinto capítulo, se presentan los hallazgos y el análisis obtenido en la recolección de información proveniente del estudio de campo realizado. En primer lugar, con respecto al enfoque cualitativo, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas y la observación participante en base a los dos primeros objetivos propuestos. En segundo lugar, en la parte cuantitativa, se presentan los resultados de las encuestas obtenidas a través de la estadística descriptiva y el modelo de ecuación estructurales. Esta sección, tiene como finalidad aceptar o rechazar la hipótesis planteada.

### **1. Análisis de investigación cualitativa**

En el siguiente apartado se expondrán los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los especialistas en temas de endomarketing y *employer brand equity*, así como a los líderes de La Lucha Sanguchería. Posteriormente se expondrán los hallazgos obtenidos a partir de las visitas realizadas a los diversos locales de La Lucha Sanguchería en los cuales se realizó observación participante.

#### **1.1 Hallazgos de entrevistas**

Las variables que se van a desarrollar en esta parte son: desarrollo, visión, recompensa, calidad percibida, asociación de marca, lealtad de marca, conocimiento de marca, embajadores de marca y elementos de marca. Para fines de la investigación, los hallazgos que se presentarán en esta sección, también serán expuestos de doble entrada: fuentes y hallazgos (ver Anexo I). El objetivo es poder identificar similitudes y/o contrastes de lo expuesto en el marco teórico con lo recabado de los entrevistados.

##### **1.1.1 Desarrollo**

En cuanto al desarrollo del capital humano dentro de La Lucha Sanguchería Criolla, los entrevistados, Cesar Taboada y Franco Aróstegui, hicieron énfasis en las oportunidades de aprendizaje y crecimiento que se les brinda a los colaboradores dentro de la empresa, aquí destaca la creación de una tienda de entrenamiento para los nuevos colaboradores, así como las opciones de línea de carrera dentro de la empresa. En palabras de los entrevistados:

Buscamos que nuestro personal de atención sea formado correctamente. Por eso, no van directo a tienda, sino a nuestra tienda de entrenamiento. Aquí aprenden a manejar los procesos y posibles contingencias que puedan presentarse (Cesar Taboada, comunicación personal, 01 de junio, 2019).

Darle la herramienta a la persona para que realmente pueda generar cambios es directamente parte de una estrategia para que él sume las herramientas que tiene, el talento humano y la actitud para lograr un resultado, ya con ello directamente “la pelota está en su cancha” ellos son las personas que van a ser su mismo soporte a su desarrollo, cuando se equivoquen estamos ahí para ayudarlos, para corregirlos, para darles ánimos, para presionar también (Franco Aróstegui, comunicación personal, 01 de junio, 2019)

Lo expuesto contrasta con lo hallado en el marco teórico en el cual se menciona que el desarrollo de las personas implica formarlas y capacitarlas, así como darles la oportunidad de crecer dentro de la empresa de acuerdo a sus capacidades e interés (Prieto Bejarano, 2013, p. 45). Al tener una tienda de entrenamiento, La Lucha Sanguchería Criolla prepara a sus nuevos colaboradores para enfrentar los diversos desafíos que se presentarán cuando estos estén en sus reales puestos de trabajo, todo esto contribuye en que el empleado adquiera los conocimientos y la confianza necesaria para desempeñarse de la mejor manera en el puesto que le corresponda. Esto coincide con lo presentado por Castillo (2009), quien considera que “a través de la formación continua enseñanza-aprendizaje se comenten menos errores en el desempeño de las tareas porque se conoce bien cómo realizarla. Asimismo los colaboradores se sienten más integrados con la empresa” (Conrado Castillo, 2009, p. 48).

De la misma manera, la empresa brinda a los colaboradores la oportunidad de crecer profesionalmente al interior de la misma, tal como menciona Franco Aróstegui, los colaboradores que tienen buenos resultados al interior de la empresa y desean crecer pueden ascender a un puesto de inspector, fiscalizador, supervisor o jefe de tienda (comunicación personal, 01 de junio, 2019). Esto coincide con lo indicado por Prieto (2013), para quien el desarrollo implica que los colaboradores crezcan, que la empresa les brinde la oportunidad de tener un cargo de mayor jerarquía dentro de la empresa así como acceder a una mejor remuneración.

### **1.1.2 Recompensa:**

En torno a esta variable, Cesar Taboada e Isaac Rodríguez coinciden al mencionar los diversos tipos de recompensas que se otorgan a los colaboradores al interior de La Lucha Sanguchería, entre los que destacan los bonos internos y los pines otorgados por gerencia. En sus palabras:

Yo siempre he pensado que, si jóvenes con 3 meses en la empresa ya están siendo asistentes, ya merecen un premio, yo soy la única persona que otorga los pines porque eso es un premio de parte de gerencia, ‘el Pin’ de reconocimiento. (...) Ese dinero que no gastamos en *marketing* lo usamos en nuestra gente, con bonos, con premios. (Cesar Taboada, comunicación personal, 01 de junio, 2019).

Cada pin otorgado por gerencia representa un valor, un principio que tenemos aquí en La Lucha (...) También tenemos visitas de fiscalizadores de calidad de cuatro a ocho veces al mes, tiene que estar todo conforme como ellos desean, tanto calidad, inocuidad, ventas, atención al cliente, seguridad, todo eso nos califica en un rango muy alto durante el mes, dependiendo del puntaje es el bono que recibimos. Además, hay bonos de gerencia, estos son un bono interno y son mayores (Isaac Rodríguez, comunicación personal, 12 de julio, 2019).

De esta forma, La Lucha reconoce por medio de sus recompensas a los empleados que tuvieron un desempeño sobresaliente, cabe resaltar que estos son premiados tanto de forma individual como de forma grupal. Algo que caracteriza a los bonos otorgados por tienda mencionados por Isaac Rodríguez, es que fomentan el trabajo en equipo ya que todos trabajan en torno a un mismo objetivo. Todo lo anterior concuerda con lo afirmado por Chiavenato, que sostiene que “las recompensas aumentan la consciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en el que se desempeña, incrementan el espíritu de equipo y destacan el desempeño excelente, dando así valor a la organización” (2002, p. 41).

De acuerdo a Prieto (2013), al otorgar recompensas a los colaboradores se incentiva a que los mismos pongan un mayor esfuerzo para realizar aún mejor sus labores, además estas fomentan que los colaboradores estén cada vez más comprometidos con la organización y que aumente el deseo por trabajar en la empresa. Es así como las recompensas motivan a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos en cada puesto que desempeñan, todo esto contribuye a que se comprometan más con la empresa y se conviertan al mismo tiempo en embajadores de la marca.

### ***1.1.3 Visión:***

Respecto a la visión, César Taboada y Franco Aróstegui hacen énfasis en los esfuerzos que realiza la empresa para difundir su visión entre sus colaboradores de forma que todos trabajen teniendo en cuenta hacia dónde va la empresa. De acuerdo a ambos:

El personal de recursos humanos está constantemente capacitando a los colaboradores para hacerles entender cuál es nuestra visión, qué es lo que queremos lograr, hacia dónde estamos yendo; y cuando estas personas ya trabajan con nosotros ya se empapan del día a día con las personas que ya son más antiguas (Cesar Taboada, comunicación personal, 01 de junio, 2019).

El cliente es nuestra principal razón de ser y quiero que se acuerden de eso. Es por eso que tenemos una frase muy agradable, muy conocida: “el cliente siempre tiene la razón”, pero además de ser una frase bonita, además de ser una frase muy conocida por cualquiera de ustedes, es una ideología, es parte de la cultura organizacional dentro de nuestra

empresa, dentro de su empresa, para nosotros el cliente siempre tiene la razón (Franco Aróstegui, comunicación personal, 01 de junio, 2019).

Lo mencionado por César Taboada fue confirmado durante la entrevista realizada al colaborador Isaac Rodríguez quien ante la pregunta por la visión de la empresa explicó acertadamente que La Lucha quiere posicionarse como el mejor restaurante sanguchería en el Perú (comunicación personal, 01 de junio, 2019). El hecho de que todos los colaboradores conozcan claramente la visión de la empresa contribuye a que estos tomen decisiones que estén alineadas a lo que quiere lograr la empresa. En palabras de Fleitman, “la visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto con las de competitividad” (2000, p. 283).

Asimismo, la visión debe estar alineada a la cultura, valores y principios de la empresa, esto se ve reflejado en la cita de Franco Aróstegui líneas arriba, en la cual menciona la importancia del cliente para la organización, lo cual refleja la alta orientación al cliente que tiene la empresa como parte de su cultura. Esto servirá como una guía para los empleados, quienes brindarán un excelente servicio a los clientes, lo cual generará que estos recomienden o regresen al restaurante lo cual contribuirá a que a largo plazo La Lucha pueda alcanzar su visión planteada inicialmente.

#### ***1.1.4 Calidad percibida:***

Con relación a calidad percibida, los tres entrevistados, tanto los representantes de la Lucha Sanguchería y personal de servicio están alineados en que la calidad del producto y servicio no puede ser determinada por el criterio de ellos mismos; sino este siempre estará en manos del cliente. Bajo esa línea, destacan la importancia de una atención que brinde una atención única y agradable a cada cliente. Al respecto, nuestros entrevistados mencionan lo siguiente:

Para que salga a la venta el producto terminado pasan varias personas a probar antes que salga. Nuestro personal prueba la chicha, los sándwiches, todo. Esa es la idiosincrasia de la marca (Cesar Taboada, comunicación personal, 01 de junio, 2019).

Nosotros compartimos un momento con el cliente (...) sumado con la calidad del producto más esa sensación que le hacen sentir cada uno de nuestros colaboradores se transforma en lo que es conocida como la experiencia del consumidor (Franco Aróstegui, comunicación personal, 01 de junio, 2019).

Nuestra atención es personalizada en cada cliente, no es que un cliente reciba la atención igual en la otra mesa (Isaac Rodríguez, 12 de julio, 2019).

En ese sentido, podemos afirmar que las respuestas se ajustan a lo descrito en el marco teórico, donde se explica que la calidad percibida para el empleado refiere a la promesa de la



marca tomando variables como la atención personalizada, servicio oportuno y gestión de quejas (Erkmen, 2018). Sobre esto último, debemos agregar existe un modelo de gestión de quejas llamado CREAR que refuerza la idea de no buscar pretextos en posibles errores; sino crear soluciones (Franco Aróstegui, comunicación personal, 1 de junio, 2019).

Profundizando lo anterior, La Lucha Sanguchería Criolla precisa ser una marca con estándares muy altos de calidad en producto y servicio. Empero, como se mencionó, la valoración y/o calificación dependerá del cliente. Bajo esa perspectiva, Franco Aróstegui añade que son una marca que busca constantemente mejorar la experiencia del cliente; sin embargo, esta meta constante no sería posible si la calidad no se construye primero para el colaborador. Pues, precisa que la calidad inicia en el buen trato al personal y recién con ello se puede enmarcar hacia afuera (producto, atención, servicio, etc.), lo cual es el alcance de calidad característico de la marca (Franco Aróstegui, comunicación personal, 01 de junio, 2019). Lo descrito va de la mano con lo propuesto por (Grönroos, 1984) que refiere que la calidad percibida del empleado se sustenta en un comparación de la experiencia y expectativas de la marca.

#### ***1.1.5 Lealtad de marca:***

Respecto a este concepto, los entrevistados Cesar Taboada, Franco Aróstegui e Isaac Rodríguez concuerdan que para preservar la promesa de marca es trascendental conseguir el compromiso de los trabajadores en La Lucha Sanguchería. En ese sentido, la lealtad debe reflejarse en la comodidad durante el desempeño de sus funciones, lo cual los predispone a un mejor esfuerzo y/o desempeño. Esto último, es logrado a través del clima laboral, incentivos, planes de carrera, etc. A continuación, algunas citas textuales de las respuestas de los entrevistados:

Yo me siento como en mi casa aquí ya tengo muchos años, sigo avanzando, me gusta mucho el cariño, y el clima laboral que tenemos me gusta, es increíble, dudo que pueda encontrar algo así en otro trabajo (Isaac Rodríguez, comunicación personal, 12 de julio, 2019).

Yo no quiero que se queden, por la fuerza, sino que se queden por el compromiso con la marca. Aquí tienen la oportunidad de crecer (Cesar Taboada, comunicación personal, 01 de junio, 2019).

La calidez del personal, a mí como parte de la empresa, me hace sentir bien y sobre todo porque eso se replica con los compañeros y clientes (Franco Aróstegui, comunicación personal, 01 de junio, 2019).

Estas respuestas se ajustan a lo expuesto en el marco teórico, por lo que es posible ratificar que la actitud y comportamiento son componentes de la lealtad en los trabajadores. En relación con la actitud, Sultan Alshathry (2013) sostiene que el compromiso de hacer un esfuerzo en trabajar para una compañía representa el lado actitudinal de la lealtad y el comportamental está relacionado a cumplir con la promesa de marca (King & Grace, 2009). Respecto a lo anterior, Franco Aróstegui menciona que es importante que el empleador sea empático y tenga un trato horizontal con el colaborador; en consecuencia, esta persona valorará la importancia de sus funciones en la organización y se esforzará para cumplir las metas de la misma (comunicación personal, 01 de junio, 2019).

Por otro lado, es muy importante destacar que la lealtad del empleador se construye a partir de la cultura organizacional que representa los valores y supuestos básicos que definen a la organización (Backhaus & Tikoo, 2004). Alineado a esto, en La Lucha Sanguchería Criolla desde un inicio se busca promover la cultura (inducción, talleres, entrenamiento, etc.); la cual se caracteriza por mantener la sencillez en un marco de trato igualitaria y que este modo todos sientan que son parte importante de la organización (Franco Aróstegui, comunicación personal, 01 de junio, 2019). Asimismo, como parte de la gestión realizada para que estos valores y principios se vivan, se otorgan pines de acuerdo con el valor o principio de la empresa.

En contraste a lo descrito hasta el momento, Paloma Martínez Hague, sostiene que la lealtad no es igual de importante para los negocios de comida. Pues, lo mencionado va a depender de cuan estandarizado este la empresa. Es decir, mientras más estandarizado sean los procesos menos dependerás de la gente y mientras menos estandarizados sean los procesos más se dependerá de la gente (comunicación personal, 09 de julio, 2019).

#### ***1.1.6 Conocimiento de marca:***

En La Lucha Sanguchería Criolla se destinan muchos esfuerzos a que el personal de servicio conozca la marca; pues son estos los que finalmente los que lo exponen con el cliente. En un negocio que busca ser sostenible, la calidad del producto no es suficiente; por lo tanto, el factor humano es trascendental para posicionar la marca. Bajo esa perspectiva, Franco Aróstegui, comenta que el personal de Recursos Humanos está constantemente capacitando y/o evocando la misión, visión, principios, valores, objetivos, etc. En esa línea, parte la formación de los trabajadores, incluye pasar por una tienda de entrenamiento en la que la que estas personas se vayan acoplando al ritmo de trabajo y que se adecuen a cuáles son las necesidades de la marca. En consecuencia, durante desarrollo de sus funciones, el personal se sentirá cómodo e identificado con la marca (comunicación personal, 01 de junio, 2019).

Con lo mencionado líneas atrás, podemos confirmar lo propuesto por Sultan Alshathry respecto a que La Lucha si tiene un plan de gestión respecto a la construcción del conocimiento de marca; el cual se define como la capacidad de reconocer y recordar información de la marca por parte del empleado (2013). En ese sentido, sino se conoce la marca; el trabajador se verá imposibilitado de tomar decisiones que preserven la misma. Al respecto, Isaac Rodríguez, menciona que en la labor que desempeña es importante estar pendiente de todas las estaciones durante el servicio; pues cualquier error en ella, puede perjudicar la experiencia del cliente (comunicación personal, 12 de julio, 2019); lo cual se aleja de la ideología de la marca sobre que el cliente siempre tiene la razón. Profundizando en ello, se identificó que para La Lucha Sanguchería no existe un diferencial entre un horario con poca afluencia con uno de alta (también conocido como *rash*) y por lo tanto no debe haber una diferencia en el servicio. Sin embargo, esto se logrará a partir de que se viva y/o conozca la marca. Por ello, existen prácticas como la de entregar pines, que refuerzan las aptitudes y/o valores (responsabilidad, liderazgo, creatividad, productividad, etc.) que debe tener el personal de servicio en La Lucha Sanguchería Criolla.

Por otro lado, parte de conocer la marca y estar alineado a lo que está busca, va permitir que el personal de servicio busque aportar más a la marca. Al respecto, Emilio Díaz (experto del sector), indica que quien está en contacto con el cliente es el principal medio de interacción de la marca hacia el comensal y para canalizar información hacia el negocio. Lo primero, refiere a mostrar al cliente más sobre el producto que consume y los productos que tienen para ofrecerle, la historia, etc. Lo segundo, está enfocado en trasladar las inquietudes del cliente a la interna y que esta le permita mejorar y/o aún más importante, innovar (comunicación personal, 27 de mayo, 2019).

### ***1.1.7 Asociación de marca***

De acuerdo con las tres entrevistas realizadas a los trabajadores de La Lucha Sanguchería Criolla se resalta la importancia de realizar una gestión enfocada tanto en los clientes internos como los clientes externos. Dado que son ellos los que transmiten emocionalmente la marca con el consumidor. Se tomó la perspectiva de desde distintas funciones y cargos:

Uno de los premios que entrega la gerencia para el reconocimiento son los pines. Estos pines son entregados junto con una carta escrita a puño y letra por mí con mensajes y anécdotas personalizados para que inspiren al empleado y lo hagan sentir que es especial (César Taboada, comunicación personal, 22 de marzo, 2019).

Es importante cuidar a nuestros clientes, tanto los internos como los externos. El cliente interno es importante debido a que son ellos que referencia y transmiten información a

un posible empleado candidato o al ingresar un trabajador nuevo (Franco Aróstegui, comunicación personal, 01 de junio, 2019).

Trabajar para La Lucha es un motor, un motivo, venir aquí es una enseñanza consecutiva. Cuando vengo a trabajar me siento como en mi casa, tengo muchos años trabajando aquí. Existe mucho cariño, y el clima laboral que tenemos es agradable dudo que pueda encontrar algo así en otro trabajo (Isaac Rodríguez, comunicación personal, 12 de julio, 2019).

En relación con lo expuesto en el marco teórico, para Amber y Brarrow (1996) la asociación de marca desde la perspectiva del empleado está compuesto por beneficios funcionales (como actividades de desarrollo y de aprendizaje), económicos (como las recompensas materiales o monetarias) y psicológicos (como los sentimientos de los individuos hacia la organización y sentido de pertenencia). Estos beneficios impactan en el pensamiento e ideas que se presentan a los empleados actuales y futuros cuando hacen referencia al nombre de la organización.

Dentro de la Lucha Sanguchería, como parte de sus estrategias y prioridades está la gestión del cliente interno dado que como explica César Taboada (2019) ellos invierten poco en publicidad y más se preocupa en la inversión dirigido a los empleados para que se sientan motivados nos preocupamos en que ese dinero que no gastamos en *marketing* lo usemos en nuestra gente, con bonos, premios, pines, vales de consumo, campeonatos de confraternidad con el fin de que ellos se sientan motivados (comunicación personal, 22 de marzo, 2019).

Así mismo, estos pensamientos y asociaciones que tienen los empleados pueden iniciarse desde antes que la persona haya tenido un contacto y/o experiencia con la organización. Es, por eso, que los empleados pueden tener un cambio transformacional de la perspectiva que tienen con la organizacional al inicio, se pueden formar estereotipos y paradigmas, pero una vez que el empleado tiene una experiencia directa pueden cambiar la percepción e incluso pueden encargarse de ser el ejemplo del nuevo ingresante y/o ser embajadores de la marca (Franco Aróstegui, comunicación personal, 01 de junio, 2019).

Con respecto a los beneficios funcionales que se brindan, está la línea de carrera que tienen dentro de la organización. Como parte de las estrategias que tiene la Lucha es que por cada inducción que brinden la mitad postule a ser asistentes de tiendas. Asimismo, la línea de carrera va de la mano con cursos de entrenamiento que forman en el empleado ser un experto en el área. Cabe resaltar, que el aprendizaje que obtiene no viene sólo de los cursos sino también de la experiencia que tiene en su día a día en contacto con el cliente (Franco Aróstegui, comunicación personal, 01 de junio, 2019).

Por otro lado, en relación con los beneficios económicos que brindan están los bonos mensuales que se entregan por llegar a las ventas proyectadas a un nivel de satisfacción de los consumidores. Adicional a ello, se le entregan bonos entregados por gerencia dependiendo del desenvolvimiento y compromiso que un empleado tenga con la organización. Este bono es subjetivo dado que depende de la percepción de los gerentes (Isaac Rodríguez, comunicación personal, 12 de julio, 2019).

Por último, beneficios psicológicos lo cual hace que el empleado esté involucrado y se sienta importante con el desarrollo de la organización. Como, por ejemplo, los *feedbacks* y/o retroalimentaciones que hacen los embajadores de marca hacia los empleados de servicio. En conclusión, la asociación de marca va ligada estrechamente con la gestión interna del empleado relacionado con el desarrollo y las recompensas ofrecidas por la organización.

