

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para Atlantic City

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO

QUE PRESENTA:

Arenas Ayllón, Sully Carolina

Castillo Canales, Diana Melissa

Rojas Garcia, Lúcia Yolanda

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO

QUE PRESENTA:

Pacheco Boulanger, Alfredo Alejandro

ASESOR

Dr. Guevara Sánchez, Daniel Eduardo

Surco, Julio 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, **Daniel Eduardo Guevara Sanchez**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis, **Business Consulting-Atlantic City**, de los autores **Diana Castillo Canales, Lúcia Rojas Garcia, Alfredo Pacheco Boulanger, Sully Arenas Ayllón**, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **21/Junio/2024**.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, **21 de Junio del 2024**

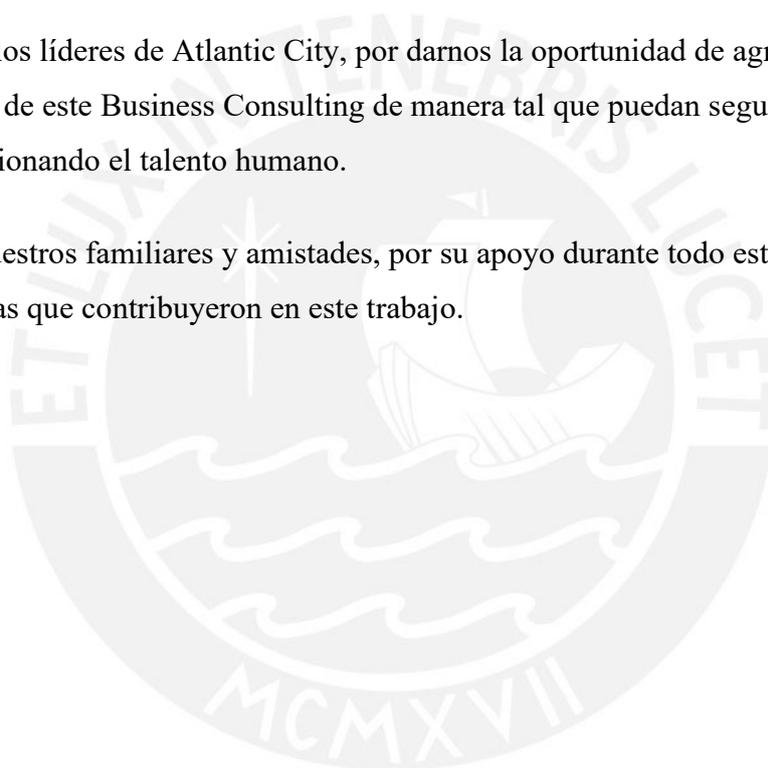
Apellidos y nombres del asesor: Guevara Sanchez, Daniel Eduardo	
DNI: 09412483	Firma  Profesor Daniel Guevara Sánchez
ORCID: 0000-0002-6374-8062	

Agradecimientos

Agradecemos a Dios, a los profesores del CENTRUM y especialmente a nuestro asesor el Dr. Daniel Guevara Sánchez, por las enseñanzas y el acompañamiento en este proceso de aprendizaje.

Agradecemos a los líderes de Atlantic City, por darnos la oportunidad de agregar valor al negocio a través de este Business Consulting de manera tal que puedan seguir fortaleciendo su cultura y gestionando el talento humano.

Finalmente, a nuestros familiares y amistades, por su apoyo durante todo este tiempo, y a todas las personas que contribuyeron en este trabajo.



Dedicatorias

A Roberto, mi esposo, gracias por ser mi refugio y mi cable a tierra en todo momento. A mi equipo de recursos humanos de Atlantic City, gracias por ser mi fuente de inspiración.

Sully Arenas

A mi familia, por enseñarme el valor de la educación y acompañarme en cada paso. A Jorge, mi compañero de vida, por confiar en mí y apoyarme siempre en cada decisión.

Diana Castillo

A mi familia, quienes constantemente renuevan su confianza, apoyo y cariño en cada meta trazada.

Alfredo Pacheco

A mi familia, por ser el pilar que me motiva e impulsa cada día para seguir creciendo profesionalmente y como persona.

Lúcia Rojas

Resumen Ejecutivo

Este presente Business Consulting ha sido realizado para ATLANTIC CITY, empresa peruana con más de 28 años en el mercado. Pertenece al sector entretenimiento relacionado a casinos y juegos de azar. Desde el 2019 comenzó su expansión en el mercado digital para diversificar el nicho de negocio, integrando el mundo físico y el digital.

Se ha efectuado el análisis del problema clave que presenta la empresa respecto al desgaste de los colaboradores debido a los cambios constantes durante el desarrollo del nuevo casino digital, en un ámbito en el que convergen factores como la pandemia mundial, aceleración de la estrategia de negocio, y carencia de perfiles en manejo de desarrollo de plataformas digitales en el sector de entretenimiento; encontrándose como causa principal la falta de acompañamiento en el proceso de transformación digital a los colaboradores.

Por tanto, se presenta la solución del acompañamiento a los colaboradores en el proceso de transformación digital, a través de una metodología Gestión de Cambio según las necesidades de la empresa. Esta solución se encuentra basada en los 8 pasos de John Kotter. De esta manera se pretende asegurar que los colaboradores estén informados y comprendan el proceso de cambio, acompañados de sus líderes y embajadores del proceso con actividades que permitan la sostenibilidad del negocio en la transformación cultural, además de alcanzar los objetivos estratégicos trazados y monitorear su impacto a través de indicadores relevantes.