### **1.1.8 Elementos de marca**

Con respecto a los empleados como elementos de marca, los dos entrevistados Cesar Taboada e Isaac Gutierrez coinciden que la gestión interna es importante para que el empleado se sienta motivado, y pueda así, proyectar una imagen deseada de la organización. Adicional a ello, describen al empleado como un activo fundamental de la organización dado que ellos son la imagen de marca que transmiten los empleados influye en la decisión y/o repetición de compra de los consumidores. Como citas textuales que se obtiene de las entrevistas tenemos:

Los empleados para nosotros es una parte fundamental, ellos son imagen de La Lucha dado que están todos los días en contacto con el cliente Parte de nuestras estrategias de *marketing* es exhibir a nuestro colaborador, cómo es nuestra marca, cuáles son nuestros principios y cuáles son nuestros principios (César Taboada, comunicación personal, 22 de marzo, 2019).

Nuestra atención es personalizada en cada cliente, no es que un cliente reciba la atención igual en la otra mesa. En caso de que algún cliente no sepa hablar español, yo me encargo. Son muy pocos los que nacieron para el servicio, transmitir esa buena energía a los clientes es mi objetivo (Isaac Rodríguez, comunicación personal, 12 de julio, 2019).

Estos hallazgos, se complementa con lo expuesto en el marco teórico donde Gelb y Rangarajan (2014) explica que los empleados son los que dan la imagen de la organización a los clientes a través de sus comportamientos, la apariencia física y la forma de interactuar con ellos. Y que la existencia de políticas y procedimientos de la empresa son de vital importancia para la formación, gestión y evaluación de los empleados con respecto a la organización. No obstante, para Franco Aróstegui (2019), no sólo basta con la gestión interna y foco en el empleado dado que la explica que la organización puede brindarle las herramientas y comodidades necesarias

para su día a día, pero son ellos finalmente que deciden cómo sentirse y es en los empleados que cae también el esfuerzo de ser parte de la empresa.

Cabe resaltar, que si bien la percepción y decisión del empleado hacia con la organización es subjetiva, es necesario poder realizar una buena gestión de *marketing* interno para que lo complemente. Es así que, desde la perspectiva de Isaac Rodríguez, describe su día a día en la organización como una lucha constante donde hay que hacer varias cosas a la vez y estar pendiente a todas las estaciones (comunicación personal, 01 de junio, 2019). Además, acota que todo debe hacerse con mucho cuidado para salga todo bien y rápido con el fin de poder alcanzar los objetivos de Lucha y esto se complementa con la gestión de la alineación de las políticas y procedimientos con la cultura de la empresa. Sin estas herramientas, el empleado no sabría cómo direccionarse y la imagen de la marca se vería afectado hacia los consumidores.

### **1.1.9 Embajadores de marca**

Con respecto a los empleados como embajadores de marca, los tres entrevistados Cesar Taboada, Isaac Rodríguez y Franco Aróstegui, consideran que una de las funciones del empleado es ser embajadores de marca y son ellos que transmiten la información al externo y/o nuevo integrante de la organización. Como referencias textuales:

En la Lucha se imparte mucho el tema del *marketing* de boca a boca. Nosotros no manejamos mucha publicidad en los medios de comunicación. Por tal razón, nuestro principal foco está en los clientes interno como en los externos (César Taboada, comunicación personal, 22 de marzo, 2019).

Muy pocas personas nacieron para el servicio, se debe transmitir esa buena energía a los clientes y ese es mi objetivo. Para mí el servicio es parte de mí, es algo que me gusta (Isaac Rodríguez, comunicación personal, 12 de julio, 2019).

Lo primero que hace el empleado nuevo es buscar su primera referencia que son las personas de adentro y hacen preguntan respecto al trato, puntualidad de pagos, entre otras preguntas habituales que uno hace cuando ingresa a trabajar en un ambiente nuevo y si no nos preocupamos por cada uno de ellos lógicamente nos van a crear un mal *marketing* (Franco Aróstegui, comunicación personal, 01 de junio, 2019).

Alineado con lo investigado en el marco teórico, Gelb y Rangarajan (2014) los empleados como embajadores de marca son los que transmiten información de la empresa a personas externas lo cual afecta positiva o negativamente la reputación corporativa de la empresa. Se resalta como medio principal de transmisión de la información a la comunicación verbal. Con respecto a la Lucha, cabe resaltar que es el *marketing* boca a boca una de las estrategias principales que

tiene la organización tanto para sus clientes internos como externos. Cesar Taboada (2019) acota que ellos más invierten en el empleado que es de los principales activos que tienen en la organización dado que son ellos que a través de esta estrategia se van a encargar de recomendar y/o perjudicar a la organización con respecto a su entorno.

## 1.2 Observación participante

En esta sección se presentan las observaciones realizadas a los empleados de La Lucha (ver Tabla 6). El objetivo y propósito de esta técnica es de conocer el comportamiento, desenvolvimiento, procesos y funciones del empleado de atención del servicio en su día a día.

**Tabla 6: Hallazgo de la observación participante**

FECHA	TIENDA	DETALLE
01/05/2019	Miraflores - Larco	- En cada tienda había un anfitrión que gestionaba el recibimiento de los clientes. - Desde el personal de seguridad hasta el de atención al cliente, denotaban carisma y empatía para atender al público.
08/06/2019	Miraflores - Diagonal	- Ante cualquier posible incomodidad o demora, el personal estaba pendiente de expresar unas disculpas y manejar la situación (específicamente, personal de caja). - Había personas que consumían solas en los locales - El personal de atención prestaba mucha atención a los detalles de cómo servían los productos.
13/06/2019	San Miguel - Plaza San Miguel	- Se observó a un anfitrión ayudo a un cliente extranjero en inglés. La orientó respecto al pedido y salsas. -En todos los locales se observó que el personal llevaba un uniforme impecable, blanco y todos con el cabello recogido.
15/06/2019	Miraflores - Ovalo Gutierrez	
23/06/2019	Surquillo - Gonzales Prada	

Si bien es cierto, el estudio está enfocado en la gestión del empleador sobre el personal de con el fin alinearlos a los objetivos, principio, etc. y de esta forma, contribuir con la construcción de la marca respecto a cómo quiere ser reconocida. En ese sentido, es muy importante tener la visibilidad de cómo está gestión repercute finalmente en el cliente. En otras palabras, contrastar que la experiencia brindada al cliente sea acorde a la promesa de marca que buscan ofrecer.

La observación estuvo estructurada en cuatro partes, siendo estas: gestión y/o recibimiento del cliente, recepción de pedido, entrega de pedido y atención de conformidad.

En relación con el recibimiento, independientemente del tamaño de la tienda, siempre había un anfitrión que invitaba a las personas a consumir a la tienda. Vale decir, que los anfitriones usaban el mismo uniforme que todo el personal de atención. En este primer contacto con el potencial cliente y/o cliente pudimos observar que la gestualidad y diálogo denotaban carisma y empatía. Los anfitriones se detenían a hablar sobre la carta de productos y se tomaban el tiempo de precisar algo que necesitará el cliente. Asimismo, se pudo observar como este anfitrión; en la

visita en la tienda Miraflores – Larco, cómo resolvía las dudas de una joven extranjera (en inglés) de una forma muy amable. Sobre este último, es importante indicar que esta persona ya se encontraba en el local; pero solicitó ayuda del anfitrión, que sin dudar fue a atenderla.

La recepción de pedidos está enfocada a ver la interacción entre el cliente y el cajero. Sobre la misma, como parte del proceso de compra, es posible señalar que alineado a lo que comentó Cesar Taboada e Isaac Rodriguez en que la atención es personalizada. Particularmente, se notaba como veían a cada cliente de forma distinta en cada caso y ante solicitudes de customización del producto; siempre estaban abiertos. Un punto adicional, es que de forma general, esto se replicó en todas las tiendas visitadas de forma indistinta al horario de atención. Por otro lado, en la cola espera, si bien algunos clientes estaban algo incómodos por la demora; el cajero buscaba cambiar el sentir del cliente y se reforzaban frases como: “Bienvenido a la Lucha. Antes de tomar su orden, disculpe la demora, estamos aquí para atenderlos”.

Por el lado de la entrega del pedido, debemos detallar que todas eran a mesa. Para esto, se entregaba un numerador de pedido en madera luego de la recepción del pedido, lo cual ayuda al personal de atención a ubicar la mesa. Adicionalmente, se pudo observar que sin excepción a la cantidad de productos comprados por el cliente, siempre este se traía en una bandeja. Bajo esa línea, debemos destacar escenario debemos destacar que algunos comensales iban solos al lugar y ordenaron una bebida (café, jugo, chicha morada, etc.) y lo descrito líneas atrás se replicaba. Otro detalle particular, es que la atención sobre cremas o complementos para la comida eran solicitados tras la entrega del producto. Con esto, se evita traer las cremas erradas y la posible incomodidad del cliente al transportarla.

Finalmente, el último escenario observado, era el de la atención de conformidad. Tras la entrega del pedido, el personal de atención iba a mesa principalmente dos veces. La primera, para verificar que todo en la orden este conforme y/o si necesitan algún complemento para la misma. En la segunda, recogían los desperdicios y menaje; para posterior a ello, agradecer por la visita e invitarlos en una proximidad oportuna.

## **2. Análisis de investigación cuantitativa**

En este apartado, se presentan los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas estructuradas realizadas a los colaboradores de La Lucha Sanguchería Criolla. Cabe resaltar que la encuesta está dividida en tres bloques: datos, características de los empleados (sexo, edad, nivel académico, entre otros) y los resultados de la valoración de los colaboradores sobre las variables de endomarketing y *employer brand equity*.



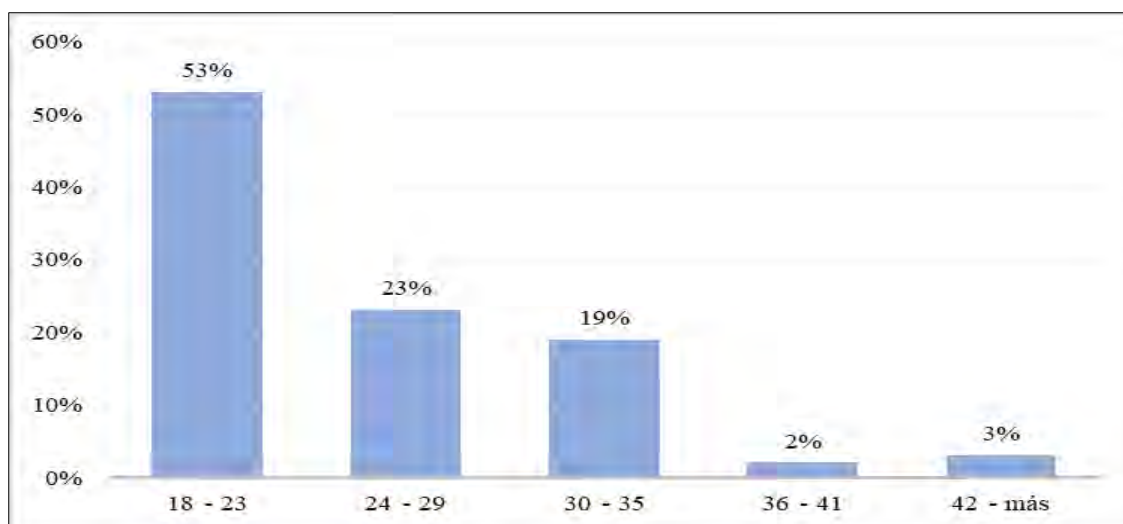
## 2.1 Estadística descriptiva

Como se señaló en el capítulo anterior, se realizaron un total de 100 entrevistas a los colaboradores de La Lucha Sanguchería Criolla entre el periodo de mayo, junio y julio del 2019. Para la presentación de esta sección, se comenzará presentando las características de la muestra, mientras que en la segunda parte se presentará el análisis descriptivo de cada una de las siete variables medidas en la encuesta: visión, desarrollo, recompensa, calidad percibida, conocimiento de marca, asociación de marca y lealtad de marca.

### 2.1.1 Descripción de la muestra

Un paso muy importante antes de comenzar el análisis de los resultados es conocer el perfil de las personas encuestadas; en otras palabras, los colaboradores de atención al cliente de la Lucha Sanguchería Criolla. Es por ello que, líneas adelante, se realizará un detalle de la edad, sexo, antigüedad en la empresa y la recomendación de la marca de los colaboradores.

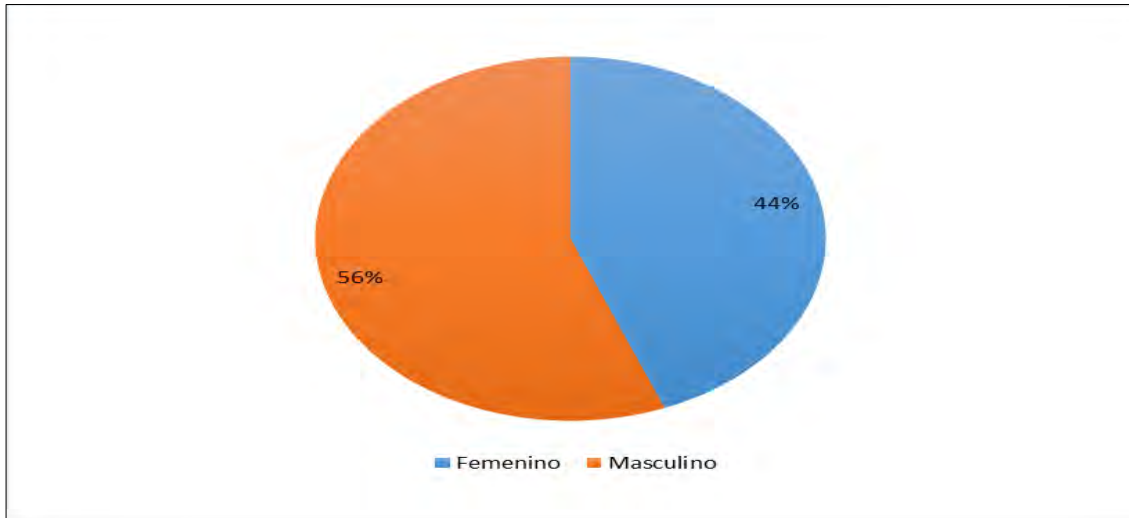
**Figura 20: Frecuencia de edad de los encuestados**



Como se puede observar en la Figura 20, de los colaboradores encuestados, las edades preeminentes se encuentran en el intervalo de 18 a 23 años, representando el 53% (53 personas) de la muestra. En adición, el siguiente intervalo con mayor frecuencia es el de 24 a 29 años con un 23%. Luego, se encuentra el intervalo de 30 a 35 años equivalente al 19% de la muestra.

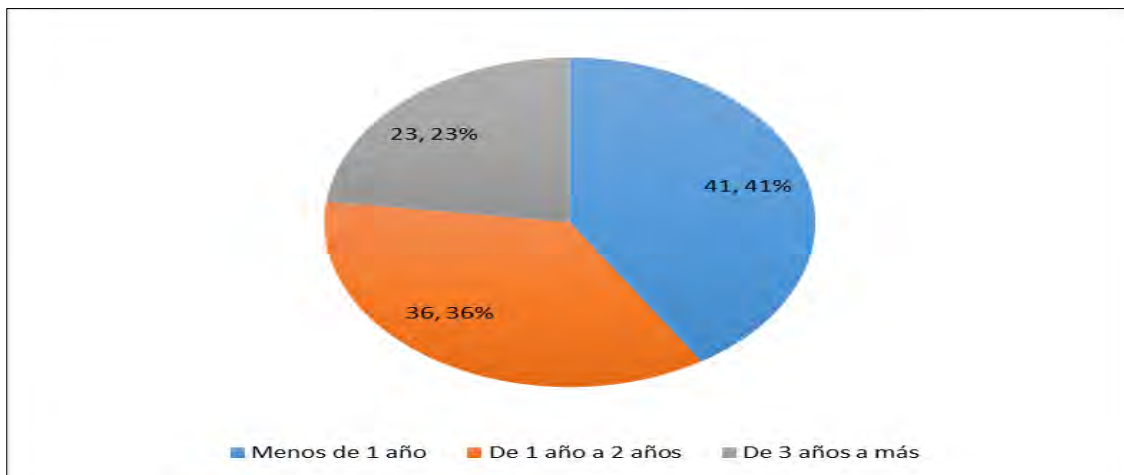
Las edades han sido presentadas en intervalos, siendo la edad mínima de 18 años y la máxima de 56 años. Bajo la misma línea, la edad promedio de la muestra es de 25 años. En relación a los encuestados hombres, el promedio de edad es de 25 años y el de las mujeres es de 24 años. Asimismo, la moda de las edades es 19 años.

**Figura 21: Distribución por sexo de los empleados**



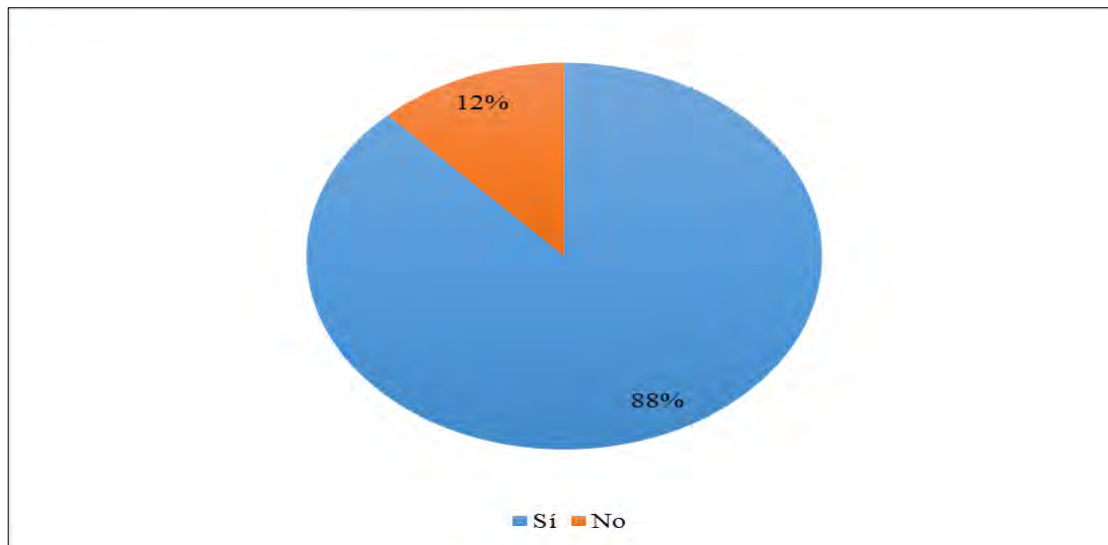
Como se observa en la Figura 21, el personal de atención femenino representa el 44% de la muestra, mientras que el masculino representa el 56%. De forma complementaria, se debe indicar que además de que existe una mayor proporción de hombres en la muestra tomada, las edades más frecuentes se encuentran entre los 18 y 23 años, lo cual significa que el perfil de las personas que fueron encuestadas es predominantemente joven.

**Figura 22: Distribución de antigüedad en la empresa**



Con relación a la antigüedad y/o tiempo dentro de La Lucha Sanguchería de los encuestados (ver Figura 22), se puede apreciar que el 41% de la muestra tiene menos de 1 año en la empresa. Por otro lado, un 36% lleva entre 1 a 2 años en la empresa y un 2% más de 3 años.

**Figura 23: ¿Alguna vez ha recomendado a un conocido La Lucha Sanguchería Criolla?**



En relación a la recomendación de La Lucha Sanguchería Criolla por los encuestados (ver Figura 23), podemos observar que hay una tendencia muy positiva; pues el 88% ha recomendado el restaurante alguna vez y solo un 15% no lo ha hecho. Estos porcentajes denotan la confianza que tiene el personal de atención sobre la calidad de lo que ofrece la marca. Cabe resaltar que una recomendación va más allá de un gusto personal que se pueda tener sobre una marca; pues la persona toma el riesgo de inducir al consumo y/o uso de una marca a través de la recomendación. Si bien esta pregunta no corresponde en forma a la medición del *Net Promoter Score* (NPS),

### ***2.1.2 Análisis descriptivo de las variables de endomarketing y employer brand equity***

En esta sección se presentarán los resultados obtenidos a partir de las valoraciones de las 70 personas encuestadas en la empresa. El cuestionario realizado contó con tres secciones, la primera preguntaba por datos generales de los colaboradores, la segunda preguntó por la percepción de las dimensiones de *employer brand equity* y la tercera preguntó por la percepción de las dimensiones de endomarketing. Se utilizó una Escala de Likert del 1 al 5 para medir la valoración de cada dimensión, donde 1 era el puntaje más bajo y 5 el más alto.

#### ***a. Desarrollo***

En esta parte del cuestionario se realizaron cinco preguntas a los encuestados para poder medir la valoración de la dimensión desarrollo al interior del endomarketing, se presentó una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo” y 5, “Totalmente de acuerdo”. A partir de lo expuesto en la Tabla 6, se puede decir que el indicador más valorado para el desarrollo de los colaboradores es “En esta organización, es importante la comunicación con nuestros empleados”, el cual obtuvo una media de 4.490. Adicionalmente, el segundo indicador

más valorado es “Nuestra organización prepara a sus empleados para un buen desempeño”, obteniendo una media de 4.440. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede decir que, los colaboradores de La Lucha perciben la dimensión de desarrollo al interior de la organización.

Adicionalmente, las medias de los indicadores de la dimensión desarrollo, se encuentran en un rango que va de 4.170 a 4.490. Para que se considere que hay desarrollo al interior de la organización las medias de los indicadores deberían ser de 5, la cual es la valoración máxima. Sin embargo, las medias de los indicadores observados se encuentran bastante cerca a este número, lo cual indica que se da la dimensión de desarrollo en la organización aunque ésta aún podría mejorar. Asimismo, en la Tabla 7 se puede observar que la desviación estándar de los cinco indicadores no se encuentra muy dispersa de la media.

**Tabla 7: Distribución de medias de los indicadores de Desarrollo**

Código	Ítems	Ma x	Min	Me	Desviación Estándar
D1	Nuestra organización prepara a sus empleados para un buen desempeño.	5	2	4.440	.7152
D2	Nuestra organización desarrolla el conocimiento y las habilidades en los empleados y lo ve como una inversión más que un costo.	5	1	4.170	.9107
D3	El desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados son un proceso continuo en nuestra organización.	5	3	4.390	.6178
D4	Esta organización tiene la flexibilidad para adaptarse a las diferentes necesidades de los empleados.	5	1	4.190	.8610
D5	En esta organización, es importante la comunicación con nuestros empleados.	5	2	4.490	.7177

#### ***b. Recompensa***

Esta parte del cuestionario cuenta con cuatros preguntas que fueron realizadas a los encuestados para poder medir la valoración de la dimensión recompensas de la variable endomarketing, se presentó una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo” y 5, “Totalmente de acuerdo”. A partir de lo expuesto en la Tabla 7, se puede mencionar que el indicador más valorado para la dimensión recompensas es “Nuestra organización comunica a sus empleados la importancia de su labor de servicio”, el cual obtuvo

una media de 4.440. De igual forma, el segundo indicador más valorado es “Los sistemas de medición del rendimiento y las recompensas alientan a los empleados a trabajar en equipo” y “En nuestra organización, aquellos empleados que den un excelente servicio son recompensados por sus esfuerzos”, obteniendo ambos una media de 4.350. Según los resultados obtenidos, se puede decir que los colaboradores de La Lucha perciben la dimensión recompensas al interior de la organización.

Cabe mencionar que, las medias de los indicadores de la dimensión recompensas, se encuentran en un rango que va de 4.210 a 4.440. Para que se considere que la dimensión recompensas está presente en la organización, las medias de los indicadores deberían ser de 5, la cual es la valoración máxima. Sin embargo, las medias de los indicadores observados se encuentran bastante cerca a este número, lo cual indica que se da la dimensión de recompensas en la organización; sin embargo, ésta podría ser mejorada. Asimismo, en la Tabla 8 se puede observar que la desviación estándar de los cuatro indicadores no se encuentra muy dispersa de la media.

**Tabla 8: Distribución de medias de los indicadores de Recompensa**

Código	Ítems	Max	Min	Me	Desviación Estándar
R1	Los sistemas de medición del rendimiento y las recompensas alientan a los empleados a trabajar en equipo.	5	2	4.350	.8087
R2	Nuestra organización mide y recompensa el rendimiento de los empleados que más contribuyan con la visión de la organización.	5	2	4.210	.8680
R3	Nuestra organización comunica a sus empleados la importancia de su labor de servicio.	5	2	4.440	.7429
R4	En nuestra organización, aquellos empleados que den un excelente servicio son recompensados por sus esfuerzos.	5	1	4.350	1.0672

**c. Visión**

En esta parte del cuestionario se realizaron tres preguntas a los encuestados para poder medir la valoración de la dimensión visión al interior del endomarketing, se presentó una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo” y 5, “Totalmente de acuerdo”. A partir de lo expuesto en la Tabla 8, se puede decir que el indicador que obtuvo una mayor valoración es “Nuestra organización brinda una visión clara de la importancia de la calidad del servicio”, el cual obtuvo una media de 4.480. Adicionalmente, el segundo indicador más

valorado es “Nuestra organización nos ofrece una visión en la que podamos creer”, obteniendo una media de 4.280. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede decir que, los colaboradores de La Lucha perciben la dimensión visión al interior de la organización.

Respecto a las medias de los indicadores de la dimensión visión, estas se encuentran en un rango que va de 4.250 a 4.480. Para que se considere que está presente la dimensión de visión al interior de la organización las medias de los indicadores deberían ser de 5, la cual es la valoración máxima. Sin embargo, las medias de los indicadores observados se encuentran bastante cerca a este número, lo cual indica que se da la dimensión de visión en la organización, no obstante, esta podría ser mejor. Asimismo, en la Tabla 9 se puede observar que la desviación estándar de los tres indicadores no se encuentra muy dispersa de la media.

**Tabla 9: Distribución de medias de los indicadores de Visión**

Código	Ítems	Max	Min	Me	Desviación Estándar
V1	Nuestra organización nos ofrece una visión en la que podamos creer.	5	2	4.280	.8050
V2	Nuestra organización comunica la visión a todos los empleados.	5	2	4.250	.8333
V3	Nuestra organización brinda una visión clara de la importancia de la calidad del servicio.	5	3	4.480	.6110

**d. Calidad percibida**

En esta parte del cuestionario se realizaron cuatro preguntas a los encuestados para poder medir la valoración de la dimensión calidad percibida del *employer brand equity*, se presentó una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo” y 5, “Totalmente de acuerdo”. A partir de lo expuesto en la tabla, se puede decir que el indicador que obtuvo una mayor valoración es “Nuestra marca maneja las quejas de los clientes de manera efectiva”, el cual obtuvo una media de 4.700. Asimismo, el segundo indicador más valorado es “Nuestra marca brinda un servicio oportuno y de alta calidad”, obteniendo una media de 4.600. A partir de los resultados obtenidos, se puede decir que los colaboradores de La Lucha advierten la dimensión calidad percibida al interior de la organización.

En cuanto a las medias de los indicadores de la dimensión calidad percibida, estas se encuentran en un rango que va de 4.500 a 4.700. Para que se considere que está presente la dimensión de calidad percibida al interior de la organización las medias de los indicadores deberían ser de 5, la cual es la valoración máxima. A pesar de ello, las medias de los indicadores

observados se encuentran bastante cerca a este número, lo cual indica que se observa la dimensión de calidad percibida al interior de la organización, aunque ésta podría mejorar. Cabe resaltar que tal como se muestra en la Tabla 10, la desviación estándar de los cuatro indicadores no se encuentra muy dispersa de la media

**Tabla 10: Distribución de medias de los indicadores de Calidad percibida**

Código	Ítems	Max	Min	Me	Desviación Estándar
CP1	Nuestra marca brinda un servicio rápido como promete.	5	3	4.500	.5946
CP2	Nuestra marca maneja las quejas de los clientes de manera efectiva	5	3	4.700	.4820
CP3	Nuestra marca brinda atención personalizada al cliente.	5	3	4.570	.6553
CP4	Nuestra marca brinda un servicio oportuno y de alta calidad.	5	3	4.600	.5685

**e. Conocimiento de marca**

En esta parte del cuestionario se realizaron cinco preguntas a los encuestados para poder medir la valoración de la dimensión conocimiento de marca del *employer brand equity*, se presentó una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo” y 5, “Totalmente de acuerdo”. A partir de lo expuesto en la tabla, se puede observar que el indicador que obtuvo una mayor valoración es “Soy consciente de los objetivos que mi organización intenta alcanzar a través de la marca”, el cual obtuvo una media de 4.500. Adicionalmente, los siguientes indicadores más valorados fueron “Tengo un claro sentido de la visión de mi organización” y “Sé la importancia de los objetivos de mi organización para cumplir la promesa de la marca”, obteniendo ambos una media de 4.470. A partir de los resultados obtenidos, se puede decir que los colaboradores de La Lucha advierten la dimensión conocimiento de marca al interior de la organización.

Respecto a las medias de los indicadores de la dimensión conocimiento de marca, estas se encuentran en un rango que va de 4.370 a 4.500. Para que se considere que está presente la dimensión de conocimiento de marca al interior de la organización las medias de los indicadores deberían ser de 5, la cual es la valoración máxima. Sin embargo, las medias de los indicadores observados se encuentran bastante cerca a este número, lo cual indica que se percibe la dimensión de conocimiento de marca al interior de la organización, aunque ésta podría mejorar. Es

importante resaltar que, tal como se muestra en la Tabla 11, la desviación estándar de los cinco indicadores no se encuentra muy dispersa de la media.

**Tabla 11: Distribución de medias de los indicadores de Conocimiento de marca**

Código	Ítems	Max	Min	Me	Desviación Estándar
CM1	Soy consciente de los objetivos que mi organización intenta alcanzar a través de la marca.	5	3	4.500	.6113
CM2	Estoy familiarizado con lo que la marca de mi organización representa	5	2	4.370	.7057
CM3	Tengo un claro sentido de la visión de mi organización.	5	3	4.470	.6584
CM4	Sé qué atributos de nuestra marca nos diferencian de nuestros competidores.	5	2	4.430	.7000
CM5	Sé la importancia de los objetivos de mi organización para cumplir la promesa de la marca.	5	3	4.470	.6735

**f. Lealtad de marca**

En esta parte del cuestionario se realizaron tres preguntas a los encuestados para poder medir la valoración de la dimensión lealtad de marca del *employer brand equity*, se presentó una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo” y 5, “Totalmente de acuerdo”. A partir de lo mostrado en la tabla, se puede observar que el indicador que obtuvo una mayor valoración es “Me considero leal a esta empresa”, el cual obtuvo una media de 4.560. De la misma forma, el segundo indicador más valorado es “Es importante para mí mantener mi relación con esta empresa en el futuro”, obteniendo una media de 4.350. Es importante resaltar que el indicador “Me encantaría pasar el resto de mi carrera en esta empresa” es el menos valorado con una media de 3.660.

En cuanto a las medias de los indicadores de la dimensión conocimiento de marca, estas se encuentran en un rango que va de 3.660 a 4.560. Para que se considere que está presente la dimensión de lealtad de marca al interior de la organización las medias de los indicadores deberían ser de 5, la cual es la valoración máxima. Sin embargo, las medias de los indicadores observados se encuentran bastante cerca a este número, lo cual indica que se percibe la dimensión de lealtad de marca al interior de la organización, no obstante, ésta podría ser mejor. Es importante resaltar que, tal como se muestra en la Tabla 12, la desviación estándar de los tres indicadores no se encuentra muy dispersa de la media.



**Tabla 12: Distribución de medias de los indicadores de Lealtad de marca**

Código	Ítems	Max	Min	Me	Desviación Estándar
L1	Me considero leal a esta empresa	1	5	4.560	.7696
L2	Es importante para mí mantener mi relación con esta empresa en el futuro.	3	5	4.350	.6872
L3	Me encantaría pasar el resto de mi carrera en esta empresa.	1	5	3.660	.9767

**g. Asociación de marca**

En esta parte del cuestionario se realizaron cinco preguntas a los encuestados para poder medir la valoración de la dimensión asociación de marca del *employer brand equity*, se presentó una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo” y 5, “Totalmente de acuerdo”. A partir de lo mostrado en la tabla, se puede observar que el indicador que obtuvo una mayor valoración es “Siento que nuestra marca tiene una reputación positiva para atraer clientes”, el cual obtuvo una media de 4.590. Asimismo, el segundo indicador con mayor valoración es “Siento que tenemos un ambiente agradable que se ajusta a la imagen que promovemos”, obteniendo una media de 4.530. A partir de los resultados obtenidos, se puede decir que los colaboradores de La Lucha perciben la dimensión asociación de marca al interior de la organización.

En cuanto a las medias de los indicadores de la dimensión conocimiento de marca, estas se encuentran en un rango que va de 4.190 a 4.590. Para que se considere que está presente la dimensión de asociación de marca al interior de la organización las medias de los indicadores deberían ser de 5, la cual es la valoración máxima. A pesar de ello, las medias de los indicadores observados se encuentran bastante cerca a este número, lo cual indica que se percibe la dimensión de asociación de marca al interior de la organización; sin embargo, ésta podría mejorar. Es importante resaltar que, tal como se muestra en la Tabla 13, la desviación estándar de los cinco indicadores no se encuentra muy dispersa de la media.

**Tabla 13: Distribución de medias de los indicadores de Asociación de marca**

Código	Ítems	Max	Min	Me	Desviación Estándar
AM1	Me siento orgulloso de ser un empleado de esta empresa.	5	2	4.420	.7678

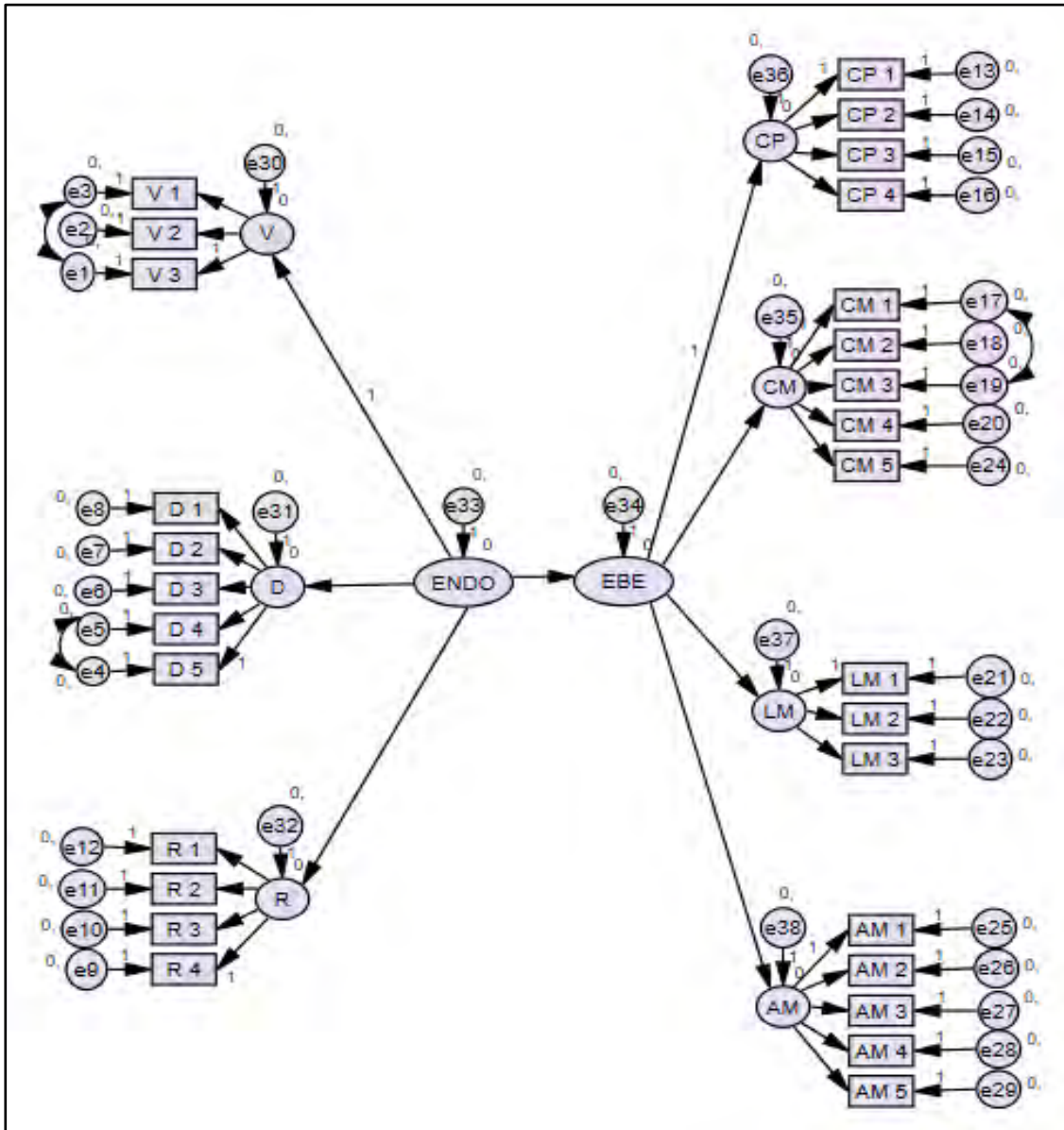
AM2	Creo que nuestra decoración refleja la imagen de la marca	5	2	4.410	.6831
AM3	Siento que la publicidad y la promoción dan la imagen adecuada.	5	3	4.190	.7344
AM4	Siento que nuestra marca tiene una reputación positiva para atraer clientes	5	3	4.590	.5702
AM5	Siento que tenemos un ambiente agradable que se ajusta a la imagen que promovemos.	5	3	4.530	.6269

## 2.2 Modelo de ecuaciones estructurales

En esta parte de la investigación, se muestran los resultados obtenidos de las encuestas aplicados a los empleados de La Lucha Sanguchería Criolla a través del modelo de ecuaciones estructurales (ver Anexo J). Este modelo, trata de explicar si existe o no una correlación entre los ejes propuestos en la investigación: endomarketing y *employer brand equity*. Para la ejecución de este modelo de ecuaciones estructurales se utiliza el programa IBM SPSS AMOS 22. Cabe precisar, que los resultados estadísticos no son generalizados a toda la población, enfocándose así sólo en la muestra que respondió el cuestionario.

En la Figura 24, se presenta el modelo propuesto con nueve variables latentes (ENDO, EBE, CP, CM, LM, AM, V, D y R) y veintinueve variables observables con sus respectivos errores.

Figura 24: Modelo de ecuaciones estructurales no estandarizado



En la Tabla 13, se presentan los resultados de modelo de ecuaciones estructurales no estandarizado de cada variable latente. Este resultado de la estimación presentada representa la cantidad de cambio en la variable que lo predice, por ello, la estimación entre la variable ENDO y B es de 0.636, lo cual quiere decir que cuando ENDO aumenta un punto, EBE aumenta en 0.636. Así mismo, se considera que esta relación es estadísticamente significativa entre las variables no observables considerando que P tiene un nivel de confianza del 99% por lo que se acepta la H1 planteada de que el endomarketing influye en el *employer brand equity* de una empresa de servicios.

Por otra parte, se considera que las variables EBE y ENDO están siendo medidas de forma adecuada dado que su correlación es significativa con P al nivel de confianza 99%. Por tal razón,

para futuros casos, otros investigadores pueden tomar los cuestionarios para medir estas dos variables

Por otra parte, con respecto a las demás correlaciones presentadas, se puede indicar que también se cumple con el nivel de confianza de por lo menos del 99%, por lo que se puede indicar que si existe correlaciones entre ellas (ver Tabla 14).