Concluimos que el cambio es inevitable en las organizaciones, es el rol de los líderes y del área de Recursos Humanos acompañar en el proceso de gestión del cambio a los colaboradores, lo cual requiere un monitoreo constante y una alta capacidad de aprendizaje para redefinir las estrategias de manera oportuna.

Abstract

This present Business Consulting has been carried out for ATLANTIC CITY, a Peruvian company with more than 28 years in the market. It belongs to the entertainment sector related to casinos and games of chance. Since 2019, it began its expansion in the digital market to diversify the business niche, integrating the physical and digital worlds.

An analysis has been carried out of the key problem that the company presents regarding the attrition of employees due to the constant changes during the development of the new digital casino, in an area in which factors such as the global pandemic, acceleration of the business strategy, and lack of profiles in the management of the development of digital platforms in the entertainment sector converge; the main cause being the lack of support in the digital transformation process for employees.

Therefore, the solution of supporting employees in the digital transformation process is presented, through a Change Management methodology according to the needs of the company. This solution is based on the 8 steps of John Kotter. In this way, we aim to ensure that employees are informed and understand the change process, accompanied by their leaders and ambassadors of the process with activities that allow the sustainability of the business in the cultural transformation, in addition to achieving the strategic objectives set and monitoring their impact through relevant indicators.

We conclude that change is inevitable in organizations; it is the role of leaders and the Human Resources area to accompany employees in the change management process, which requires constant monitoring and a high learning capacity to redefine strategies in a timely manner.

Índice de Contenido

Capítulo I: Situación General de la Empresa	13
<i>Presentación de la Empresa</i>	<i>13</i>
<i>Análisis de la Industria</i>	<i>15</i>
1.2.1 Industria de Casino Físico	17
1.2.2 Industria de Casino Digital	18
<i>Análisis del Contexto Externo de la Empresa</i>	<i>21</i>
1.3.1 Cinco Fuerzas de Porter	21
1.3.2 Análisis PESTEL	25
<i>Análisis del Contexto Interno de la Empresa</i>	<i>28</i>
1.4.1 Historia y Cultura de Atlantic City	28
1.4.2 El Mapa de Procesos	30
1.4.3 Estructura Organizacional	31
1.4.4 Pilares Estratégicos	32
1.4.5 Business Model Canva	35
1.4.6 FODA	36
1.4.7 AMOFHIT	38
1.4.8 Análisis de Clima Laboral y Rotación General	41
1.4.9 Diagnóstico de Cultura Organizacional	44
<i>Conclusiones</i>	<i>46</i>
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Central	47
<i>2.1 Diagnóstico de la Empresa</i>	<i>47</i>
<i>2.2 Problemas Identificados</i>	<i>50</i>

	8
<i>2.3 Problema Principal</i>	53
<i>2.4 Conclusiones</i>	57
Capítulo III: Determinación de Causas Raíz del Problema Principal	59
<i>3.1 Causas Generales</i>	59
<i>3.2 Causa Principal</i>	62
<i>3.3 Conclusiones</i>	64
Capítulo IV: Alternativas de Solución	65
<i>4.1 Alternativa de Solución Identificada</i>	65
<i>4.2 Solución Propuesta</i>	70
4.2.1 Crear Sentido de Urgencia	72
4.2.2 Coalición para Liderar el Cambio	73
4.2.3 Crear una Visión para el Cambio	76
4.2.4 Comunicar la Visión	79
4.2.5 Eliminar Obstáculos	80
4.2.6 Asegurar Triunfos a Corto Plazo	81
4.2.7 Construir sobre el Cambio	82
4.2.8 Anclar el Cambio en la Cultura de la Empresa	84
<i>4.3 Conclusiones</i>	84
Capítulo V: Plan de Implementación	86
<i>5.1 Actividades</i>	86
<i>5.2 Plan de Implementación</i>	87
<i>5.3 Presupuesto</i>	89
5.3.1 Servicios Profesionales	89
5.3.2 Estimación de Recursos Propios	90
<i>5.4 Factores Claves para el Éxito</i>	90

	9
5.4.1 Alinear la Cultura con la Estrategia	90
5.4.2 Liderazgo	91
5.4.3 Aliados de Cambio	93
5.4.4 Rescatar Aprendizajes	94
5.4.5 Visibilizar Victorias en Corto Plazo	95
5.5 Conclusiones	96
Capítulo VI: Resultados Esperados	97
6.1 Resultados Cualitativos	100
6.2 Resultados Cuantitativos	100
6.2.1 Time to Market	102
6.2.2 ROI (Retorno de la Inversión)	103
6.2.3 Wage Bill:	104
6.2.4 Índice de Rotación de Personal Clave	104
6.3 Conclusiones	105
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	106
7.1 Conclusiones	106
7.2 Recomendaciones	107
Referencias	109