**Tabla 14: Resultados de regresión**

Relación			Estimación	S.E.	P
EBE	←	ENDO	.636	.192	***
CP	←	EBE	1.000		***
AM	←	EBE	1.087	.322	***
CM	←	EBE	1.655	.382	***
LM	←	EBE	1.107	.329	***
V	←	ENDO	1.000		***
R	←	ENDO	2.603	.558	***
D	←	ENDO	1.567	.375	***

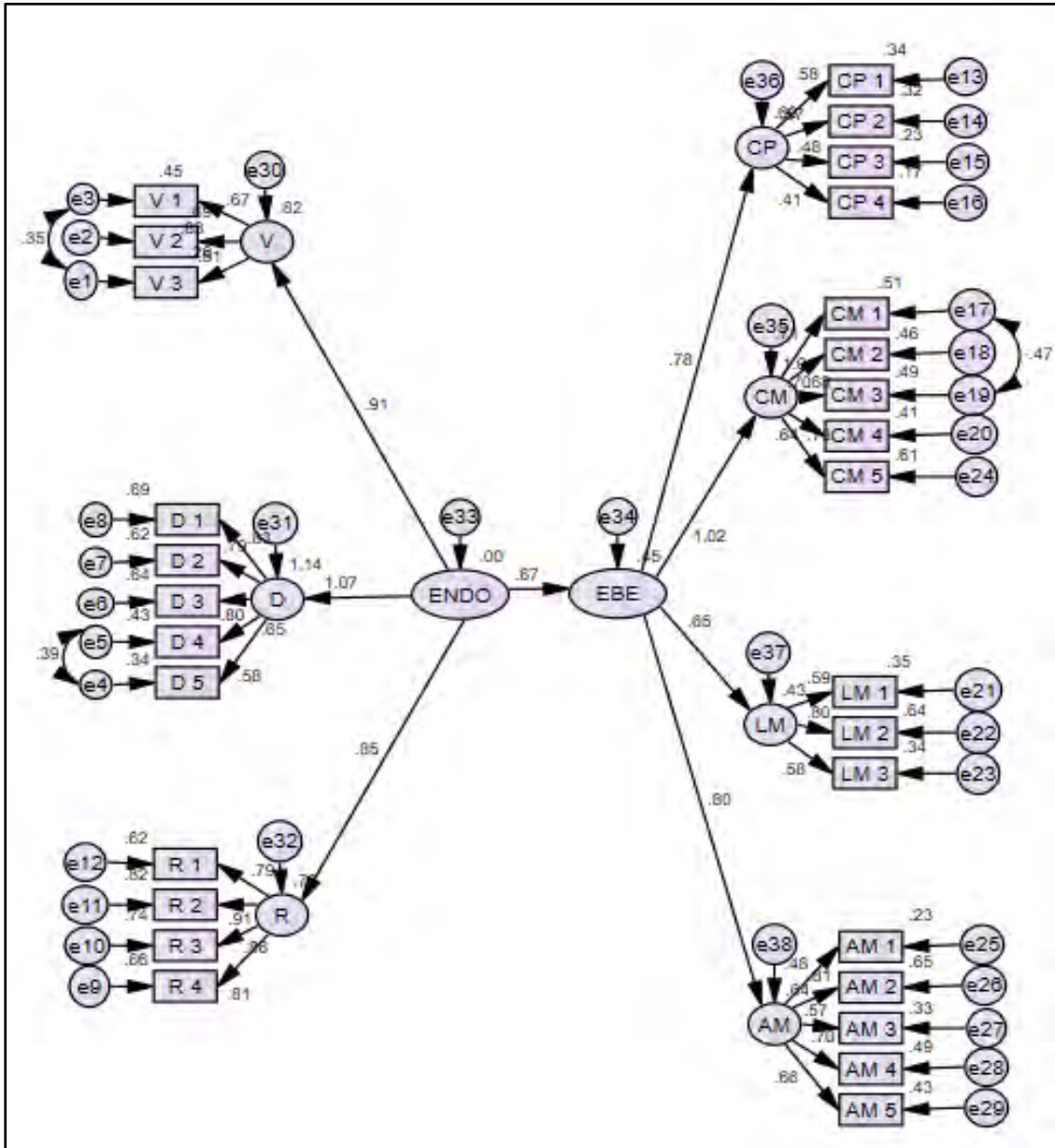
En la Tabla 15, se presentan los principales resultados de índices de bondad de ajuste. Con respecto a la medida CMIN / CF hace referencia al Chi 2 sobre los grados de libertad, este indicador tiene un valor de 2.144 y se puede decir que está dentro del rango aceptable según Fernández-Cruz (2018), quien propone como un rango aceptable entre 2 a 5. Por otra parte, el indicador de ajuste CFI para que sea aceptado debe oscilar entre un rango de 0 a 1, considerándose en este caso aceptable dado que el valor es .755. Con respecto al RMSEA, el cual representa el error de aproximación cuadrático medio, debe ser menor al .08 tomando un valor en el presente análisis de .107 indicando así que no es ajuste aceptable. Y por último, con respecto el GFI se obtiene un valor de .677 el cual es razonable dado que está cerca de 1 que significa ajuste perfecto. Por lo descrito, estos indicadores indican que la data que se ha recabado si se ajusta el modelo de forma aceptable dado que tres de los indicadores de cuatro de los presentados si cumple los rangos adecuados. Por su parte, en la Figura 25, se puede ver el modelo de ecuaciones estandarizado.

**Tabla 15: Indicadores de ajuste**

Medida de ajuste	Valor
------------------	-------

CMIN / CF	2.144
CFI	.755
GFI	.677
RMSEA	.107

Figura 25: Modelo de ecuaciones estandarizado



En este capítulo se ha presentado los hallazgos cualitativos y cuantitativos la cual son coherentes entre sí. Asimismo, los resultados obtenidos de las entrevistas sirven de forma descriptiva y complementaria para el análisis de modelación de ecuaciones estructurales. Cabe resaltar que se confirma la hipótesis general de la investigación la cual es que si existe una

correlación positiva del endomarketing en el *employer brand equity* de la Lucha Sanguchería Criolla. A partir de estos hallazgos, en el siguiente capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones para el sujeto de estudio y/o futuras investigaciones.

### **3. Triangulación de resultados**

En la presente investigación se utilizará la triangulación de resultados debido a que se trata de una investigación con enfoque mixto; es decir, se utilizaron métodos de recolección de datos tanto cualitativos como cuantitativos. Lo que se buscó con este enfoque fue poder obtener una visión más amplia y desde diversos puntos de vista del sujeto de estudio, logrando de esta forma un mayor conocimiento acerca del mismo. En el capítulo ya han sido presentados los resultados cualitativos y cuantitativos, a partir de los cuales se procederá a reconocer los puntos en común, así como las diferencias en los resultados obtenidos con los dos métodos de recolección de datos.

De acuerdo a los resultados cuantitativos, se confirmó que existe una relación positiva entre el endomarketing y el *employer brand equity*, ya que a partir del modelo de ecuaciones estructurales se obtuvo que la estimación entre la variable endomarketing y la variable *employer brand equity* es de 0.636, lo cual quiere decir que cuando endomarketing aumenta un punto, según la escala de Likert utilizada con valores del 1 al 5, *employer brand equity* aumenta en 0.636. Respecto a esta relación, Paloma Martínez-Hague coincide con este resultado al mencionar que “lo que se haga a nivel de estrategia en el endomarketing tendrá un efecto en el *employer brand equity*, así como va a impactar en el valor de marca empleadora que tenga una empresa desde el punto de vista del trabajador” (comunicación personal, 09 de julio, 2019).

En la misma línea, Erkmen (2018) menciona que a medida que los colaboradores se comprometen más con la marca, es más probable que actúen de acuerdo a los valores de la marca en sus distintas labores. Esto refleja la importancia que tiene para las organizaciones establecer estrategias de marketing interno, las cuales logren fidelizar a los colaboradores con la marca; es decir, que logren que estos se conecten emocionalmente con la empresa. De esta forma se cumple con el objetivo principal de la investigación el cual consiste en analizar la relación entre el endomarketing y el brand equity desde la perspectiva del colaborador (*employer brand equity*) en la empresa de servicios "La Lucha Sanguchería Criolla" en Lima.

Para entender mejor esta relación, es necesario analizar a profundidad las dimensiones en las que fueron desagregadas los ejes principales de esta investigación. La primera dimensión del endomarketing es el desarrollo, el cual implica para Prieto (2013) formar y capacitar a los colaboradores, así como darles la oportunidad de crecer dentro de la empresa de acuerdo a sus capacidades e interés. La importancia de esta dimensión se vio reflejada en las encuestas

realizadas a una muestra de los colaboradores de La Lucha Sanguchería Criolla, quienes consideraron a la afirmación “Nuestra organización prepara a sus empleados para un buen desempeño”, como una de las principales en torno a esta dimensión, obteniendo una media de 4.440, coincidiendo de esta manera con lo planteado en la teoría. Al tener una tienda de entrenamiento, La Lucha Sanguchería Criolla prepara a sus nuevos colaboradores para enfrentar los diversos desafíos que se presentarán cuando estos estén en sus reales puestos de trabajo, disminuyendo de esta manera posibles errores lo cual contribuye a que los colaboradores se sientan más integrados con la empresa (Castillo, 2009) .

Otra de las formas de desarrollo consiste en que la empresa brinda a los colaboradores la oportunidad de crecer profesionalmente al interior de la misma, tal como menciona Franco Aróstegui, los colaboradores que tienen buenos resultados al interior de la empresa y desean crecer pueden ascender a un puesto de inspector, fiscalizador, supervisor o jefe de tienda (comunicación personal, 01 de junio, 2019). Al brindarle oportunidades de desarrollo a los colaboradores, la empresa los fideliza ya que les brinda un ambiente en el cual pueden crecer de acuerdo a sus cualidades y aspiraciones.

En cuanto a la dimensión recompensas, del eje endomarketing, uno de los indicadores más valorados fue “Los sistemas de medición del rendimiento y las recompensas alientan a los empleados a trabajar en equipo” el cual obtuvo una media de 4.350. Este resultado coincide con lo mencionado por Isaac Rodríguez, colaborador destacado de La Lucha Sanguchería Criolla, quien menciona que la empresa reconoce por medio de sus recompensas a los empleados que tuvieron un desempeño sobresaliente, algo que caracteriza a los bonos otorgados por tienda, es que fomentan el trabajo en equipo ya que hace que todos trabajen en torno a un mismo objetivo (comunicación personal, 12 de julio, 2019). Esto a su vez coincide con lo propuesto por Chiavenato, quien afirma que “las recompensas aumentan la consciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en el que se desempeña, incrementan el espíritu de equipo y destacan el desempeño excelente, dando así valor a la organización” (2002, p. 41). De esta forma, la empresa incentiva a que los colaboradores den lo mejor de sí mismos en sus labores, al mismo tiempo que aumenta el compromiso de cada uno con la empresa.

Respecto a la dimensión visión, del eje endomarketing, el indicador que obtuvo la mayor valoración por parte de los colaboradores fue “Nuestra organización brinda una visión clara de la importancia de la calidad del servicio”, el cual obtuvo una media de 4.480. Esto concuerda con lo explicado por Franco Aróstegui, quien considera que los clientes son la principal razón de ser de La Lucha y la frase “el cliente siempre tiene la razón” forma parte de la ideología de la empresa (comunicación personal, 01 de junio, 2019). De acuerdo a lo expuesto, la visión debe estar

alineada a la cultura, valores y principios de la empresa, la cita de Franco Aróstegui refleja la alta orientación al cliente que tiene la empresa como parte de su cultura. Esto servirá como una guía para los empleados, quienes brindarán un excelente servicio a los clientes, lo cual generará que estos recomienden o regresen al restaurante.

En torno a la dimensión calidad percibida, del eje *employer brand equity*, el indicador que obtuvo una mayor valoración por parte de los colaboradores fue “Nuestra marca maneja las quejas de los clientes de manera efectiva”, el cual obtuvo una media de 4.700. Esto se ve sustentado por la aplicación de un modelo de gestión de quejas al interior de la organización llamado CREAR que refuerza la idea de no buscar pretextos ante posibles errores cometidos; sino crear soluciones (Franco Aróstegui, comunicación personal, 1 de junio, 2019). La Lucha es una empresa que busca constantemente mejorar la experiencia del cliente; sin embargo, esa meta sería imposible de lograr si la calidad no se construye primero para el colaborador. Para Franco Aróstegui, la calidad inicia en el buen trato al personal y recién con ello se puede enmarcar hacia afuera (comunicación personal, 01 de junio, 2019).

Con relación al conocimiento de marca, dimensión del *employer brand equity*, el indicador que fue más valorado fue el de “Soy consciente de los objetivos que mi organización intenta alcanzar a través de la marca” que tuvo una media de 4.500. Lo mencionado, se corrobora en la entrevista con Franco Arostegui, quien indica que se destinan muchos esfuerzos, estrategias, planes, etc. en evocar constantemente la misión, visión, principios, valores, objetivos, etc. Asimismo, parte del entrenamiento que reciben los trabajadores es pasar por una tienda de prueba; sin embargo, si bien esta sirve para reforzar la parte operativa de la atención lo que se busca principalmente en esta es estén alineados sobre lo que la marca espera de ellos y se comprometan con la misma (comunicación personal, 01 de junio, 2019). Como resultado, lo que se busca es que en el desarrollo de las funciones del personal de servicio se sienta como e identificado con la marca. En esa línea, Isaac Rodriguez, quien se desempeña como personal de servicio indica que todos sus compañeros direccionan todas sus acciones en brindar la mejor experiencia a los clientes, pues quienes trabajan en La Lucha Sanguchería Criolla conocen que el factor diferencial es este. Si bien se ha referido al indicador que tuvo una mayor media, las otras 4 dimensiones oscilan entre 4.370 y 4.470; lo que confirma una paridad y están relacionados al conocimiento de: atributos de marca, visión, etc. Desde una parte teórica, podemos confirmar tiene un plan de gestión respecto a la construcción del conocimiento de marca; el cual se define como la capacidad de reconocer y recordar información de la marca por parte del empleado (Sultan Alshathry, 2013).

Respecto a lealtad de marca, el indicador mejor valorado fue el de “Me considero leal a esta empresa”, que obtuvo una media de 4.560. Este resultado coincide con lo mencionado por



Isaac Rodriguez quien sostiene que se siente muy contento en la organización y que sería improbable encontrar algo así en otro trabajo (comunicación personal, 12 de julio, 2019). En esa línea, otro entrevistado, indica que lo que hace sentir tan cómodos a todos de trabajar en La Lucha Sanguchería es que este trato se replica de forma horizontal con todos y, en consecuencia, origina que todos estén alineados con las metas de la organización (Franco Aróstegui, comunicación personal, 01 de junio, 2019). En ese sentido, la lealtad se refleja en la comodidad el empleado durante el desempeño de sus funciones, lo cual los predispone a un mejor esfuerzo y/o desempeño. Asimismo, la organización tiene como procedimiento y/o política en promover a su personal (considerando el tiempo de servicio, logros alcanzado, etc.) antes de buscarlos por fuera, lo cual sostiene una perspectiva de crecimiento de los colaboradores dentro de la organización.

En cuanto asociación de marca, otra dimensión el *employer brand equity*, el indicador que obtuvo una mayor valoración es “Siento que nuestra marca tiene una reputación positiva para atraer clientes”, el cual obtuvo una media de 4.590 y muy cerca de este el indicador “Siento que tenemos un ambiente agradable que se ajusta a la imagen que promovemos” que obtuvo una media de 4.530. Parte de las acciones y/o prácticas que sostienen la importancia que tiene tanto el cliente interno como externo para construir una marca, refiere a los reconocimientos que entrega Cesar Taboada a cada trabajador por sus logros, promociones, etc. y de forma personalizada (comunicación personal, 22 de marzo, 2019). En ese sentido, existe una sinergia entre lo que la marca espera al colaborador y lo que este mismo le ofrece (beneficios funcionales, económicos y psicológicos). En relación a ello, los beneficios y/o reconocimientos tienen un impacto la mente del personal de servicio, pues estos estímulos se configuran de forma positiva en ellos. Bajo esa línea, Franco Arostegui destaca que la asociación es importante debido a que el personal de servicio es la cara de la organización y son ellos quienes transmiten la marca ya sea para el consumidor o incluso para el ingreso de nuevo personal (comunicación personal, 01 de junio, 2019).

En los resultados presentados, se logra contrastar y complementar la información obtenida a través de los métodos de análisis cuantitativos y cualitativos usados. En ese sentido, es importante destacar que la información obtenida en las entrevistas, en adición a la revisión bibliográfica, ha permitido reforzar la explicación de los resultados cuantitativos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la relación entre el endomarketing y el *brand equity* desde la perspectiva del colaborador en la empresa de servicios La Lucha Sanguchería Criolla en Lima. Asimismo, se plantearon tres objetivos específicos: el primero fue explicar cómo se desarrollan las dimensiones para la medición del *employer brand equity* al interior de la La Lucha Sanguchería Criolla; el segundo fue explicar cómo se desarrollan las dimensiones para la medición del endomarketing al interior de La Lucha Sanguchería Criolla y el último fue establecer la relación entre endomarketing y *employer brand equity* de La Lucha Sanguchería Criolla. Para lograr estos objetivos, la investigación tuvo un enfoque mixto, el cual incluye herramientas tanto cualitativas como cuantitativas. En este último capítulo se presentarán las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del desarrollo de la presente investigación.

### 1. Conclusiones de la investigación

De acuerdo a lo expuesto en la presente investigación, se desarrolló los dos primeros objetivos específicos que son explicar las dimensiones para la medición del employer brand equity y el endomarketing al interior de La Lucha Sanguchería. En ese sentido, se logró conocer a profundidad el desarrollo de las dimensiones: calidad percibida, lealtad de marca, asociación de marca, conocimiento de marca, visión, desarrollo y recompensas. Lo cual, pudo lograrse por medio de entrevistas a profundidad realizadas con diversos actores de la organización, observación participante y encuestas. Así mismo, esta información fue contrastada con una detallada revisión bibliográfica, la cual fue explicada en el marco teórico y reforzada a partir de la triangulación de resultados.

Respecto al primer objetivo específico, el cual refiere a explicar cómo se desarrollan las dimensiones para la medición del employer brand equity en La Lucha Sanguchería Criolla, las cuales son calidad percibida, lealtad de marca, conocimiento de marca y asociación de marca.

Para la dimensión calidad percibida, el concepto de calidad se empieza a construir desde el colaborador, pues no se puede exigir calidad de servicio hacia el cliente si no hay un buen trato y transparencia en las operaciones que hagan sentir cómodo al colaborador con la actividad que desempeña. En ese sentido, Franco Aróstegui justifica que, a partir de la gestión del personal de La Lucha Sanguchería Criolla, han podido direccionar los esfuerzos en mejorar constantemente la experiencia del consumidor (comunicación personal, 01 de junio, 2019). Parte de esto, es el éxito del modelo de gestión de quejas CREAR. Todo ello coincide con lo propuesto en el marco teórico en donde Ezgi Erkmen explica que “la calidad percibida para el empleado refiere a la

promesa de la marca tomando variables como la atención personalizada, servicio oportuno y gestión de quejas” (2018).

En cuanto a la lealtad de marca, se pudo observar que al interior de la empresa se realizan esfuerzos para fomentar el compromiso de los colaboradores, lo cual lleva a generar un sentimiento de lealtad hacia la empresa por parte de los mismos. Esta es lograda a través de un agradable ambiente laboral, incentivos, así como oportunidades de línea de carrera. Esto se complementa con lo mencionado por Franco Aróstegui (comunicación personal, 01 de junio, 2019) e Isaac Rodríguez (comunicación personal, 12 de julio, 2019) quienes destacan la comodidad y satisfacción que sienten por trabajar en La Lucha Sanguchería Criolla. Esa calidez en el ambiente laboral hace que los colaboradores les transmitan lo mismo a los clientes generando de esta forma un ambiente agradable para todos. Todo esto hace que los colaboradores se sientan bien realizando sus labores, lo cual contribuye a que se mantengan leales a la empresa, permaneciendo así más tiempo en ella. Es importante resaltar que uno de los hallazgos a los que se llegó a partir de la presente investigación es que la dimensión de lealtad de marca no es igual de importante para todos de la misma forma sector de restaurantes, esto debido a que la lealtad dependerá de cuán estandarizada este la empresa. De acuerdo a Paloma Martínez, esto significa que mientras más estandarizados sean los procesos menos se dependerá de la gente y mientras menos estandarizados sean los procesos más se dependerá de la gente (comunicación personal, 09 de julio, 2019).

Sobre lo relacionado al conocimiento de marca se puede comprobar que existen y vienen desarrollándose distintas acciones con la finalidad de alinear a los colaboradores con la organización, en ese sentido, buscan que el personal de servicio tome decisiones que preservan el valor de la marca. Lo mencionado se respalda con lo señalado por Franco Aróstegui quien destaca el esfuerzo que realiza La Lucha Sanguchería Criolla en construir su identidad, evocando la misión, visión, principios, valores, objetivos, etc. (comunicación personal, 01 de junio de 2019). Esto se complementa con lo observado en las diversas visitas que se realizaron a la organización, en las cuales se visualizaron cuadros, polos, afiches, pines, entre otros con los valores de la empresa. Por otro lado, se encuentran los procesos de inducción por los que pasan los nuevos colaboradores en los cuales se les enseñaba detalladamente en qué consistía la cultura de la Lucha Sanguchería Criolla y los principios que guían a la empresa.

En relación con la dimensión de asociación de marca analizada, esta hace referencia a las ideas que los colaboradores presentan al mencionar el nombre de la organización. Bajo esa línea, Amber y Barrow (1996) indican que, para el colaborador, esto se encuentra vinculado con los beneficios funcionales, económicos y psicológicos. Parte de ello, se sustenta en la cantidad de

recursos invertidos en los empleados para el otorgamiento de bonos, premios, distintivos (pines por objetivos, valores, etc.), capacitaciones, línea de carrera, actividades de integración con el objetivo de motivarlos constantemente. Vale decir, que esta inversión para La Lucha Sanguchería Criolla es más valorada que la propia publicidad en medios (Cesar Taboada, comunicación personal, 22 de marzo, 2019). En consecuencia, esto origina que el colaborador tenga una perspectiva positiva sobre el lugar donde trabaja, pues siente que el esfuerzo entregado es cuidado y reconocido. Lo mencionado, se alinea con las encuestas realizadas donde el indicador más valorado fue que los colaboradores sienten que la marca tiene una reputación positiva para atraer clientes. Al respecto, podemos concluir que la reputación que gana y/o sostiene la empresa parte de la reputación que se construye en el propio colaborador, pues este último buscará comprometerse con la misma pues ya tiene una idea pre concebida de lo que es la marca y lo que representa en el mercado.

Respecto al segundo objetivo específico, el cual refiere a explicar cómo se desarrollan las dimensiones para la medición del endomarketing al interior de La Lucha Sanguchería Criolla, se encuentra desarrollo, recompensas y visión.