Índice de Tablas

Tabla 1 Salas de juego autorizadas	23
Tabla 2 FODA de Atlantic City	37
Tabla 3 Análisis AMOFHIT – Atlantic City	40
Tabla 4 Cuestionario de preguntas	50
Tabla 5 Inventario de problemas	51
Tabla 6 Ponderación de problemas	54
Tabla 7 Equivalencia de problemas con criticidad alta	56
Tabla 8 Matriz de priorización de causas	63
Tabla 9 Causa raíz y alternativa de solución del problema identificado en AC	65
Tabla 10 Elementos de la Estrategia	68
Tabla 11 Elementos de la Cultura	69
Tabla 12 Matriz de la relación entre los elementos de la cultura org. y la estrategia	70
Tabla 13 Matriz de entendimiento del cambio	73
Tabla 14 Matriz de actores	74
Tabla 15 Elementos a definir de la nueva cultura	78
Tabla 16 Matriz de análisis de riesgos e impactos	78
Tabla 17 Estrategia de comunicación.	79
Tabla 18 Recopilación de necesidades de capacitación en proceso de cambio	81
Tabla 19 Matriz de percepción del cambio desde diferentes stakeholders	83
Tabla 20 Refuerzo del proceso de cambio	84
Tabla 21 Diagrama de problemas causas y soluciones	85
Tabla 22 Actividades para la alternativa de solución propuesta	87
Tabla 23 Diagrama de Gantt de Actividades	88

Tabla 24 Presupuesto estimado	89
Tabla 25 Beneficios y metodología de la alternativa de solución	97
Tabla 26 Costo de la contratación	98
Tabla 27 Flujo de caja proyectado y ahorro generado	99



Índice de Figuras

Figura 1 <i>Participación de Atlantic City en el mercado peruano</i>	16
Figura 2 <i>Nuevas barreras para iniciar la transformación digital</i>	20
Figura 3 <i>Cinco fuerzas de Porter – Atlantic City</i>	22
Figura 4 <i>Mapa de procesos – Atlantic City</i>	31
Figura 5 <i>Cambios en Atlantic City y organigrama</i>	32
Figura 6 <i>Pilares Estratégicos de Atlantic City</i>	34
Figura 7 <i>Business Model Canva Atlantic City</i>	35
Figura 8 <i>Estrategia de la empresa y correlación con análisis CAME</i>	38
Figura 9 <i>Resultados Clima Laboral 2015-2022</i>	42
Figura 10 <i>Rotación General 2015-2024</i>	42
Figura 11 <i>Lluvia de ideas Mentimeter</i>	51
Figura 12 <i>Árbol de causas y consecuencias</i>	62
Figura 13 <i>Aprox. para la generación del cambio de las personas y los procesos</i>	67
Figura 14 <i>Proceso de selección de Aliados de Cultura</i>	756

Capítulo I: Situación General de la Empresa

En este Capítulo se realizó un resumen de la historia y estructura orgánica de Atlantic City, Casino & Sports (Atlantic City), enfatizando en el proceso de cambio que inició en el 2020 con la implementación de casino digital y una nueva transformación en la cultura organizacional. A continuación, se detalla el análisis externo mediante 2 herramientas de alcance global y el análisis interno mediante 3 herramientas en complemento con los indicadores de empresa; todo ello con la finalidad de resaltar la información más importante en este proceso de cambio.

Presentación de la Empresa

Atlantic City pertenece al sector de entretenimiento relacionado con juegos de azar, cuenta con 26 años en el mercado siendo referente de servicio en Perú y Latinoamérica. Inició sus operaciones en 1996 en el local ubicado en el distrito de Miraflores, Lima – Perú, actualmente tiene un parque de 1000 máquinas tragamonedas (slots), juegos de mesa como ruleta, baccarat, Texas, póker, entre otros; y complementa el servicio a sus invitados con un restaurante 5 tenedores (categoría reservada para los restaurantes de lujo), salones para almuerzos y cenas buffet especiales para sus invitados y sala de apuestas deportivas. Desde el año 2019 comenzó su expansión en el mercado digital para diversificar el nicho de negocio y seguir siendo referente en América Latina, convirtiéndose en el primer casino del país con una oferta que integra el mundo físico y el mundo digital.

La estrategia de Atlantic City está centrada en la diferenciación a través del servicio, debido a que cuenta con un programa de fidelización enfocado en la calidez, personalización y la innovación de acuerdo con las preferencias y características de sus invitados. Los clientes son llamados invitados como parte del modelo de servicio que imparten desde su fundación, el cual sigue procesos de alto estándar y de mucho detalle, para confort durante su

estadía. El 100% de sus invitados acudían al local de Miraflores hasta antes de la pandemia, y el 80% de sus invitados, tenían un perfil social específico caracterizado por interactuar con otros jugadores, jugar de manera responsable y disfrutar de los beneficios que brinda el establecimiento; la mayoría eran mayores de 50 años, y muchos de ellos daban testimonio de tener una estadía muy agradable y sentirse atendidos como en casa.

Estaba contemplado un crecimiento empresarial paulatino y un plan de lanzamiento del casino digital para el 2021; sin embargo, al declararse la pandemia en Perú por el virus SARS-CoV-2, responsable de causar la enfermedad de la COVID - 19, el gobierno declara cuarentena y el local tuvo que cerrar desde marzo 2020 hasta diciembre 2020. Esta situación aceleró la implementación de este nuevo negocio y se abordó en 2 fases: Casino digital para julio de 2020 (Plataforma online para juegos de azar) y “Sports” o Apuestas deportivas para enero de 2021 (salón en local físico y plataforma digital para apuestas deportivas). Desde Marzo del 2020, con el casino físico cerrado, los invitados fueron orientados y capacitados para el uso seguro y responsable de los mismos juegos en la primera versión de la plataforma digital ; así mismo, iniciaron el servicio de delivery del restaurante Eliazar; ambas acciones fueron muy bien recibidas por los invitados siendo nuevamente referentes de innovación.

Para comprender la filosofía de Atlantic City es necesario entender su historia, la cual fue inspirada por Don Elias Mussiris, próspero empresario aficionado al juego de azar, quien dejó el legado a sus colaboradores del respeto a las personas, el orden y la prolijidad en cada proceso de atención a sus invitados. La visión que guió a la empresa durante todos estos años fue ser el mejor centro de entretenimiento del Perú y Latinoamérica. En el 2016 se crea el propósito para seguir inspirando a los colaboradores en el servicio, con la definición de: “Compartimos felicidad creando experiencias inolvidables”. (Atlantic City, S.F.) Los valores de Atlantic City fueron basados siempre en el legado de su fundador y son definidos de la siguiente manera:

- Respeto a la persona: Nos valoramos por quien somos, como humanos y profesionales desde la humildad, donde nuestras diferencias nos hacen únicos.
- Actuamos con Integridad: Nuestras acciones son honestas, transparentes y coherentes para enseñar con el ejemplo y construir una relación sostenible entre todos.
- Confiamos en el otro: La cercanía es la clave para el logro de la confianza entre nosotros, buscamos conocernos, apoyarnos para generar un vínculo de familia que nos permita tener la seguridad del aporte fundamental de cada uno a la organización.
- Servicio con corazón: Nuestra principal motivación es anticiparnos a las necesidades de nuestro invitado con cariño, personalización y alegría. Actuamos desde el “dar”, trascendiendo en la vida de nuestros invitados y de nuestra familia.
- Apasionados por crecer: Tenemos la actitud de superación, sobrepasamos los retos de manera compartida y contribuimos para aprender y crecer juntos como personas y profesionales. Crecemos al ritmo del desarrollo de nuestra gente.
- Innovamos para superarnos: Nuestro valor agregado, para seguir siendo líderes en la industria, es motivar la búsqueda constante de ideas creativas que rompan paradigmas y logren nuestro desarrollo.

Todo lo anterior es la base para comprender el modelo cultural que la empresa tuvo desde su creación. Ferrer (2015) señala que la confianza, innovación y respeto son factores importantes de la cultura, dado que son un conjunto de valores y creencias compartidas que moldean un comportamiento dentro de la organización. En la siguiente sección detallaremos el análisis de la industria como contexto y luego profundizaremos en el análisis externo e interno de la empresa durante la implementación del casino digital.

Análisis de la Industria

Atlantic City pertenece a la industria de juegos de azar, catalogada como Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.). Según el TUO de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y

al Crecimiento Empresarial (El Peruano, 2013) es considerada como Mediana Empresa con una facturación anual entre 1700 y 2300 unidades impositivas tributarias.

La empresa ENV Media (2024), describió la evolución de esta industria en Perú, afirmando que luego de 4 décadas, es un sector con alta formalización y está completamente regulado. Así mismo, textualmente se indica: “Las publicaciones de la industria del juego indican una facturación anual de alrededor de PEN 3.711 mil millones (aproximadamente mil millones de dólares). Sólo los ingresos tributarios superan los 500 millones (USD 135 millones).” Los tributos que dan las empresas de esta industria están destinados al turismo, el deporte y los planes de salud mental a nivel nacional; se estima que a más largo plazo se incluyan más apoyo en la educación, la atención sanitaria y programas sociales.

Cabrera (2018) en una investigación sobre los casinos en Perú, menciona que Atlantic City es uno de los más emblemáticos del país y Latinoamérica, reconocido por distinguida calidad de servicio. Esto debido a que ha sido sede del torneo de póker latinoamericano por 9 años continuos, albergando una gran cantidad de clientes fidelizados por mucho tiempo; además, cuenta con mayor número de slots/máquinas, el local más grande de las salas de Perú (Ver Figura 1).

Figura 1

Participación de Atlantic City en el mercado peruano



Nota: Adaptado de Cabrera, W. (2018) "Tops 5 de los casinos exclusivos estudiados"

1.2.1 Industria de Casino Físico

La industria de casinos es un negocio rentable y catalizador del turismo. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2022), en los últimos 16 años el estado peruano recaudó unos 3 mil millones de soles a través de las salas de casino y máquinas tragamonedas, considerando que en Perú existen 17 salas de casinos con 235 mesas de juego. Asimismo, se ha registrado un total de 713 salas de juego de máquinas tragamonedas en esta cifra, donde se incluyen 59 hoteles y 145 restaurantes.

Con respecto a las entidades reguladoras del casino físico, es importante mencionar a dos entes que tienen una injerencia muy marcada en el mercado. Por un lado, se encuentra el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), quien se encarga de reglamentar la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas. Según la Ley N°27153, las principales acciones del MINCETUR son: Garantizar que los juegos de casino y máquinas tragamonedas sean conducidos con honestidad, transparencia y trato igualitario; establecer medidas de protección para los grupos vulnerables de la población; y evitar que la explotación de los juegos de casino sea para fines ilícitos.