Para la dimensión desarrollo, son dos los factores claves al interior de la empresa, estos son la capacitación y la oportunidad de crecimiento. Respecto a esta dimensión, es importante tomar en cuenta la definición de Prieto (2013) quien sostiene que el desarrollo implica formar y capacitar a los colaboradores, así como darles la oportunidad de crecer dentro de la empresa de acuerdo con sus capacidades e interés. Esto se evidencia en La Lucha Sanguchería Criolla, en donde resaltan las oportunidades de aprendizaje (planes de formación, actualización de procesos, etc.) y crecimiento (se priorizan las promociones internas) que se les brinda a los colaboradores. Un plan de formación sólido, por ejemplo, se creó una tienda de entrenamiento; así como las oportunidades de línea de carrera que ofrece la empresa, hacen que los colaboradores dispongan de las herramientas necesarias para desempeñarse de la mejor forma y busquen permanecer en ella.

En este punto es fundamental mencionar que tal como se explicó en el problema empírico, actualmente existe una brecha en los requerimientos de personal para restaurantes bien formados; sin embargo, La Lucha Sanguchería Criolla ha sabido superar esta brecha a través de la formación continua de sus colaboradores, la cual comienza con las charlas de inducción a los nuevos colaboradores, seguida de un plan formación que inicia en la tienda de entrenamiento y se ve reforzada con el constante feedback otorgado a los colaboradores por parte de los jefes y embajadores de servicio que constantemente visitan los restaurantes.

En relación con la dimensión recompensas, al interior de La Lucha Sanguchería Criolla destacan los bonos, premios y pines otorgados por la gerencia. Dentro del análisis, lo más valorado refiere a los sistemas medición del rendimiento y las recompensas que alientan a los empleados a trabajar en equipo. Esto se complementa, con lo mencionado por el colaborador Isaac Rodríguez, quien reconoce que las recompensas fomentan a que todos trabajen en torno a un mismo objetivo (comunicación personal, 12 de julio, 2019). Bajo esa línea, este sistema de recompensas ha sido uno de los mejores logros para la organización, pues ha ayudado no solo a reconocer el desempeño de una persona en particular, sino que estas buenas prácticas se fomenten entre todos los colaboradores. Lo mencionado, genera mayor valor para La Lucha Sanguchería Criolla, en consecuencia, hace más sostenible la construcción de lo que ellos esperan y buscan con su marca.

En cuanto a la dimensión visión, algo que se pudo observar al interior de La Lucha Sanguchería Criolla son los constantes esfuerzos que realiza la empresa para que los trabajadores tengan claro hacia dónde va la empresa. En ese sentido, Cesar Taboada menciona que existen muchas iniciativas desde Recursos Humanos para alinear a los trabajadores a la visión de la organización (comunicación personal, 01 de junio, 2019). Lo cual se corrobora a partir de las encuestas, donde uno de los indicadores más valorados fue “nuestra organización brinda una visión clara de la importancia de la calidad del servicio”. Cabe resaltar que la visión debe estar alineada a la cultura, valores y principios, esto se observó al interior de la empresa ya que los embajadores de servicio constantemente hacen énfasis en la importancia de generar la mejor experiencia al cliente. En ese sentido, podemos precisar que el hecho de que todos los colaboradores conozcan claramente la visión de la empresa contribuye a que tomen decisiones alineadas a los objetivos de esta y preserven el valor de la marca; por tal motivo, el modelo de negocio está siendo exitoso.

Respecto al tercer objetivo específico, el cual consiste en establecer la relación entre el endomarketing y el employer brand equity de La Lucha Sanguchería Criolla, a partir del modelo de ecuaciones estructurales se obtuvo que la estimación entre la variable endomarketing y la variable employer brand equity es de 0.636, lo cual quiere decir que cuando endomarketing aumenta un punto, employer brand equity aumenta en 0.636.

Finalmente, a partir del desarrollo de los objetivos específicos, se pudo realizar el objetivo general de la investigación, el cual consistía en analizar la relación entre el endomarketing y el employer brand equity en la empresa de servicios "La Lucha Sanguchería Criolla" en Lima, esto se logró a través de la metodología planteada, con la cual se pudo probar la hipótesis general

planteada en la investigación al demostrar que existe una correlación positiva entre el endomarketing y el employer brand equity al interior de la Lucha Sanguchería Criolla.

## 2. Recomendaciones de la investigación

En este apartado se presentarán algunas recomendaciones que se sugiere puedan ser utilizadas por el sector en cuestión, los sujetos de investigación y otros investigadores.

Tras lo mostrado en la investigación, podemos destacar a los restaurantes como un motor importante de la economía y fuente de trabajo. Para muchas personas que trabajan ahí, esta es su principal fuente de ingreso ya sea para aportar a la economía familiar y/o pagar estudios propios. Asimismo, tomando en consideración el déficit de cuadros técnicos intermedios de cocina y salón, La Lucha ha sabido hacer frente a ello capacitando a su personal para que puedan trabajar. Esta capacitación consiste en desarrollar habilidades blandas, conocer procesos, valores, etc. lo cual genera un vínculo que es potenciado con técnicas de endomarketing y que finalmente se consolida en la construcción de la marca para el empleado (*employer brand equity*). Sin embargo, esta primera brecha sobre el déficit de personal para restaurantes no es asumida por muchos; ya sea por capacidad económica o simplemente no es considerado como importante. Por ello, retomando ideas propuestas por APEGA (2017), se cree necesario contar con el respaldo de instituciones públicas, a través de políticas públicas que fomenten un sistema de formación en servicio que posibilite la preparación técnica de sectores de menores recursos y de forma general, estas iniciativas públicas deben apuntar a articular el accionar de los diversos sectores públicos (alinear lo regional con lo nacional) y prever mecanismos de concertación pública-privada.

Por otro lado, a partir de los resultados cualitativos obtenidos del caso de estudio se recomienda que para próximas investigaciones sobre La Lucha Sanguchería Criolla sería pertinente recabar información del cliente para conocer a profundidad cuál es su perspectiva respecto al servicio. Si bien la información recabada se centró en conocer la organización de forma interna y establecer un nexo con su popularidad, tener la perspectiva del cliente enriquecería la investigación pues se podría ponderar ciertas variables analizadas y/o profundizar la investigación en alguna de estas. Para La Lucha Sanguchería Criolla, se sugiere desarrollar algún tipo de encuesta a los clientes para obtener métricas sobre preferencias, gustos, etc del servicio y mejorar el entendimiento sobre el mismo.

Bajo la misma línea, según lo descrito por Emilio Díaz (2019), es importante tener como una buena práctica el recojo de información del cliente, puesto es sinónimo de innovación; ya que a través de esta podría obtenerse datos importantes para mejorar algunas prácticas y/o ofrecer otros servicios. Lo mencionado es muy conveniente, dado que el personal de servicio no solo debe socializar la marca con el cliente sino también canalizar información hacia el negocio. De

esta forma, se recomienda a La Lucha Sanguchería Criolla, no solo tener un enfoque en atender y/o aclarar dudas del cliente; sino también en levantar información valiosa para el negocio que lo ayude a innovar.

En cuanto al tamaño de la muestra usada, se tuvo que realizar la encuesta sobre cien personas por limitaciones de tiempo y disponibilidad de los mismos (las encuestas eran realizadas, previa autorización de Cesar Taboada por día). Si bien esta, cumple los estándares necesarios para desarrollar un modelo de ecuaciones estructurales; se recomienda usar un tamaño de muestra más grande y/o incluso censal para obtener datos más precisos de la población estudiada. Con relación a lo anterior, se debe precisar que este estudio está centrado en el personal de servicio; por lo que se podría extender también al personal administrativo y ver si existe alguna diferenciación entre estos dos tipos de unidad de anqué impacto tienen estos sobre la marca.

Por otro lado, dado que el estudio tiene un enfoque desde los empleados, se recomienda para una segunda etapa poder relacionarlo con un enfoque externo desde el consumidor. De esta forma, se obtendría una visión general del valor (su incidencia interna como externa) y su impacto en otros tópicos de la gestión empresarial.

## REFERENCIAS

- Aaker, D. (1996). *Managing Brand Equity* (9th ed.). New York: California Management Review 38.
- Alshathry, S. (2015). *Exploring the Role of Employer Brand Equity in the Labour Market: Differences between Existing Employee and Job Seeker Perceptions*. Recuperado de <https://digital.library.adelaide.edu.au/dspace/bitstream/2440/97446/3/02whole.pdf>
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2013). *Antecedents and Consequences of Employer Brand Equity: Towards a Conceptual Framework*. Recuperado de [https://www.academia.edu/33775102/Antecedents\\_and\\_Consequences\\_of\\_Employer\\_Brand\\_Equity\\_Towards\\_a\\_Conceptual\\_Framework](https://www.academia.edu/33775102/Antecedents_and_Consequences_of_Employer_Brand_Equity_Towards_a_Conceptual_Framework)
- Alvites Torres, C. E., & Prado Mendoza, J. J. (2012). *Estudio de pre-factibilidad de un restaurant buffet criollo en la ciudad de Lima*. Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú, Lima. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1682/ALVITES\\_CARLOS\\_Y\\_PRADO\\_JONATHAN\\_RESTAURANT\\_BUFFET\\_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1682/ALVITES_CARLOS_Y_PRADO_JONATHAN_RESTAURANT_BUFFET_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4.
- Andina. (2015). Detectan deficiencias sanitarias en 600 restaurantes y negocios de comida rápida. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-detectan-deficiencias-sanitarias-600-restaurantes-y-negocios-comida-rapida-542026.aspx>
- Andina. (2017). Perú es “Mejor Destino Culinario” del mundo’ y Machu Picchu “Mejor Atracción Turística.” Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-adex-produccion-ajies-el-sur-del-pais-crecera-un-15-2018-687678.aspx/noticia-peru-es-mejor-destino-culinario-del-mundo-y-machu-picchu-mejor-atraccion-turistica-692409.aspx>
- APEGA. (2012). *El boom de la gastronomía peruana. Su impacto económico y social*. Lima: APEGA - Sociedad Peruana de Gastronomía. Recuperado de <http://www.apega.pe/publicaciones/documentos-de-trabajo/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.html>
- APEGA. (2017a). Agenda de Innovación Tecnológica de la Gastronomía Peruana, 1–5. Recuperado de <http://www.apega.pe/descargas/contenido/183-apega-cocina-peruana.pdf>
- APEGA. (2017b). *Innovación tecnológica y nuevas oportunidades de negocios en la gastronomía*. Lima. Recuperado de <http://www.apega.pe/publicaciones/documentos-de-trabajo/innovacion-tecnologica-y-nuevas-oportunidades-de-negocios-en-la-gastronomia.html>
- Arbaiza, L., Canepa, M., Cortez, O., & Lévano, G. (2014). *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima*. Lima. Recuperado de [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/11/06/Comida\\_rapida\\_para\\_web.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/11/06/Comida_rapida_para_web.pdf)
- Arellano, R. (2012). Los seis Estilos de Vida. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>



- Ascensión, A. (6 de julio de 2015). Proponen más inversión de restaurantes en buenas prácticas de servicios. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/proponen-inversion-restaurantes-buenas-practicas-servicios-94091-noticia/>
- Aste León, C. (2018). *La estrategia de blendmarketing aplicada en restaurantes*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/11/02/la-estrategia-de-blendmarketing-aplicada-en-restaurantes-parte-i/>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Ballantyne, D., Varey, R. J., & Lewis, B. R. (2000). Part II: Structure: Chapter 3: The strengths and weaknesses of internal marketing. *Internal Marketing: Directions for Management*, 43–60. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17446824&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Memoria 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>
- Bernal Conesa, J. A., Nieves Nieto, C., & Briones Peñalver, A. J. (2016). Aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales para analizar los sistemas de gestión en la integración de la RSC y su influencia en la estrategia y el performance de las empresas tecnológicas. *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 21, 77–102. Recuperado de <http://www.upo.es/RevMetCuant/art.php?id=117>
- Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retailing Banking*, 3, 8–25. Recuperado de <https://www.course.com/file/p8b6mc1/Berry-LL-1981-The-employee-as-customer-Journal-of-Retail-Banking-3-25-8-Berry-L/>
- Berry, L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(1), 5–24. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jse.2011.09.021>
- Berry, L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*. New York, NY [u.a.]: Elsevier.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services : competing through quality / A. Parasuraman*. The Free Press PP - New York.
- Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Recuperado de <http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/tesisUIB/archives/TDX-0918/106-1322.dir/TDX-0918106-132241.pdf>
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>
- Cánepa Koch, G., Hernández Macedo, M., Biffi Isla, V., & Zuleta García, M. (2011). *Cocina e Identidad: La Culinaria Peruana Como Patrimonio Cultural Inmaterial*. Recuperado de [http://mapavisual.cultura.pe/archivos/doc/ba\\_560975f58c2e4.pdf](http://mapavisual.cultura.pe/archivos/doc/ba_560975f58c2e4.pdf)

- Caro, L. (2016). La importancia del Branding en nuestros días. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/05/27/la-importancia-del-branding-en-nuestros-dias/>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano : el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill PP - Bogotá.
- Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand equity brand preference and purchase intent, 24(3), 25–40. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=ac205c94-1141-4a91-9be0-1a6028d1537a%40sessionmgr103>
- Código. (2017). Fast food en el Perú: con rentabilidad del 20% y con ventas de US\$700 millones este año. Recuperado de <https://codigo.pe/fast-food-peru-rentabilidad-del-20-ventas-us700-millones-este-ano/>
- Congreso de la República. (2010). Ley N° 29571 Código de Protección y Defensa del Consumidor. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>
- Conrado Castillo, S. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid: Fundación EOI. Recuperado de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20585/nuevas-tendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento-profesional-y-directivo>
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico : un enfoque de gerencia*. Mexico, D.F: Pearson Education. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.428424&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Diario Gestión. (9 de agosto de 2018). Fast food mueve US\$ 585 millones, pero comida sana le pone freno. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/fast-food-mueve-us-585-millones-comida-sana-le-pone-freno-241080-noticia/>
- Diniz, K. V., Magalhaes, A. de A., Dos Santos, C. C., Garcia, C., Ribeiro, P. M., & Mendes, M. A. (2014). Hablando de la observación participante en la investigación cualitativa. *Index de Enfermería*, 23, 75–79. Recuperad de <https://doi.org/10.4321/S1132-12962014000100016>
- El Comercio. (06 de septiembre de 2018). La gastronomía peruana crece más que el PBI. *El Comercio*. Recuperado de <https://archivo.elcomercio.pe/amp/economia/negocios/restaurantes-peruanos-registraran-ventas-50000-millones-2013-noticia-1627642>
- El Comercio. (12 de febrero de 2018). Agenda 2030: El Perú tiene 12 años para eliminar la pobreza. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/agenda-2030-peru-12-anos-eliminar-pobreza-noticia-496668>
- Erkmen, E. (2018). Employee Based Brand Equity : Building Brand Value for Employees through Internal Branding, 186–200. Recuperado de <https://dergipark.org.tr/download/article-file/565656>
- Escobedo Portillo, M. T., Hernandez Gomez, J. A., Estebane Ortega, V., & Martinez Moreno, G.

- (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & Trabajo*, 18.
- Ewing, M., Leyland, P., & Nigel, de B. (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, 3–22. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/46118660\\_Employment\\_Branding\\_in\\_the\\_Knowledge\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/46118660_Employment_Branding_in_the_Knowledge_Economy)
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos : cómo empezar administrar y operar eficientemente un negocio*. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768. Recuperado de <https://doi.org/10.0.4.56/0267257X.1995.9964388>
- Forero Siabato, M. F., & Duque Oliva, E. J. (2014). Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity. *Suma de Negocios*, 5(12), 158–168. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70038-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70038-2)
- García, M. Á. (2011). *Análisis causal con ecuaciones estructurales de la satisfacción ciudadana con los servicios municipales*. Universidad de Santiago de Compostela. Recuperado de [http://eio.usc.es/pub/mte/descargas/proyectosfinmaster/proyecto\\_610.pdf](http://eio.usc.es/pub/mte/descargas/proyectosfinmaster/proyecto_610.pdf)
- García Uceda, M. (2011). *Las claves de la publicidad* (7ª ed.). Madrid: ESIC.
- Garnica, A. (n.d.). Brand Equity: El Valor de Marca. *Brand*, (Ilustración 1), 1–5.
- Garnica, A. (2000). Brand Equity: El Valor de Marca. *ITAM, Exelencia En Mercadotecnia*, (Ilustración 1), 1–5.
- Gelb, B. D., & Rangarajan, D. (2014). Employee Contributions to Brand Equity. *California Management Review*, 56(2), 95–112. Recuperado de <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.95>
- Gestión. (2017). Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>
- Gestión. (2018). Fast food mueve US\$ 585 millones, pero comida sana le pone freno. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/fast-food-mueve-us-585-millones-comida-sana-le-pone-freno-241080-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2019, July 27). Desde 2020 se aplicaría devolución de impuestos a turistas por compras en Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/mincetur-2020-aplicaria-devolucion-impuestos-turistas-realicen-compras-peru-nndc-274287-noticia/>
- Goñi, P. (2018). Panorama de la industria foodservice en Perú. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/especialista/panorama-industria-foodservice-peru/>
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11. Recuperado

de [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90037-E](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(90)90037-E)

- Hanaysha, J., Abdullah, H. hilman, & Abdghani, N. H. (2013). Assessing the Literature on Brand Equity: From Past, Present to Future. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 488–499. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/281831435\\_Assessing\\_the\\_Literature\\_on\\_Brand\\_Equity\\_From\\_Past\\_Present\\_to\\_Future](https://www.researchgate.net/publication/281831435_Assessing_the_Literature_on_Brand_Equity_From_Past_Present_to_Future)
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Mexico, D.F: Mc Graw Hil.
- INEI. (2018). Negocios de restaurantes aumentó 3.04% Abril de 2018 y creció por décimo tercer mes consecutivo., 107. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-107-2018-inei.pdf>
- Inga, C. (2018). ¿Qué exige el consumidor peruano de las marcas? Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/exige-consumidor-peruano-marcas-noticia-521457>
- Jaramillo, D. M., & Ospina Nieto, Y. (2014). Modelo de gestión, la cultura organizacional y el capital humano. *Colección Académica de Ciencias Sociales*. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/.../2533%0A>
- Joung, H.-W., Goh, B., Huffman, L., Yuan, J., & Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 1618–1840.
- Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Conceptualizing Employer-Based Brand Equity and Employer Brand Pyramid. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(34), 211. Recuperado de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/10300>
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122–147. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15332960802619082>
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13ª ed.). Mexico, D.F: Pearson Education. Recuperado de [http://www.ingebook.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ib/NPcd/IB\\_Escritorio\\_Visualizar?cod\\_primaria=1000193&libro=6678](http://www.ingebook.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ib/NPcd/IB_Escritorio_Visualizar?cod_primaria=1000193&libro=6678)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ª ed.). Mexico D.F: Pearson. Recuperado de [https://www.academia.edu/29671014/Marketing\\_decimocuarta\\_edición\\_Philip\\_Kotler\\_Gary\\_Armstrong.pdf](https://www.academia.edu/29671014/Marketing_decimocuarta_edición_Philip_Kotler_Gary_Armstrong.pdf)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. (G. Dominguez, Ed.) (14ª ed.). Estado de México.
- Laws, E. (1992). Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. *Service Industries Journal*, 12(2), 288–289. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6419189&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Levionnois, M. (1987). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. París: Ediciones organizacionales.
- Matías, I., & Barbosa, C. (2001). Brand Equity: Modelos de Valuación. Recuperado de <https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Esposito-MADE.pdf>
- Medrano, L. A., & Muñoz-Navarro, R. (2017). Aproximación conceptual y práctica a los modelos de ecuaciones estructurales. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria VO - 11*, (1), 219. Recuperado de <https://doi.org/10.19083/ridu.11.486>
- Minchington, B. (2011). Build employer brand equity. Recuperado de <https://es.slideshare.net/brettminch/build-employer-brand-equity-103113399>
- Ministerio de Cultura y Turismo. (2019). Estadística de Turismo. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). FMI califica a economía peruana entre las más fuertes de la región. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/component/content/article?id=3170%25&Itemid=>
- Ministerio de Salud. (2018). Aprueban norma sanitaria para restaurantes y servicios afines. Recuperado de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/noticias/Setiembre2018/nota53.asp>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018a). Informe Estadístico Mensual, 37. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/229201/IEM\\_N\\_267\\_AGOSTO\\_2018.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/229201/IEM_N_267_AGOSTO_2018.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018b). Informe Estadístico Mensual, 37.
- Ministerio del Ambiente. (2005). Ley General del Ambiente - Ley N° 28611, 1–168. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2009). Guía de ecoeficiencia para empresas. *Ministerio Del Medio Ambiente*. Recuperado de [http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia\\_de\\_ecoeficiencia\\_para\\_empresas.pdf](http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia_de_ecoeficiencia_para_empresas.pdf)
- Ministerio del Ambiente. (2018). Menos Plástico Mas Vida. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/menos-plastico-mas-vida/>
- Mitta Flores, D. E., & Dávila Salinas, C. L. (2015). *Retención del talento humano : políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones*. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab02225a&AN=pucp.582131&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Neyra, C., Palomino, C., & Díaz, F. (2016). *Plan de negocios para implementar un fast food de comida saludable en Miraflores*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Patriya, T., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31–38. <https://doi.org/10.1108/eb024714>
- Peñaranda, C. (2018a). Mas clase media. *La Cámara*, 6–8. Recuperado de