Por otro lado, se encuentra la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) a quien se le atribuye funciones de índole tributario. Esta entidad fija cuatro tributos para las empresas del sector, uno de ellos dirigido sólo al negocio de casino digital y los restantes asociados al espacio físico. Respecto a los tributos que tiene que pagar este sector, se tiene los siguientes:

Para el casino físico, Atlantic City debe pagar 3 tributos: i. Impuesto especial o “Impuesto al Juego” el cual grava el 10% de las ganancias mensuales del establecimiento, y retención del 10% de los premios que se otorguen (artículos Nro. 48 - 53 de la Ley de Tributación Municipal), ii. Impuesto mensual del 12% sobre la base imponible que deriva de la diferencia entre todos los ingresos netos mensuales del casino menos los gastos de

mantenimiento de las máquinas (Ley 27153 que regula la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas); iii. Impuesto a la Renta del 29.5% a todos los ingresos netos obtenidos por la empresa. Es importante recalcar que los impuestos antes mencionados, así como las bebidas y meriendas entregadas a los clientes de forma gratuita, son usados como costo y deben ser deducidos de la base imponible.

Finalmente, es importante señalar la reciente aprobación de la ley 31557 que regula la explotación de los juegos a distancia, cuya tasa es del 12% de la base imponible, aplicada a los ingresos que todo contribuyente pague a la empresa, ya sea de forma directa o por suscripción. A este importe se le debe deducir todas las devoluciones y premios entregados a los jugadores en el mismo mes. Si estas devoluciones superan los ingresos, se debe deducir hasta que la base sea cero y el saldo sería aplicado al mes siguiente. También se debe deducir los gastos de mantenimiento de la plataforma tecnológica equivalente al 2% del ingreso neto mensual. Se entiende como ingreso neto a la diferencia entre los ingresos y las devoluciones o premios liquidados en el mismo mes.

1.2.2 Industria de Casino Digital

La transformación digital en América Latina ha cobrado un impulso significativo en los últimos años, impulsada por la necesidad de modernizar las economías, mejorar la competitividad y satisfacer las crecientes demandas de los ciudadanos y consumidores. Los negocios que brindan un servicio en general tienen como meta la atracción de nuevos clientes para poder expandirse. La tecnología es un propulsor importante para poder llegar a aquellos mercados donde el espacio físico ya no lo permite. Por ello, es necesario contar con un soporte tecnológico que permita llegar, atraer y fidelizar a nuevos clientes. Es de esta forma que la industria digital ha empezado a crecer en los últimos años y este sector no es la excepción.

Según el estudio de EY – Latam North (2022) sobre la maduración digital en América Latina, precisa que el 32% de los encuestados afirma que la transformación digital surge como necesidad de satisfacer la exigencia de los mismos clientes. El estudio también señala que el 45% de los encuestados considera que el foco de la inversión está ligado a la simplificación y eficiencia de los procesos. Los nuevos canales digitales no sólo dan la oportunidad de llegar a nuevos públicos, sino también ayuda a la empresa a cuestionar sus procesos actuales, de tal manera que se generen nuevos retos, más complejos pero que resulten en una calidad del servicio superior.

Asimismo, EY – Latam North (2022) mediante el estudio, muestra que el 65% de las personas encuestadas opinan que en el Perú existe una mayor madurez digital en los sectores de banca y seguros. Esta información es bastante razonable, ya que el Perú ha atravesado una bonanza económica que ha permitido que las empresas de banca tengan un sostén financiero para otorgar mayores préstamos, desarrollen programas de endeudamiento a largo plazo, financien proyectos de construcción, entre otros. Toda esta inyección de dinero, a través de créditos, ya sea a personas naturales o empresas, ha forzado que el sector desarrolle tecnología, para poder afrontar sus procesos y sobre todo la seguridad tecnológica y de protección de datos.

Es importante mencionar que en el ámbito de la Seguridad y Protección de Datos el sector de banca resalta, dado que maneja grandes volúmenes de información financiera sensible. La adopción de tecnologías avanzadas es crucial para proteger estos datos contra fraudes, ciberataques y otras amenazas de seguridad. Las tecnologías de cifrado, autenticación biométrica y blockchain son ejemplos de innovaciones que mejoran la seguridad en el sector. Todo ello ocasiona que el sector de banca y seguros sea pionero en el país en cuanto al desarrollo de tecnología.

Finalmente, en relación con las limitaciones para iniciar un proyecto de transformación digital, EY – Latam North (2022) señala que las principales dificultades se encuentran en la falta de personal capacitado, la resistencia al cambio y la falta de tiempo (Ver Figura 2).

Figura 2

Nuevas barreras para iniciar la transformación digital



Nota. Adaptado de *Estudio de nivel de madurez – América Latina*, por Ernest & Young Latam North, 2022, EY (https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_mx/topics/digital/transformacion-con-sentido-digital-2022-ey-latinoamerica.pdf).

En cuanto a la regulación del casino digital en Perú, el MINCETUR (2022) en Gestión (2022), informó que la actividad de juegos y apuestas deportivas a distancia generaba en el país alrededor de US\$ 1,000 millones anuales sin pagar el Impuesto Especial al Juego (12%), como sí lo hacen los casinos y tragamonedas, en espacios físicos, desde hace 20 años. De esta manera, la Ley permitirá al Estado recaudar S/160 millones anuales, que serán invertidos de la siguiente manera: el 20% se dirigirá al tesoro público, el 40% al desarrollo del turismo, otro 20% irá a la promoción de la salud mental, y el 20% restante al fisco.

En cuanto a la prevención de la Ludopatía, el Estado peruano promulgó la ley la Ley 29907 en el año 2012, reconociendo que la ludopatía es en efecto una enfermedad mental que requiere atención. El Estado busca mitigar los efectos colaterales que pueden derivar debido al juego excesivo. Esta ley indica la creación del Registro de Personas Prohibidas de Acceder a Establecimientos Destinados a la Explotación de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas, a cargo de la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas, dependiente del MINCETUR. En este registro se inscriben las personas que de forma voluntaria lo soliciten y a aquellas personas cuya capacidad de juicio ha sido mermada. Esta condición lo decide una junta médica a solicitud de cualquier familiar del jugador.

Análisis del Contexto Externo de la Empresa

Entender a la empresa significa tener en cuenta todos los agentes que interfieren en su entorno, tanto externo como interno. En este apartado, se empezará detallando el análisis externo a través de los modelos: Las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis PESTEL

1.3.1 Cinco Fuerzas de Porter

Por un lado, las cinco fuerzas de Porter (2008) conforman un modelo estudio de la estructura competitiva de una industria que se desea analizar. Estos cinco componentes ilustran de una manera cuál es el entorno externo de la empresa, analizando la importancia de los competidores, proveedores, clientes, nuevos productos y servicios y finalmente la rivalidad competitiva. El resumen se puede ver en la Figura 3.

Figura 3

Cinco fuerzas de Porter – Atlantic City



Se realizó el análisis para Atlantic City (Ver Figura 2). Primero, respecto a la amenaza de nuevos competidores, Atlantic City se encuentra bien posicionado en el mercado, siendo el referente de la industria de casinos. Debido a la regulación y tributación que tiene el sector, no es común que existan inversionistas decididos a incursionar en el rubro.

Segundo, respecto al poder de negociación con los proveedores (capacidad de persuadir al proveedor para obtener mejores precios y formas de pago de todos los insumos/servicios que requiera el negocio), Atlantic City es socio estratégico de las empresas que comercializan máquinas. Se denomina “Slot”, a aquellas máquinas que pueden registrar un cobro, después de que el jugador introduzca la moneda a través de una ranura. Atlantic City, al ser referente del negocio en el país, es el cliente más importante de las empresas importadoras de Slots. De acuerdo con el MINCETUR (2023), sólo existen dieciocho empresas formales de casinos y tragamonedas que pueden ejercer de forma legal el negocio de apuestas y que tienen capacidad de negociación con las empresas importadoras de

máquinas Slot. En la Tabla 1, se muestra las únicas empresas que cuentan con los permisos necesarios para operar.

Tabla 1

Salas de juego autorizadas

Razón Social	Nombre	Dirección	Giro	Resolución	Fecha	Vigencia
Golden Gaming S.A.	Casino La Hacienda	Av. 28 De Julio 531 - Miraflores - Lima - Lima	Hote l ****	000334	24/03/2021	24/03/2025
Corporación Turística Peruana S.A.C	Atlantic City	Av. Alfredo Benavides 430 - Miraflores - Lima - Lima	Rest. 5tt	000228	20/01/2020	20/01/2024
Egasa Peru S.A.C.	Casino Luckia	Av. Alfredo Mendiola 3698 Interior A-12 C.C. Megaplaza - Independencia - Lima - Lima	Rest. 5tt	003800	7/05/2018	7/05/2022
Dreams Corporation S.A.C.	Kingdom	Av. Arenales 1798 - Lince - Lima - Lima	Hote l ****	004544	17/12/2019	17/12/2023
Inversiones Hanson S.A.C.	Casino Fortuna	Av. Arequipa 2130 - Lince - Lima - Lima	Rest. 5tt	001429	8/03/2018	8/03/2022
Recreativos El Galeón S.A.C.	Pachanga	Av. Aviación 2424-2428 - San Borja - Lima - Lima	Rest. 5tt	002021	4/07/2017	4/07/2022
Dreams Corporation S.A.C.	Pachanga	Av. Carlos Izaguirre Mza. C Lt. 24 - Independencia - Lima - Lima	Rest. 5tt	001822	20/06/2016	20/06/2021
Wager Slots S.A.C	Casino Tahiti	Av. Del Pinar 165-173 Con Calle Monterosa 283-287 2do Piso - Santiago De Surco - Lima - Lima	Hote l **** *	000979	28/03/2017	28/03/2022
Andean Slots S.A.C.	Winmeier Casino	Av. Francisco Bolognesi 756 - Chiclayo - Chiclayo - Lambayeque	Hote l ****	003833	14/05/2018	14/05/2022