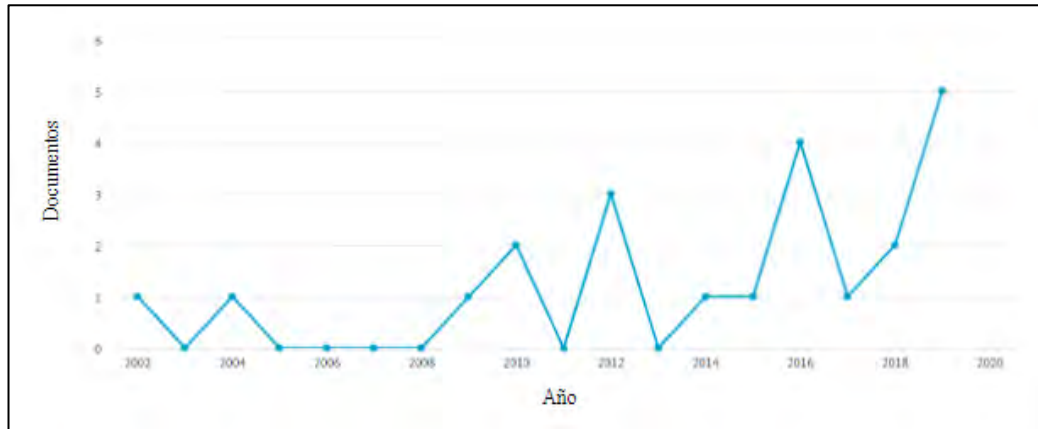
- <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion828/edicion828.pdf>
- Peñaranda, C. (2018b, March). El impulso del sector servicios. *La Cámara*. Recuperado de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion\\_818.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion_818.pdf)
- Peru Retail. (2015). Análisis del sector de comida rápida en Lima. Retrieved May 13, 2019, from <https://www.peru-retail.com/analisis-sector-comida-rapida-lima/>
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal Marketing-- The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82–93. Recuperado de [http://10.0.3.248/0024-6301\(91\)90083-Z](http://10.0.3.248/0024-6301(91)90083-Z)
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 108(6), 1017–1054. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín. Recuperado de [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.pdf?sequence=1](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gestión%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1)
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6/7), 449. Recuperado de <http://10.0.4.84/08876040010347589>
- Reardon, K. K., & Enis, B. (1990). Communication Forum: Establishing a Companywide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing. *Management Communication Quarterly*, 3(3), 376–387. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0893318990003003005>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: Universidad ESAN. Recuperado de [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing\\_para\\_web\\_con\\_sello.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Comportamiento Organizacional* (Vol. 1). México D.F: Pearson.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18(52), 39–49. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-16592011000300004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004)
- Rodriguez Tarado, A. (2012). *Employer branding: Un estudio sobre la construcción de la marca del empleador*. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/17531/1/T34093.pdf>
- Roldán Olmedo, S. (2010). *El valor de marca en épocas de crisis económica*. Universidad de Palermo. Recuperado de [https://www.palermo.edu/dyc/maestria\\_diseno/pdf/tesis.completas/61 Silvina Roldan.pdf](https://www.palermo.edu/dyc/maestria_diseno/pdf/tesis.completas/61%20Silvina%20Roldan.pdf)
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235 – 268. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/12605/1/11.22%20Art4%20pp%20235%20-%20268.pdf>

- Semana Económica. (2018, December 5). Pleno del Congreso aprobó la ley del impuesto a las bolsas plásticas. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/servicios/322336-pleno-del-congreso-aprobo-la-ley-del-impuesto-a-las-bolsas-plasticas/>
- Taboada, C. (2014). La Lucha, de César Taboada. *PQS*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/historias/la-lucha-sangucheria-de-cesar-taboada>
- Taboada, C. (2016). Cuarto Bloque: Emprendimientos Empresariales. *Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor*. Recuperado de [https://educast.pucp.edu.pe/speaker/1966/cesar\\_\\_taboada](https://educast.pucp.edu.pe/speaker/1966/cesar__taboada)
- Taboada, C. (2017). La Lucha: “Lo más importante es que los clientes se sientan como en casa.” *Codigo.Pe*. Recuperado de <https://codigo.pe/la-lucha-lo-mas-importante-los-clientes-se-sientan-casa/>
- Valderrama, M. (2011). *Lineamientos para un Programa de Desarrollo de la Gastronomía Peruana*. Lima: CEPLAN. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/documentodetrabajo5.pdf>
- Valderrama, M. (2017). *¿Cuál es el futuro de la gastronomía peruana?* (Segunda ed). Lima: APEGA - Sociedad Peruana de Gastronomía. Recuperado de <http://www.apega.pe/descargas/contenido/201-apega-cocina-peruana.pdf>
- Vargas Halabí, T., & Mora-Esquivel, R. (2017). Tamaño de la muestra en modelos de ecuaciones estructurales con constructos latentes: Un método práctico. *Actualidades Investigativas En Educación*, 17(1). Recuperado de <https://doi.org/10.15517/aie.v17i1.27294>
- Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*.

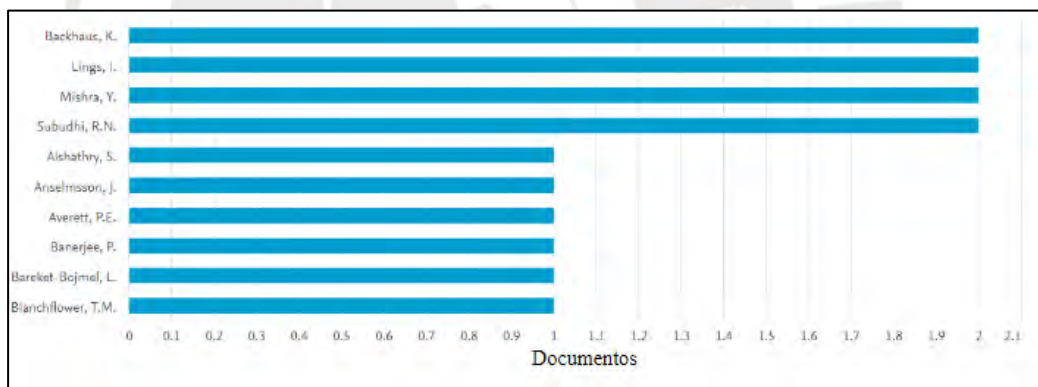
## ANEXO A: INFORME BIBLIOMÉTRICO

### a) *Employer Brand Equity*

-Documentos por año:

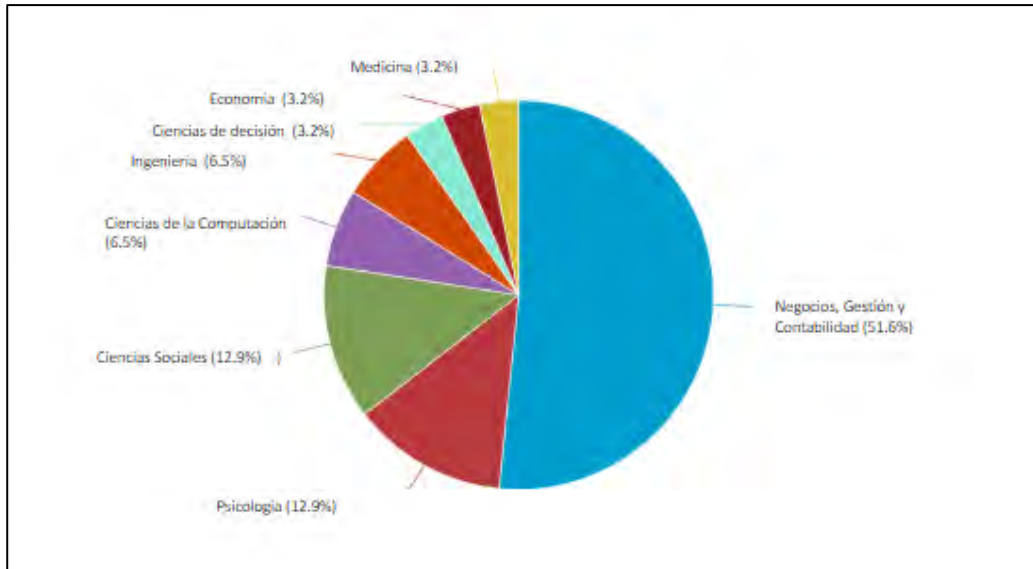


-Documentos por autor

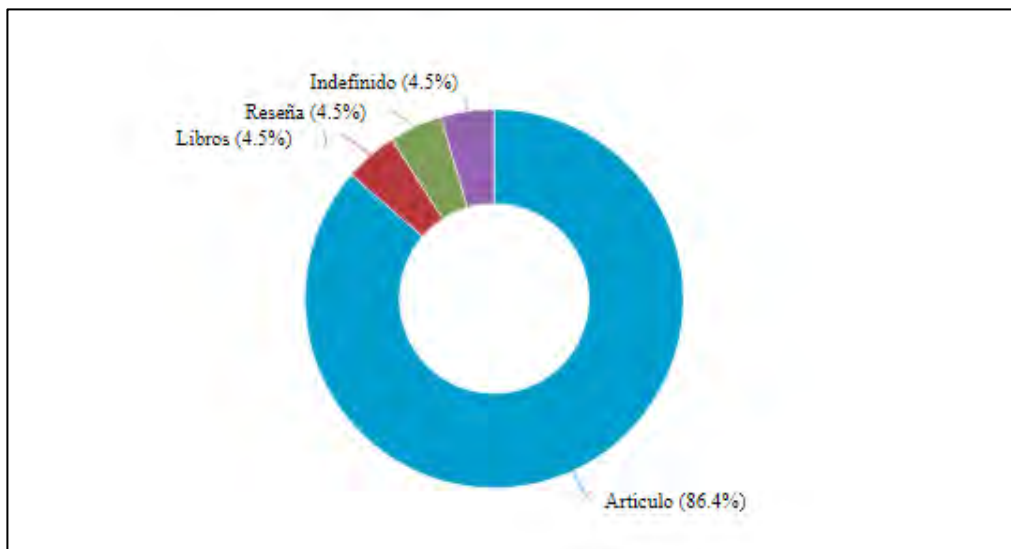




-Documentos por área de investigación



-Tipos de documentos:

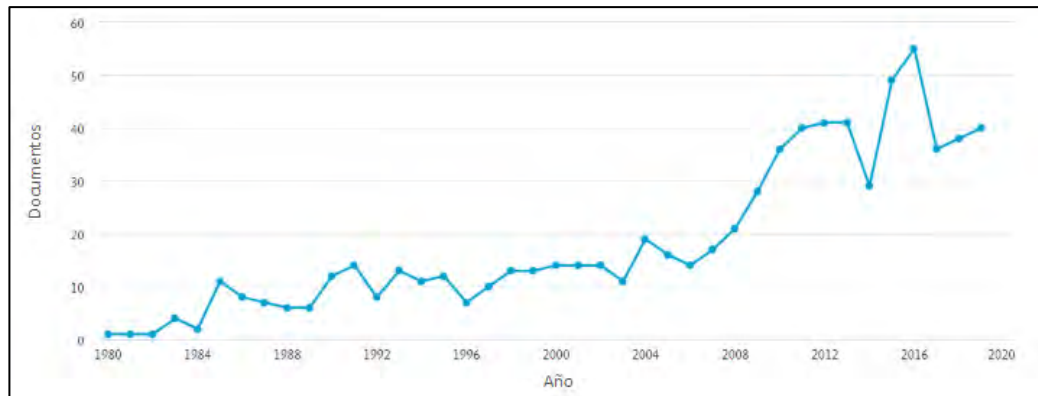


-Documentos más citados

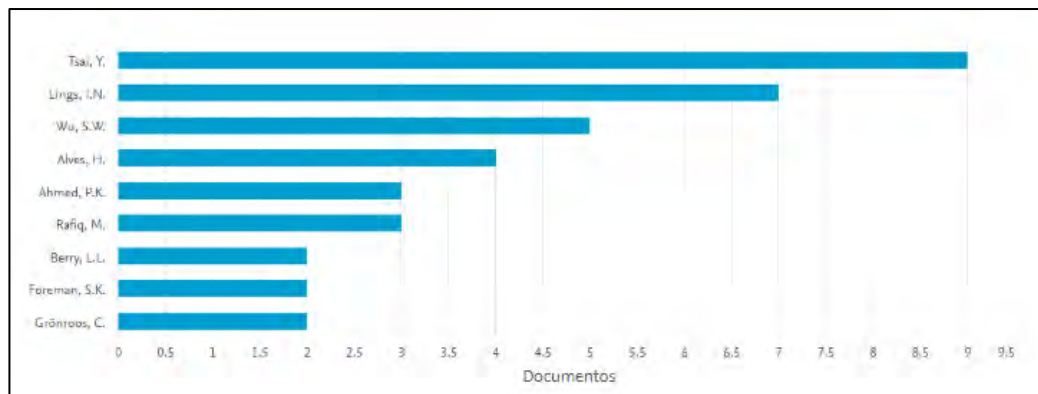
Título del documento	Autor	Año	Citado por
Conceptualizing and researching employer branding	Backhaus, K., Tikoo, S.	2004	293
Employer branding: Strategic implications for staff recruitment	Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I.	2010	92
Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in thailand	Kimpakorn, N., Tocquer, G.	2009	70
Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions	Wayne, J.H., Casper, W.J.	2012	36
Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda	Theurer, C.P., Tumasjan, A., Welpe, I.M., Lievens, F	2018	20
The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity	Banerjee, P., Saini, G.K., Kalyanaram, G.	2018	6

b) *Endomarketing*

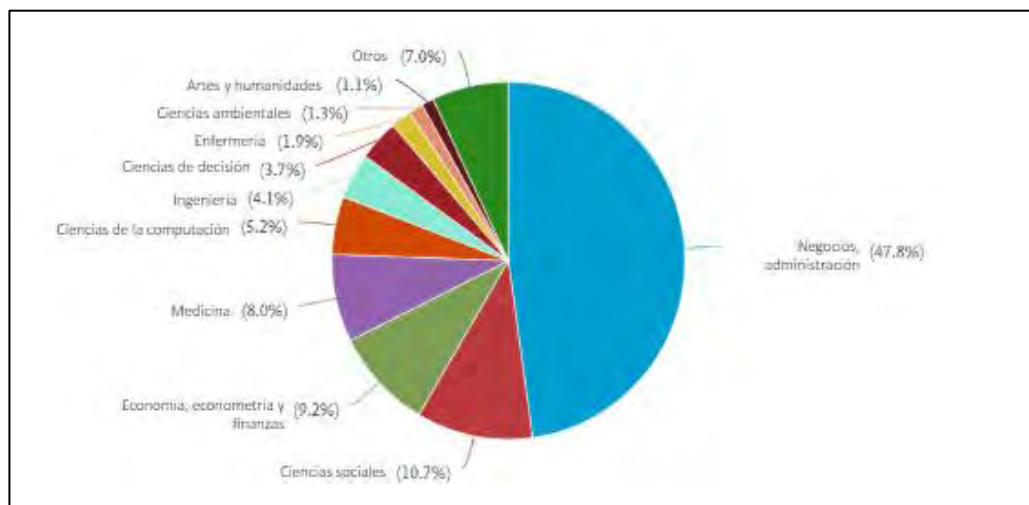
-Documentos por año:



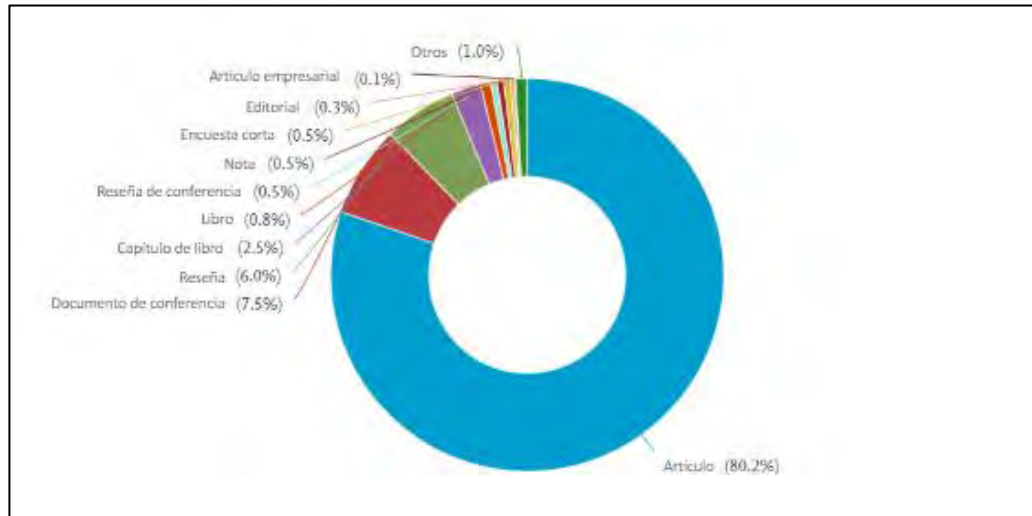
-Documentos por autor



-Documentos por área de investigación



-Tipos de documentos:



-Documentos más citados

Título	Autores	Año	Citado por
Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface	Gronroos, C.	1990	637
Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension	Rafiq, M., Ahmed, P.K.	2000	220
The role of leaders in internal marketing	Wieseke, J., Ahearne,	2009	180
Internal marketing: Concepts, measurement and application	Foreman, S.K., Money, A.H.	1995	118
Internal marketing-The missing half of the marketing pr	Piercy, N., Morgan	1991	118

## ANEXO B: LIENZO DE BUSINESS MODEL CANVAS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de insumos (San Fernando, proveedores de frutas y verduras)</li> <li>• Principales bancos del país.</li> <li>• Proveedores de maquinarias</li> <li>• Proveedores de servicios generales: luz, agua, internet, teléfono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar alianzas estratégicas con proveedores</li> <li>• Selección de personal</li> <li>• Capacitación del personal</li> <li>• Cuidadosa elaboración de los productos a ofrecer</li> <li>• Limpieza y cuidado de las infraestructuras</li> </ul>	<p>Propuesta de valor base: un lugar donde comer</p> <p>Propuesta de valor esperado: un lugar tradicional donde comer a un precio asequible</p> <p>Propuesta de valor añadida: Ofrecer sándwiches y jugos con estilo peruano y sabor tradicional en base a insumos naturales y de alta calidad, brindando un excelente servicio al cliente caracterizado por la pasión y humildad de los colaboradores, todo ello con una muy buena presentación de los productos y entrega rápida de los mismos, esto a través de restaurantes en los cuales el ambiente cálido y tradicional busca hacer sentir a los clientes como en su hogar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retroalimentación constante</li> <li>2. Fidelización para generar promoción</li> <li>3. Cultura de cuidado al cliente desarrollado para generar confianza.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Género: Ambos</li> <li>2. Niveles socioeconómicos: A, B Y C.</li> <li>3. Estilos de vida: Sofisticados, Modernos, Progresistas, Formalistas</li> <li>4. Edad: Todas las edades</li> </ol>
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinas industriales extranjeras</li> <li>• Personal</li> <li>• Insumos de calidad</li> </ul>		<p><b>CANALES</b></p> <p>Canales de venta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Locales</li> <li>• Venta por aplicativos móviles (Glovo, Uber Eats, entre otros)</li> </ul> <p>Canales de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos de venta directos</li> <li>• Página Web</li> <li>• Redes sociales (Facebook)</li> </ul>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <p>Costos fijos y variables por la ejecución de sus operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Servicios generales: Internet, luz, agua, teléfono.</li> <li>• Maquinarias industriales</li> <li>• Gastos de ventas y administrativos</li> <li>• Insumos para la preparación de los productos ofrecidos</li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p> <p>Venta de los productos ofrecidos: Sándwiches diversos, bebidas, entre otros.</p>		