Razón Social	Nombre	Dirección	Giro	Resolución	Fecha	Vigencia
Red One S.A.C	Win & Win	Av. La Encalada 1415-1587 Tienda D-105, D-102, S-103 Y S-107 C.C. El Polo Hunt - Santiago De Surco - Lima - Lima	Rest. 5tt	001720	13/10/2021	13/10/2025
Gaming And Services S.A.C.	Miami	Av. La Marina 1725-1729 - San Miguel - Lima - Lima	Rest . 5tt	002125	17/06/2019	17/06/2023
Gaming And Services S.A.C.	Majestic Casino	Av. Malecón De La Reserva 615 - Miraflores - Lima - Lima	Hote 1 *** **	000232	18/01/2018	18/01/2022
Dreams Corporation S.A.C.	New York Casino	Av. Pershing (Ex Av. Faustino Sanchez Carrion) 610-612 - Magdalena Del Mar - Lima - Lima	Rest . 5tt	003775	1/12/2017	1/12/2021
Sun Nippon Company S.A.C	Fiesta Casino Luxor	Av. Primavera 1500 - Santiago De Surco - Lima - Lima	Rest . 5tt	000440	7/02/2020	7/02/2024
Golden Investment S.A.	Casino Golden Palace	Av. Republica De Panama 3155-3165 - San Isidro - Lima - Lima	Rest . 5tt	001139	24/07/2020	24/07/2024
Interstate Gaming Del Peru S.A	Luxor Casino	Av. San Martin 558-Int. 201-2do. Piso - Tacna - Tacna - Tacna	Hote 1 ***	001190	4/08/2021	4/08/2025
Thunderbird Fiesta Casino-Benavides S.A.	Fiesta Casino	Calle Alcanfores 475-481-491 - Miraflores - Lima - Lima	Rest . 5tt	003776	1/12/2017	1/12/2021
Absolute Games S.A.C.	Luckia	Calle Santa Cecilia 107-119 Y Av. La Marina 662 - Pueblo Libre - Lima - Lima	Rest . 5tt	000912	14/03/2019	14/03/2023

Nota. Adaptado de la Dirección General de Juegos de casinos y Máquinas

Tragamonedas, por Ministerio de Comercio exterior y turismo (MINCETUR), 2023.

(http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/registros/registros.html?c=r_salascasinos)

Tercero, en cuanto al poder de negociación con los clientes (capacidad de poder conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes), la estrategia de Atlantic City es utilizar la ciencia de datos para poder predecir el comportamiento de sus clientes más asiduos. Esto ha permitido que la empresa pueda disgregar a sus clientes en dos. Los de mayor fidelidad, personas usualmente con una edad superior a 40 años, y los que cuentan con menos fidelización, quienes usualmente tienen una edad menor a 40 años.

Cuarto, referente a la amenaza de productos o servicios sustitutos, el reto se centra en la apertura del negocio digital. Esto se debe a que el sector digital de casinos en el país aún no está en un nivel de madurez deseado y cuenta con poca personalización del servicio de casinos a través de las nuevas plataformas digitales.

Finalmente, respecto a la rivalidad competitiva, Atlantic City permite ofrecer servicios de excelente calidad y trato agradable a todos sus clientes independientemente del ticket promedio de juego. El 80% de sus clientes tienen un perfil social, es decir, asisten al casino con el interés de compartir un espacio de diversión junto a familia y amigos, con quienes disfrutan de alimentos, bebidas y servicios de alto estándar. Este perfil tiene un ticket de apuesta en el rango de S/. 25 a S/.50 por cada visita.

1.3.2 Análisis PESTEL

Martinez y Milla (2012), refieren que, el Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) permite evaluar los factores externos y cómo impactan en la organización. Para esta investigación se ha tomado en consideración la metodología con la inclusión de factores ecológicos y legales (PESTEL) para tener una perspectiva amplia en la comprensión del entorno externo y su impacto en la empresa.

A nivel político, existe una coyuntura de alta criticidad e inestabilidad. El Perú tiene un sistema electoral multipartidista y hay poco consenso entre los poderes del Estado,

fundamentalmente entre el poder Ejecutivo y Legislativo. Esto ocasiona un ambiente adverso en cuanto a la gobernanza del país, políticas públicas, designación de personal no calificado a diversos ministerios, alza en el tipo de cambio, entre otros. Todo lo mencionado impacta en el sector, debido a que existe políticas impositivas sólo a los juegos de azar que no se evidencia en otros sectores, además de no ser impulsado por los agentes reguladores relacionados con el turismo, lo cual ocasiona que el rubro de entretenimiento no cuente con el apoyo del gobierno (Portal Portafolio, 2023).

En relación con aspecto económico, según el Instituto Peruano de Economía (2023), el año 2023 ha sido el más bajo crecimiento del PBI en los últimos 20 años, sin contar el 2020; esta situación se da por el estallido social, el cambio climático y la caída de la inversión privada. Mencionan que, para el 2024 se espera “paz social y política” además de más apoyo a sectores que aún no llegan a la liquidez que tenían antes de la pandemia como el turismo receptivo. En el 2020, mediante el R.M. N° 134-2020-EF/15, se aprobó el reglamento operativo del programa REACTIVA PERÚ para apoyar a las empresas en el contexto de pandemia, sin embargo, el sector de juegos de azar y entretenimiento fue registrado en lista de exclusión; con lo cual la recuperación económica del sector en general tiene un desafío mayor (El Peruano, 2020).

Este año 2023 se informó de un nuevo impuesto al juego on line relacionado al Casino Digital, pero aún no se ha informado el reglamento, en ese contexto la Sociedad Nacional de Juego de Azar (SONAJA) declaró, a través de su representante, que el sector aún no recupera niveles de recaudación tributaria y empleo como años previos a pandemia (Gestión, 2023). Calderón menciona que la población tiene menos ingreso y por ende restringe sus gastos de entretenimiento; con lo cual las plazas de empleo disminuyen en el sector a nivel físico. Sin embargo, el juego on line (Casino digital) ha tenido un crecimiento en el país y el mundo, de acuerdo con la Revista Economía (2023), la regulación en Perú

podría aumentar el PBI nacional en 2500 millones teniendo como estimado el movimiento que tuvo el sector en el 2022.