## ANEXO C: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Matriz de consistencia			
Pregunta Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Variables
¿Cuál es la relación entre el endomarketing y <i>employer brand equity</i> en la empresa de servicios "La Lucha Sangucheria Criolla" en Lima?	Analizar la relación entre el endomarketing y el <i>employer brand equity</i> desde la perspectiva del colaborador ( <i>employer brand equity</i> ) en la empresa de servicios "La Lucha Sangucheria Criolla" en Lima	Existe una relación positiva entre el endomarketing y <i>employer brand equity</i> en la empresa de servicios La Lucha Sangucheria Criolla en Lima.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad percibida (Aaker 1991)</li> <li>-Lealtad de marca (Aaker 1991)</li> <li>-Conocimiento de marca (Aaker 1991)</li> <li>-Asociación de marca (Aaker 1991)</li> <li>-Visión (Foreman y Money 1995)</li> <li>-Desarrollo (Foreman y Money 1995)</li> <li>-Recompensa (Foreman y Money 1995)</li> </ul>
Preguntas Especificos	Objetivo Especificos		Metodología
1. ¿Cómo se desarrollan las dimensiones para la medición del <i>employer brand equity</i> al interior de la Lucha Sangucheria Criolla?	1. Explicar cómo se desarrollan las dimensiones para la medición del <i>employer brand equity</i> al interior de La Lucha Sangucheria Criolla		<p><b>Tipo de investigación:</b> Correlacional y Descriptiva</p>
2. ¿Cómo se desarrollan las dimensiones para la medición del endomarketing al interior de La Lucha Sangucheria Criolla?	2. Explicar cómo se desarrollan las dimensiones para la medición del endomarketing al interior de La Lucha Sangucheria Criolla		<p><b>Metodo de Investigación:</b> Mixto (Cuantitativo y Cualitativo)</p>
3. ¿Cuál es la relación entre el endomarketing y el <i>employer brand equity</i> de la Lucha Sangucheria Criolla?	3. Establecer la relación entre endomarketing y <i>employer brand equity</i> de La Lucha Sangucheria Criolla		<p><b>Población y muestra:</b> -Muestreo no Probabilístico</p> <p><b>Enfoque de investigación:</b> -Enfoque mixto</p> <p><b>Técnicas e instrumentos:</b> -Encuestas -Entrevistas en profundidad -Observación participante</p>
			<p><b>Técnicas y herramientas de análisis de información:</b> -Codificación -Modelo de ecuaciones estructurales -Análisis descriptivo -Triangulación</p>

## ANEXO D: MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

		Variables	Autor - Nombre (año)	Preguntas	Preguntas adaptadas al sector y/o a expertos	Actor 1 Empleados de Atención al cliente	Actor 1 Empleados administrativos	Actor 2 César Taboada (Fundador)	Actor 3 Enrique Caycho (Jefe de Planta)	Actor 4 Franco Arostegui (Jefe de Servicio al Cliente)	Actor 5 Expertos de Branding	Actor 6 Expertos del sector restaurantes en Perú	Actor 7 Expertos metodológicos	
Macrovariable 1	Brand Equity													
1.1	Definición (tomada para la investigación)	Marca	Kotler y Armstrong (2012) Forero Siabato & Duque Oliva (2014) Roldán Olmedo (2010) Garnica (2000) Matias & Barbosa (2001) Hanaysha, Abdullah, & Abdghani (2013) Alshathry, Clarke, & Goodman (2013) King & Grace (2009) Aaker (1991)	¿Qué tan importante es la marca para usted?				Entrevista		Entrevista	Entrevista	Entrevista		
				¿Existe sentimiento de pertenencia e identidad hacia la organización?				Entrevista		Entrevista				
				¿Qué teoría de valor de de marca sería apropiado tomar para la presente investigación?										Entrevista
				¿Que tan relevante es la marca en la decisión de compra de los consumidores del sector?								Entrevista	Entrevista	
				Desde la perspectiva del trabajador, ¿Cuál es el valor agregado de esta marca?							Entrevista		Entrevista	
1.2	Dimensiones del Employer Brand Equity	Lealtad de marca	Aaker (1996) Kashive & Khanna (2017) Ewing, Leyland, & Nigel (2002) King & Grace (2009) Ezgi Erkmen (2018) Sultan Alshathry (2015) Brett Minchington (2011) Grönroos (1984) Cobb-Walgren, Cathy J.(1995) Backhaus & Tikoo (2004) Matias & Barbosa (2001) Kotler (2017) Ambler y Barrow (1996)	¿Qué tan leal te consideras con la marca?		Encuesta	Encuesta				Entrevista		Entrevista	
				¿Qué tan importante es para ti mantener relación con la empresa?		Encuesta	Encuesta							
				¿Te gustaria pasar el resto de tu carrera en la empresa?		Encuesta	Encuesta							
				¿Qué tan importante considera que sus empleados sean leales hacia la marca?	¿Considera importante que los empleados de la organización sean leales?				Entrevista		Entrevista	Entrevista	Entrevista	
				¿Consideras que sus empleados son leales?				Entrevista	Entrevista	Entrevista				
		Asociación de marca		¿Te gusta trabajar en la empresa?		Encuesta	Encuesta			Entrevista	Entrevista		Entrevista	
				¿Te sientes orgulloso(a) de ser un empleado de la empresa?		Encuesta	Encuesta			Entrevista				
				¿Sientes que trabajar para esta empresa mejora la forma en que eres percibido?		Encuesta	Encuesta			Entrevista				
				¿Qué es lo que mas valoran los empleados al trabajar en la Lucha Sangucheria Criolla?	¿Qué es lo que mas valoran los empleados al trabajar en un restaurante?				Entrevista	Entrevista	Entrevista		Entrevista	
		Calidad percibida		¿Consideras que la marca brinda un servicio rápido como promete?		Encuesta	Encuesta	Entrevista		Entrevista				
				¿La empresa maneja las quejas de los clientes de manera efectiva?		Encuesta	Encuesta	Entrevista		Entrevista				
				¿La empresa brinda una atención personalizada para sus clientes?		Encuesta	Encuesta	Entrevista		Entrevista		Entrevista		
				¿Consideras que la marca brinda un servicio oportuno y de alta calidad?		Encuesta	Encuesta	Entrevista	Entrevista	Entrevista				
		Conocimiento de marca		¿Conoces los objetivos de la organización?		Encuesta	Encuesta	Entrevista	Entrevista	Entrevista				
				¿Te sientes familiarizado con lo que la marca de la organización presenta?		Encuesta	Encuesta			Entrevista	Entrevista			
¿Tienes claro la misión y visión de la organización?			Encuesta	Encuesta			Entrevista	Entrevista						
¿Qué atributos de la marca los diferencian frente a la competencia?	En el sector restaurantes, ¿Qué tan importante es la diferenciación de la organización frente a la competencia?			Encuesta	Encuesta			Entrevista	Entrevista		Entrevista			

		Variables	Autor - Nombre (año)	Preguntas	Preguntas adaptadas al sector y/o a expertos	Actor 1 Empleados de Atención al cliente	Actor 1 Empleados administrativos	Actor 2 César Taboada (Fundador)	Actor 3 Enrique Caycho (Jefe de Planta)	Actor 4 Franco Arostegui (Jefe de Servicio al Cliente)	Actor 5 Expertos de Branding	Actor 6 Expertos del sector restaurantes en Perú	Actor 7 Expertos metodológicos
<b>Macrovariable 1</b>	<b>Brand Equity</b>												
1.3	Brand equity en servicios	Marca presentada	Berry (2000) García Uceda (2011) Gelb & Rangarajan (2014)	¿Cómo conoces la marca?		Entrevista	Entrevista			Entrevista	Entrevista		
		Comunicación externa de marca		¿Qué tan importante es para ti la publicidad de la organización La Lucha Sanguchería?		Entrevista	Entrevista	Entrevista		Entrevista	Entrevista		
		Experiencia del consumidor		Tras tu experiencia con la marca, ¿la recomendarías?	¿Qué tan importante es la experiencia del empleado con la marca?	Entrevista	Entrevista			Entrevista	Entrevista	Entrevista	
1.4	Contribución del empleado en el Brand Equity	Conocimiento del empleado	King & Grace (2009) Gelb & Rangarajan (2014)	¿Qué tan importante es para ti la recomendación de la marca?	¿Qué tan importante es la recomendación para un restaurante?	Entrevista	Entrevista	Entrevista		Entrevista	Entrevista	Entrevista	

		Variables	Autor - Nombre (año)	Preguntas	Preguntas adaptadas al sector y/o a expertos	Actor 1 Empleados de Atención al cliente	Actor 1 Empleados administrativos	Actor 2 César Taboada (Fundador)	Actor 3 Enrique Caycho (Jefe de Planta)	Actor 4 Franco Arostegui (Jefe de Servicio al Cliente)	Actor 5 Expertos de Branding	Actor 6 Expertos del sector restaurantes en Perú	Actor 7 Expertos metodológicos	
<b>Macrovariable 2</b>	<b>Endomarketing</b>													
2.1	Definición (tomada para la investigación)	Marketing interno	Berry (1981) Grönroos (1990) Levionnois (1987) Tansuhaj, Randall y McCullough (1998) Kotler y Keller (2006) Bohnenberger (2005)	¿Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona?		Encuesta								
				¿Considera que las recompensas que recibe por su trabajo son justas?		Encuesta								
				¿Las recompensas otorgadas por el restaurante lo motivan a realizar su trabajo?		Encuesta								
				¿Su jefe inmediato apoya sus esfuerzos? ¿Existe una buena relación con sus compañeros de trabajo?		Encuesta								
2.2	Modelos de gestión del marketing interno	Modelos	Berry (1981) Grönroos (1990) Rafiq y Ahmed (2003) Regalado et al. (2011)	¿De que manera hablan los empleados de su servicio?				Entrevista		Entrevista				
				¿De que manera hablan los empleados de la marca?				Entrevista		Entrevista				
				¿no se les da salida a la voz de los trabajadores?				Entrevista		Entrevista				
				¿los trabajadores estan satisfechos?				Entrevista		Entrevista				
				¿se hace algo para que los empleados esten más satisfechos?				Entrevista		Entrevista				
				¿es importante para la empresa que los empleados esten satisfechos?				Entrevista		Entrevista				
2.3	Elementos del Endomarketing	Visión	Fleitman (2000) D' Alessio (2008)	¿Nuestra organización nos ofrece una visión en la que podemos creer?		Encuesta								
				¿Nuestra organización comunica la visión a todos los empleados?		Encuesta								
				¿Nuestra organización brinda una visión clara de la importancia de la calidad del servicio?		Encuesta								
		Desarrollo	Dávila y Mitta (2015) Prieto (2013) DeCenzo y Robbins(2001) Castillo (2009)	¿Nuestra organización prepara a sus empleados para un buen desempeño?		Encuesta								
				¿Nuestra organización desarrolla el conocimiento y las habilidades en los empleados y lo ve como una inversión más que un costo?		Encuesta								
				¿El desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados son un proceso continuo en nuestra organización?		Encuesta								
				¿Esta organización tiene la flexibilidad para adaptarse a las diferentes necesidades de los empleados?		Encuesta								
		Recompensa	Chiavenato (2002) Miles (1975) Dávila y Mitta (2015)	¿En esta organización, es importante la comunicación con nuestros empleados?		Encuesta								
				¿Los sistemas de medición del rendimiento y las recompensas alientan a los empleados a trabajar en equipo?		Encuesta								
				¿Nuestra organización mide y recompensa el rendimiento de los empleados que más contribuyan con la visión de la organización?		Encuesta								
				¿Nuestra organización comunica a sus empleados la importancia de su labor de servicio?		Encuesta								
				¿En nuestra organización, aquellos empleados que den un excelente servicio son recompensados por sus esfuerzos?		Encuesta								









## ANEXO F: GUÍA DE ENTREVISTA

### ENTREVISTA A EXPERTO - 1

Buenas tardes, somos estudiantes de pregrado del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú que estamos elaborando nuestra tesis de pre grado. El objetivo de esta entrevista es conocer la relación existente entre el endomarketing y el *employer brand equity* dentro de La Lucha Sanguchería Criolla SAC. Dicha información es para un estudio académico y los resultados serán confidenciales. Cabe resaltar que no existen respuestas correctas o incorrectas. Le agradecemos de antemano por su tiempo brindado.

Nombres y apellidos del entrevistado(s):	Cesar Taboada
Nombre de la organización:	La Lucha Sanguchería Criolla
Cargo	Co Fundador

Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee.

#### Preguntas generales

- ¿Qué distingue a la Lucha Sanguchería de sus competidores?
- ¿Cuál es la visión y misión de la organización?
- ¿Cuáles son los valores de su organización?
- ¿Qué oportunidades presenta el sector restaurantes en el Perú?
- ¿Qué amenazas presenta el sector restaurantes en el Perú?

¿Cómo nació la idea de franquiciar la Lu Lucha Sanguchería?

#### Preguntas específicas

- ¿Cómo es el cliente de La Lucha Sanguchería?
- ¿Qué es lo que más valoran sus clientes?
- ¿Cómo define usted su negocio, lo considera un *fast food*?

- ¿Cuán difícil ha sido consolidar la marca La Lucha Sanguchería? ¿Qué barreras encontró?
- ¿Cuáles considera son las fortalezas y debilidades de La Lucha Sanguchería Criolla?
- ¿Cuán importantes son los colaboradores para su negocio?
- ¿Qué distingue al personal de La Lucha Sanguchería?
- ¿Usted cree importante la inversión en su personal?
- ¿Considera que los trabajadores de la Lucha son leales a la empresa?
- ¿En qué etapa considera que se encuentra La Lucha Sanguchería actualmente (existencia, supervivencia, éxito, arranque, madurez)?

## ENTREVISTA A EXPERTO - 2

Buenas tardes, somos estudiantes de pregrado del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú que estamos elaborando nuestra tesis de pre grado. El objetivo de esta entrevista es conocer la relación existente entre el endomarketing y el *employer brand equity* dentro de La Lucha Sanguchería Criolla SAC. Dicha información es para un estudio académico y los resultados serán confidenciales. Cabe resaltar que no existen respuestas correctas o incorrectas. Le agradecemos de antemano por su tiempo brindado.

Nombres y apellidos del entrevistado(s):	Franco Aróstegui
Nombre de la organización:	La Lucha Sanguchería Criolla
Cargo	Jefe de Servicio al Cliente

Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee.

- ¿Crees que los colaboradores de La Lucha Sanguchería logran asimilar los valores?
- ¿Consideras al personal de atención de La Lucha Sanguchería un valor agregado (factor diferencial)?
- ¿Consideras importante tu rol dentro de la empresa? ¿Cómo aportas a la misma?
- ¿Crees que la empresa se preocupa lo suficiente por su personal? ¿Por qué?
- ¿Cómo definirías tu labor de Embajador de Marca? Descríbenos tus funciones
- ¿Cómo definirías al personal de atención de La Lucha Sanguchería?
- ¿La organización te proporciona las herramientas necesarias (recursos, capacitaciones, etc.) para poder desarrollar tu labor?
- ¿Sientes que las capacitaciones brindan el apoyo a los empleados para sus labores y/o funciones diarias?
- ¿Cómo describirías la cultura de La Lucha Sanguchería?
- ¿Qué sientes ayudaría a desempeñar mejor tu labor

- ¿Consideras que el empleado de La Lucha Sanguchería es un actor importante para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización?
- ¿Cómo son reconocidos y premiados los empleados de la organización por un rendimiento superior/excelente?

### ENTREVISTA A EXPERTO - 3

Buenas tardes, somos estudiantes de pregrado del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú que estamos elaborando nuestra tesis de pre grado. El objetivo de esta entrevista es conocer la relación existente entre el endomarketing y el *employer brand equity* dentro de La Lucha Sanguchería Criolla SAC. Dicha información es para un estudio académico y los resultados serán confidenciales. Cabe resaltar que no existen respuestas correctas o incorrectas. Le agradecemos de antemano por su tiempo brindado.

Nombres y apellidos del entrevistado(s):	EXPERTO EN ENDOMARKETING - EBE Paloma Martínez Hague
Nombre de la organización:	PUCP
Cargo	Profesora de la PUCP

- ¿Como defines el endomarketing?
- ¿Consideras que el endomarketing es importante considerarlo dentro de una organización?  
¿Por qué?
- Haciendo un comparativo con el mercado peruano y el mercado extranjero ¿consideras que le dan la suficiente importancia en el Perú al endomarketing?
- Considerando que el endomarketing es la gestión interna del empleado y el *employer brand equity* es la percepción de los empleados con respecto a la organización donde labora ¿Crees que exista alguna relación entre estos dos conceptos? ¿Cómo?
- ¿Considera al endomarketing brinda una ventaja competitiva a la organización?
- ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas en la gestión del endomarketing?
- ¿Qué actores y/o áreas dentro de la organización consideras que son fundamentales para la gestión del endomarketing?



#### **ENTREVISTA A EXPERTO - 4**

Buenas tardes, somos estudiantes de pregrado del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú que estamos elaborando nuestra tesis de pre grado. El objetivo de esta entrevista es conocer la relación existente entre el endomarketing y el *employer brand equity* dentro de La Lucha Sanguchería Criolla SAC. Dicha información es para un estudio académico y los resultados serán confidenciales. Cabe resaltar que no existen respuestas correctas o incorrectas. Le agradecemos de antemano por su tiempo brindado.

Nombres y apellidos del entrevistado(s):	EXPERTO DEL SECTOR – Emilio Díaz
Nombre de la organización:	PUCP
Cargo	Ex – miembro de APEGA - Profesor de la PUCP

- ¿Cómo describiría al sector restaurantes en el Perú?
- ¿Cuales son las principales barreras que se encuentra un restaurante para aperturar?
- ¿Cuales son los principales obstáculos que se encuentra un restaurante en funcionamiento?
- ¿Existen las políticas adecuadas para impulsar el desarrollo del sector?
- ¿Qué oportunidades presenta el sector restaurantes en el Perú?
- ¿Qué amenazas presenta el sector restaurantes en el Perú?
- ¿Qué es lo que más valora el consumidor peruano al elegir entre un restaurante u otro?
- ¿Cómo ha cambiado el sector durante los últimos diez años?
- ¿Qué factores influyeron en el cambio/desarrollo de este sector?

## ANEXO G: GUÍA DE ENCUESTAS

### Encuesta a colaboradores de La Lucha Sanguchería Criolla

Estimado(a) colaborador(a), somos estudiantes de pregrado del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, estamos realizando una investigación para nuestra tesis que tiene como finalidad conocer la relación entre el marketing interno y el valor de marca desde la perspectiva del colaborador en una empresa de servicios.

Toda información que brinde es con un fin estrictamente académico y confidencial. Por tal razón, recuerde que su opinión es muy valiosa en este proceso, por lo que le pedimos que responda las siguientes preguntas cuya duración aproximada es de 5 minutos. Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presentan preguntas que deberá responder marcando con un ASPA (X)

#### **Datos Generales**

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. Género:  Masculino     Femenino
3. Educación:  
 Nivel Primaria    Nivel Secundaria    Universidad Incompleta    Universidad Completa     
Instituto Incompleto    Instituto completo
4. Distrito de residencia: \_\_\_\_\_
5. Antigüedad en la empresa:  
 Menos de 1 año    De 1 año a 2 años    3 años a más
6. ¿Alguna vez has recomendado a un conocido el restaurante La Lucha Sanguchería Criolla?  
 Si         No
7. ¿Cuándo fue la última vez que recomendaste a La Lucha Sanguchería Criolla?  
 Hace menos de 15 días    Hace menos de un mes    Hace menos de tres meses  
 Hace más de 3 meses

### Factores del valor de marca de La Lucha Sanguchería Criolla

Con respecto a las dimensiones del valor de marca, se ha elaborado una escala de valoración, en donde 1 significa Totalmente desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Neutral ,4 De Acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo con la afirmación.

Variables		1	2	3	4	5
<b>CALIDAD PERCIBIDA</b>	Nuestra marca brinda un servicio rápido como promete.					
	Nuestra marca maneja las quejas de los clientes de manera efectiva					
	Nuestra marca brinda atención personalizada al cliente.					
	Nuestra marca brinda un servicio oportuno y de alta calidad.					
<b>CONOCIMIENTO DE MARCA</b>	Soy consciente de los objetivos que mi organización intenta alcanzar a través de la marca.					
	Estoy familiarizado con lo que la marca de mi organización representa					
	Tengo un claro sentido de la visión de mi organización.					
	Sé qué atributos de nuestra marca nos diferencian de nuestros competidores.					
	Sé la importancia de los objetivos de mi organización para cumplir la promesa de la marca.					
<b>LEALTAD DE MARCA</b>	Me considero leal a esta empresa					
	Es importante para mí mantener mi relación con esta empresa en el futuro.					
	Me encantaría pasar el resto de mi carrera en esta empresa.					

<b>ASOCIACIÓN DE MARCA</b>	Me siento orgulloso de ser un empleado de esta empresa.					
	Creo que nuestra decoración refleja la imagen de la marca					
	Siento que la publicidad y la promoción dan la imagen adecuada.					
	Siento que nuestra marca tiene una reputación positiva para atraer clientes					
	Siento que tenemos un ambiente agradable que se ajusta a la imagen que promovemos.					

### **Marketing Interno de La Lucha Sanguchería Criolla**

Con respecto a las dimensiones de la Lucha Sanguchería Criolla, se ha elaborado una escala de valoración, en donde 1 significa Totalmente desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Neutral ,4 De Acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo con la afirmación.

		1	2	3	4	5
<b>VISIÓN</b>	Nuestra organización nos ofrece una visión en la que podamos creer.					
	Nuestra organización comunica la visión a todos los empleados.					
	Nuestra organización brinda una visión clara de la importancia de la calidad del servicio.					
<b>DESARROLLO</b>	Nuestra organización prepara a sus empleados para un buen desempeño.					
	Nuestra organización desarrolla el conocimiento y las habilidades en los empleados y lo ve como una inversión más que un costo.					
	El desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados son un proceso continuo en nuestra organización.					

	Esta organización tiene la flexibilidad para adaptarse a las diferentes necesidades de los empleados.					
	En esta organización, es importante la comunicación con nuestros empleados.					
<b>RECOMPENSA</b>	Los sistemas de medición del rendimiento y las recompensas alientan a los empleados a trabajar en equipo.					
	Nuestra organización mide y recompensa el rendimiento de los empleados que más contribuyan con la visión de la organización.					
	Nuestra organización comunica a sus empleados la importancia de su labor de servicio.					
	En nuestra organización, aquellos empleados que den un excelente servicio son recompensados por sus esfuerzos.					

Fin de la encuesta ¡muchas gracias por tu participación!

## ANEXO H: FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTAS

TESIS	Influencia del endomarketing en el <i>employer brand equity</i> de una empresa de servicios: el caso de La Lucha Sanguchería
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Semiestructurada
ENTREVISTADO	Cesar Taboada
CARGO DE ENTREVISTADO	Fundador
EMPRESA	Lucha Partners
ENTREVISTADOR	Rodrigo Contreras. Sandra Castillo y Claudia Sotelo
FECHA	22 de marzo - 23 de marzo
LUGAR	Oficinas Administrativas Surquillo
DURACIÓN	2 horas y media

TESIS	Influencia del endomarketing en el <i>employer brand equity</i> de una empresa de servicios: el caso de La Lucha Sanguchería
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Semiestructurada
ENTREVISTADO	Enrique Caycho
CARGO DE ENTREVISTADO	Jefe de planta
EMPRESA	Lucha Partners
ENTREVISTADOR	Rodrigo Contreras. Sandra Castillo y Claudia Sotelo
FECHA	13 de Noviembre
LUGAR	Planta Surquillo
DURACIÓN	1 hora

TESIS	Influencia del Endomarketing en el <i>Employer brand equity</i> de una una empresa de servicios: el caso de La Lucha Sanguchería
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Semiestructurada
ENTREVISTADO	Franco Riva
CARGO DE ENTREVISTADO	Especialista en metodología
EMPRESA	PUCP
ENTREVISTADOR	Rodrigo Contreras y Claudia Sotelo
FECHA	03 de abril
LUGAR	Hangouts
DURACIÓN	30 minutos

TESIS	Influencia del Endomarketing en el <i>Employer brand equity</i> de una una empresa de servicios: el caso de La Lucha Sanguchería
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Semiestructurada
ENTREVISTADO	Franco Aróstegui
CARGO DE ENTREVISTADO	Embajador de Servicio
EMPRESA	Lucha Partners
ENTREVISTADOR	Rodrigo Contreras. Sandra Castillo y Claudia Sotelo
FECHA	01 de junio de 2019
LUGAR	Oficinas Administrativas de Lucha Partners
DURACIÓN	1 hora y media

TESIS	Influencia del endomarketing en el <i>employer brand equity</i> de una empresa de servicios: el caso de La Lucha Sanguchería
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Semiestructurada
ENTREVISTADO	Paloma Martines Hague
CARGO DE ENTREVISTADO	Gestión de Personas
EMPRESA	PUCP
ENTREVISTADOR	Rodrigo Contreras. Sandra Castillo y Claudia Sotelo
FECHA	09 de julio de 2019
LUGAR	Skype
DURACIÓN	30 minutos

TESIS	Influencia del endomarketing en el <i>employer brand equity</i> de una empresa de servicios: el caso de La Lucha Sanguchería
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Semiestructurada
ENTREVISTADO	Emilio Díaz
CARGO DE ENTREVISTADO	Especialista del Sector
EMPRESA	PUCP
ENTREVISTADOR	Rodrigo Contreras. Sandra Castillo y Claudia Sotelo
FECHA	27 de mayo de 2019
LUGAR	PUCP
DURACIÓN DE LA ENTREVISTA	30 minutos



TESIS	Influencia del endomarketing en el <i>employer brand equity</i> de una empresa de servicios: el caso de La Lucha Sanguchería
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Semiestructurada
ENTREVISTADO	Marta Tostes
CARGO DE ENTREVISTADO	Especialista en metodología
EMPRESA	PUCP
ENTREVISTADOR	Rodrigo Contreras. Sandra Castillo y Claudia Sotelo
FECHA	11 de julio de 2019
LUGAR	PUCP
DURACIÓN	30 minutos

TESIS	Influencia del endomarketing en el <i>employer brand equity</i> de una empresa de servicios: el caso de La Lucha Sanguchería
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Semiestructurada
ENTREVISTADO	Isaac Rodriguez
CARGO DE ENTREVISTADO	Personal de servicio
EMPRESA	La Lucha Sanguchería Criolla
ENTREVISTADOR	Rodrigo Contreras. Sandra Castillo y Claudia Sotelo
FECHA	12 de julio de 2019
LUGAR	PUCP
DURACIÓN	1 hora

## ANEXO I: HALLAZGOS DE ENTREVISTAS

### Hallazgo del elemento del Endomarketing Desarrollo

FUENTE	HALLAZGO
Prieto (2013)	El desarrollo de las personas en una organización se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales. Brindándole al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades, se busca que el empleado se mantenga activo, interesado, satisfecho y en constantes capacitaciones o mejoramiento de procedimientos o procesos que incurran en el alcance de esa meta fijada
Cesar Taboada (2019)	-Buscamos que nuestro personal de atención sea formado correctamente. Por eso, no van directo a tienda, sino a nuestra tienda de entrenamiento. Aquí aprenden a manejar los procesos y posibles contingencias que puedan presentarse. -Conforme el empleado avance en su línea de carrera en La Lucha, tendrá más responsabilidades pero eso no significa que deba perder su factor humano, al contrario deberían ser más comprometidos, demostrar mayor lealtad y ser el ejemplo para los demás.
Franco Aróstegui (2019)	-Dentro de La Lucha, existen embajadores de marca, dedicados a atender las necesidades del personal de atención. Su función principal es potenciar las habilidades de los mismos. -Muchas de las personas que son externas y que probablemente tienen experiencia y en La Lucha han comenzado desde cero y van escalando y van creciendo dicen: en mi anterior trabajo no era así, no me medían tanto, no me exigían tanto. Nosotros tratamos de contrarrestar eso y decirles: si te pedimos, es porque tú puedes, es porque el ser humano es la máquina perfecta es capaz de lograr muchas cosas todo está en cómo te llevamos en el camino -Darle la herramienta a la persona para que realmente pueda generar cambios es directamente parte de una estrategia para que él sume las herramientas que tiene, el talento humano y la actitud para lograr un resultado, ya con ello directamente “la pelota está en su cancha” ellos son las personas que van a ser su mismo soporte a su desarrollo, cuando se equivoquen estamos ahí para ayudarlos, para corregirlos, para darles ánimos, para presionar también, porque parte de un buen líder sabe presionar hasta qué punto hacerlo
Inducción de los empleados, Franco Aróstegui (2019)	Los colaboradores que tengan deseos de crecer y tengan buenos resultados se quedan, el personal de salón puede ascender a un puesto de inspector, fiscalizador, supervisor o jefe de tienda, pueden hacer línea de carrera dentro de la empresa.
Isaac Rodríguez (2019)	Aquellos colaboradores que quieran ascender, se los prepara, te dan separatas exámenes y puedes ir creciendo, La Lucha te prepara, incluso tenemos una luchita

### Hallazgo del elemento del Endomarketing Recompensa

FUENTE	HALLAZGO
Chiavenato (2002)	“Las recompensas aumentan la consciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en el que se desempeña, incrementan el espíritu de equipo y destacan el desempeño excelente, dando así valor a la organización”
Cesar Taboada (2019)	<p>Yo siempre he pensado que si jóvenes de 3 meses ya están siendo asistentes, ya merecen un premio, yo soy la única persona que otorga los pines porque eso es un premio de parte de gerencia, ‘el Pin’ de reconocimiento.</p> <p>Nosotros no pagamos por publicidad, lo más que gastamos es en flyers, nos preocupamos en que ese dinero que no gastamos en <i>marketing</i> lo usemos en nuestra gente, con bonos, con premios. para que ellos se incentiven y vayan a recibir los cursos que nosotros les ofrecemos para que crezcan. Se podría decir que es una estrategia de <i>marketing</i> interno, el dinero que no se gasta para afuera, lo gastamos en nuestros colaboradores.</p>
Franco Aróstegui (2019)	A los colaboradores se les traza una meta y sobre esa meta, ese porcentaje, tienen una escala de bonificación pero tienen que haber llegado a la meta, para eso hay un control, hay un checklist y cada checklist tiene un promedio de 30 o 40 ítems que deben de cumplir.
Paloma Martínez (2019)	Las recompensas siempre se definen de acuerdo a tu público objetivo, porque sino no cumplirán con su objetivo. Las recompensas compensan a los colaboradores por un buen trabajo realizado.
Isaac Rodríguez (2019)	<p>Cada pin otorgado por gerencia representa un valor, un principio que tenemos aquí en La Lucha.</p> <p>Tenemos visitas de fiscalizadores de calidad de 4 a 8 veces al mes, tiene que estar todo conforme como ellos desean, tanto calidad, inocuidad, ventas, atención al cliente, seguridad, el BPM también nos ayuda con la inocuidad, todo eso nos califica en un rango muy alto durante el mes, dependiendo del puntaje es el bono que recibimos. También hay bonos de gerencia, es un bono interno, son mayores. Además está el aumento de sueldo</p>

### Hallazgo del elemento del Endomarketing visión

FUENTE	HALLAZGO
Fleitman (2000)	La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto con las de competitividad.
Cesar Taboada (2019)	El personal de recursos humanos está constantemente capacitando a los colaboradores para hacerles entender cuál es nuestra visión, qué es lo que queremos lograr, hacia dónde estamos yendo; y cuando estas personas ya trabajan con nosotros ya se empapan del día a día con las personas que ya son más antiguas
Franco Aróstegui (2019)	El cliente es nuestra principal razón de ser y quiero que se acuerden de eso. Es por eso que tenemos una frase muy agradable, muy conocida: “el cliente siempre tiene la razón”, pero además de ser una frase bonita, además de ser una frase muy conocida por cualquiera de ustedes, es una ideología, es parte de la cultura organizacional dentro de nuestra empresa, dentro de su empresa, para nosotros el cliente siempre tiene la razón.
Paloma Martínez (2019)	La estrategia de endomarketing es parte de la estrategia de <i>marketing</i> de la empresa o sea es alinear a las personas con la estrategia de <i>marketing</i> , por lo tanto, debe estar alineada con lo que quiere la organización, con lo que quiere lograr, con su visión.
Isaac Rodríguez (2019)	La Lucha quiere posicionarse como la mejor franquicia o restaurante sanguchería aquí en Perú, es como un <i>fast food</i> de comida mejorada, saludable, que no tiene preservantes.

### Hallazgo del elemento del Endomarketing calidad percibida

FUENTE	HALLAZGO
Ezgi Erkmen (2018)	La calidad percibida se define como la percepción subjetiva del empleado frente a la función de la marca inicial. Lo mencionado refiere a las expectativas sobre la percepción de la promesa de la marca con respecto a la rapidez de servicio, gestión de quejas, atención personalizada, servicio oportuno, entre otros.
Franco Aróstegui (2019)	<p>-El personal para nosotros es una parte fundamental porque ellos son realmente los que están todos los días dando la cara al cliente. Cómo podríamos nosotros intentar hacer ello y que ellos tengan una sonrisa en el rostro con cada uno de los clientes, si cuándo vienen aquí no los recibimos igual.</p> <p>-Nosotros generamos un contacto, generamos un esencia, compartimos un momento, generamos una experiencia al cliente que al final a la larga sumado con la calidad del producto más esa sensación que le haces sentir cada uno de nuestros colaboradores se transforma en lo que es conocida como la experiencia del consumidor.</p> <p>-Nosotros tenemos un sistema de gestión de quejas, llamado CREAM. A diferencia de otras empresas, nosotros no buscamos pretextos, nosotros creamos soluciones.</p>
Cesar Taboada (2019)	Para que salga a la venta el producto terminado pasan varias personas a probar antes que salga. Nuestro personal prueba la chicha, los sanguches, todo. Esa es la idiosincrasia, por eso la marca tiene éxito.
Isaac Rodriguez (2019)	Nuestra atención es personalizada en cada cliente, no es que un cliente reciba la atención igual en la otra mesa.

### Hallazgo del elemento del Endomarketing lealtad de marca

FUENTE	HALLAZGO
Sultan Alshathry (2013)	La lealtad de marca para el empleado tiene 2 elementos, el actitudinal y el comportamental. El primero, refiere al esfuerzo y/o empeño que se le pone al trabajar. El segundo, centrado en el compromiso que toma empleado con el objetivo de cumplir con lo que la marca promete.
Paloma Martinez (2019)	Es importante sea leal al lugar donde trabaja porque necesitas continuidad y sobre todo en el sector restaurantes. Respecto a los <i>fast food</i> , el nivel de criticidad de la lealtad no es tan importante. Mientras menos estandarizados estén, más dependes de la gente. Si es más estandarizada la empresa, no habría mucho problema con la rotación.
Cesar Taboada (2019)	<p>-El que se va sin que lo boten regresa sin que lo llamen, es la única frase que nosotros tenemos porque hay mucha gente que viene postula y entra a trabajar y acomodarse al ritmo no es tan fácil hay que tener mucha buena voluntad y aquel que tiene deseo de crecer se queda</p> <p>-Yo no quiero que se queden, por la fuerza, sino que se queden por el compromiso con la marca. Aquí tienen la oportunidad de crecer.</p>
Franco Arostegui (2019)	Me saludó con un abrazo y me dijo: ‘‘que bueno que hayas venido’’, pese a que yo los superviso. Esa calidez, a mí como parte de la empresa, me hace sentir bien y sobre todo porque eso se replica con los compañeros y clientes.
Isaac Rodriguez (2019)	Yo me siento como en mi casa aquí ya tengo muchos años, sigo avanzando ,me gusta mucho el cariño, y el clima laboral que tenemos me gusta, es increíble, dudo que pueda encontrar algo así en otro trabajo. Acabo de cumplir 5 años aquí.

### Hallazgo del elemento del Endomarketing conocimiento de marca

FUENTE	HALLAZGO
Sultan Alshathry (2013)	El conocimiento de marca es definido en el EBE como la capacidad de un empleado para reconocer y recordar información de la marca de un empleador.
Emilio Díaz (2019)	Se da esa interacción del aprendizaje cuando interactúan tanto el comensal con el mozo, quien en cierta forma va a canalizar esa información hacia el negocio, creo que es importante que el comensal aprenda más de lo que está comiendo (...) la historia de lo que fuere. Pero, también es importante que el mozo reciba un curso por eso, pues es importante para la innovación.
Franco Arostegui (2019)	<p>-Esa clase de detalles son los que forjamos aquí, tratamos de que cada una de las personas entienda realmente la importancia de ello y que de repente estas costumbres, estos valores que a veces con el pasar del tiempo (...) se dejen de lado; aquí los potenciamos, le demos la importancia debida.</p> <p>-El personal de Recursos Humanos que constantemente está capacitado para poder tratar este tipo de personas, de hacerlos entender cómo es nuestra visión, qué es lo que queremos lograr, hacia dónde estamos yendo.</p> <p>- La idea justamente que ustedes puedan pasar por nuestra tienda de entrenamiento es que ustedes conozcan nuestro ritmo de trabajo, que se adecuen justamente a cuáles son nuestras necesidades y sobre todo también que ya vayan disfrutando un poco de la manera en que nosotros trabajamos para que ustedes también se vayan sintiendo identificados con nosotros</p>
Isaac Rodriguez (2019)	A nosotros nos dan reconocimiento respecto a ciertos logros, aptitudes y/o valores. Uno refiere a ventas (...), amor a la marca (...), tiempo de servicio, espíritu (...), responsabilidad (...), integridad (...), disciplina (...), productividad (...), liderazgo (...), maestro (...), trabajo en equipo, seguridad (...) y creatividad (...).

### Hallazgo del elemento del *Employer Brand Equity* Asociación de marca

FUENTE	HALLAZGO
Amber y Barrow (1996)	Está compuesto por: beneficios funcionales (como actividades de desarrollo y de aprendizaje) , económicos (como las recompensas materiales o monetarias) y psicológicos (como los sentimientos de los individuos hacia la organización y sentido de pertenencia)
Brett Minchington (2011)	La asociación es el pensamiento e idea que el nombre de una organización presenta en la mente de los empleados actuales y futuros
Cesar Taboada (2019)	-Uno de los premios que entrega la gerencia para el reconocimiento son los pines. Estos pines son entregados junto con una carta escrita a puño y letra por mi con mensajes y anécdotas personalizados para que inspiren al empleado y lo hagan sentir que es especial. Adicionalmente, tenemos otros tipos de reconocimientos como los bonos, premios y vales de consumo.
Franco Aróstegui (2019)	-Es importante cuidar a nuestros clientes, tanto los internos como los externos. El cliente interno es importante debido a que son ellos que referencia y transmiten información a un posible empleado candidato o al ingresar un trabajador nuevo.
Isaac Rodriguez (2019)	Trabajar para la lucha es un motor, un motivo, venir aquí es una enseñanza consecutiva. Cuando vengo a trabajar me siento como en mi casa ,tengo muchos años trabajando aquí. Existe mucho cariño, y el clima laboral que tenemos es agradable dudo que pueda encontrar algo así en otro trabajo.



### Hallazgo del elemento del *Employer Brand Equity* Elementos de marca

FUENTE	HALLAZGO
Gelb & Rangarajan (2014)	<p>-Los empleados son los que dan la imagen de la organización a los clientes a través de sus comportamientos, la apariencia física y la forma de interactuar con ellos.</p> <p>-La existencia de políticas y procedimientos de la empresa son de vital importancia para la formación, gestión y evaluación de los empleados</p>
Cesar Taboada (2019)	<p>-Parte de las recompensas que nosotros entregamos es por el cumplimiento de las políticas que no somos en la organización como la de tener un uniforme impecablemente blanco, la ropa planchada y el cabello cubierto.</p> <p>-Los empleados para nosotros es una parte fundamental, ellos son imagen de La Lucha dado que están todos los días en contacto con el cliente Parte de nuestras estrategias de marketing es exhibir a nuestro colaborador, cómo es nuestra marca , cuáles son nuestro principios y cuáles son nuestros principios</p>
Isaac Rodriguez (2019)	<p>‘Con respecto a mi día a día en la organización puedo decir que es una lucha constante donde hay que hacer varias cosas a la vez y estar pendiente a todas las estaciones, Todo debe hacerse con mucho cuidado para salga todo bien y rápido con el fin de poder alcanzar los objetivos de Lucha.</p> <p>Nuestra atención es personalizada en cada cliente, no es que un cliente reciba la atención igual en la otra mesa. En caso de que algún cliente no sepa hablar español, yo me encargo. Son muy pocos los que nacieron para el servicio, transmitir esa buena energía a los clientes es mi objetivo</p>

### Hallazgo del elemento del *Employer Brand Equity* Embajadores de marca

FUENTE	HALLAZGO
Cesar Taboada (2019)	<p>En la Lucha se imparte mucho el tema del <i>marketing</i> de boca a boca. Nosotros no manejamos mucha publicidad en los medios de comunicación. Por tal razón, nuestro principal foco está en los clientes interno como en los externos.</p>
Isaac Rodriguez (2019)	<p>Muy pocas personas nacieron para el servicio, se debe transmitir esa buena energía a los clientes y ese es mi objetivo. Para mí el servicio es parte de mí, es algo que me gusta.</p>
Franco Aróstegui (2019)	<p>Lo primero que hace el empleado nuevo es buscar su primera referencia que son las personas de adentro y hacen preguntan respecto al trato, puntualidad de pagos, entre otras preguntas habituales que uno hace cuando ingresa a trabajar en un ambiente nuevo y si no nos preocupamos por cada uno de ellos lógicamente nos van a crear un mal <i>marketing</i>.</p>

**ANEXO J: RESULTADOS DEL AMOS - REGRESIÓN ESTANDARIZADA  
(ESTIMACIÓN)**

Relación			Estimación
E	<---	EBE	.774
CM	<---	EBE	1.000
LM	<---	EBE	.436
AM	<---	EBE	.757
CP	<---	EBE	.888
V	<---	E	.935
D	<---	E	1.000
R	<---	E	.894
CP1	<---	CP	.654
CP2	<---	CP	.536
CP3	<---	CP	.325
CP4	<---	CP	.383
CM1	<---	CM	.823
CM2	<---	CM	.749
CM3	<---	CM	.669
CM4	<---	CM	.625

CM5	<---	CM	.769
Relación			Estimación
LM1	<---	LM	.279
LM2	<---	LM	.808
LM3	<---	LM	.635
AM1	<---	AM	.428
AM2	<---	AM	.595
AM3	<---	AM	.540
AM4	<---	AM	.515
AM5	<---	AM	.498
AM6	<---	AM	.864
AM7	<---	AM	.505
AM8	<---	AM	.731
AM9	<---	AM	.846
AM10	<---	AM	.846
V1	<---	V	.636
V2	<---	V	.885
V3	<---	V	.575

D1	<---	D	.842
Relación			Estimación
D2	<---	D	.828
D3	<---	D	.891
D4	<---	D	.737
D5	<---	D	.712
R3	<---	R	.894
R2	<---	R	.936
R1	<---	R	.803
R4	<---	R	.822