En cuanto al aspecto social, aparecieron nuevos roles o categorías sociales que amplían el público de clientes, sobre todo una generación más joven y con mayor destreza en el uso de la tecnología; en ese sentido, el sector se ve retado a desarrollar plataformas más modernas. Debido a las restricciones por la pandemia, el sector tuvo que realizar mejoras en la experiencia de juego online. De acuerdo con Ipsos, en el análisis de comportamiento digital 2022, encontró que los hábitos de consumo respecto a entretenimiento han cambiado y en este estudio, las apuestas en línea (principalmente las deportivas) lideran el ranking de consumo. (Ipsos, 2022, p. 1-2)

En el plano tecnológico, el país convive con el aumento de los negocios digitales con lo cual, la delincuencia cibernética va en aumento exponencial en todo Latinoamérica y el caribe. Según la Organización de Estados Americanos OEA (2022) en el artículo sobre el desarrollo de la fuerza laboral en ciberseguridad, muestra un reporte del estado actual en las empresas donde hay más ataques cibernéticos que el año anterior, creciendo de 52% a 62% entre el 2018 y el 2022. Así mismo, existe escasez de profesionales con dominio en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se hace evidente, generando una alta demanda con poca oferta disponible y preparada para resolver rápidamente la transformación digital, elevando la oferta salarial cada año e impactando en el gasto de personal de las organizaciones.

Finalmente, sobre el aspecto ecológico o ambiental, la pandemia producida por el virus del COVID - 19, definitivamente impactó a nivel mundial y el país no fue ajeno a ello. Los factores colaterales de la enfermedad suponen atrasos en materia de educación, infraestructura, inversión pública y privada, entre otras.

Análisis del Contexto Interno de la Empresa

A continuación, encontraremos la historia y evolución cultural de la empresa, el mapa de procesos, la estructura organizacional y sus pilares estratégicos. Luego analizaremos los componentes claves de la organización a través de las herramientas estratégicas: Business Model Canva, Análisis fortalezas/debilidades y AMOFHIT.

Estas herramientas nos permiten identificar y analizar cómo se encuentra la empresa actualmente y cuál es su posición actual de acuerdo con el mercado. Business Model Canva nos aporta visibilidad del plan de negocios actual, el análisis FODA centrado en las fortalezas y oportunidades nos enfocará en los aspectos internos de la empresa que influyen o limitan su crecimiento; y el AMOFHIT nos dará una vista estructural y funcional de las áreas de la organización.

1.4.1 Historia y Cultura de Atlantic City

Atlantic City estuvo dirigida desde 1996 por líderes con formación en la Marina de Guerra del Perú, tuvo un liderazgo vertical, centrado en el orden y la puntualidad. En los 10 primeros años, se enfocaron en construir un centro de entretenimiento de alto estándar en la ciudad de Lima, similar a Las Vegas; logrando posicionar a la empresa en el top de los casinos del Perú. En el 2006 empezó a ser sede mundial del torneo de póker latinoamericano por 9 años consecutivos, posicionando su marca a nivel regional.

A partir de 2015, Atlantic City inicia un cambio cultural basado en un nuevo modelo de gestión de personas, donde los objetivos principales fueron construir un estilo de liderazgo más inspirador y cercano, disminuir la rotación para construir líneas de desarrollo, y elevar la satisfacción del clima laboral. Este modelo está basado en las investigaciones de Great Place to Work Institute, el cual lleva 25 años de investigación a nivel mundial y sostiene que la clave para tener un excelente lugar de trabajo está en construir relaciones de calidad basadas en la confianza, el orgullo y la camaradería (Great Place To Work Perú,

2023). Amozorrutia (2017) refiere que, al evaluar clima laboral en este tipo de empresas durante el año 2016, 7 de cada 10 de ellas perciben a sus directivos con liderazgo sólido, figuras en quien confiar y con alto sentido de capacidad y visión para conducir la organización.

A continuación, se detalla cuáles han sido los logros y la evolución de la empresa en su modelo de gestión humana (Great Place to Work, 2022):

1. 2017: Atlantic City es premiada por GPTW Perú, Puesto N° 19
2. 2018: Atlantic City es premiada por GPTW Perú, Puesto N° 6
3. 2019: Atlantic City es premiada por GPTW Perú, Puesto N° 2 y GPTW Latinoamérica, Puesto N°22.
4. 2020: Atlantic City es premiada por GPTW Latinoamérica, Puesto N°23
5. 2023: Atlantic City es premiada por GPTW Perú, Puesto N° 7

Estas certificaciones visibilizan la cultura que promueve el crecimiento de las personas y el bienestar integral, como parte de toda la experiencia del colaborador en Atlantic City. Cada año además de realizar la encuesta de clima basada en el Modelo GPTW, se muestra un libro de evidencias donde se sustenta cada una de las buenas prácticas centradas en las dimensiones de la metodología para ser evaluadas según criterios como originalidad, alcance global, diversidad, etc.

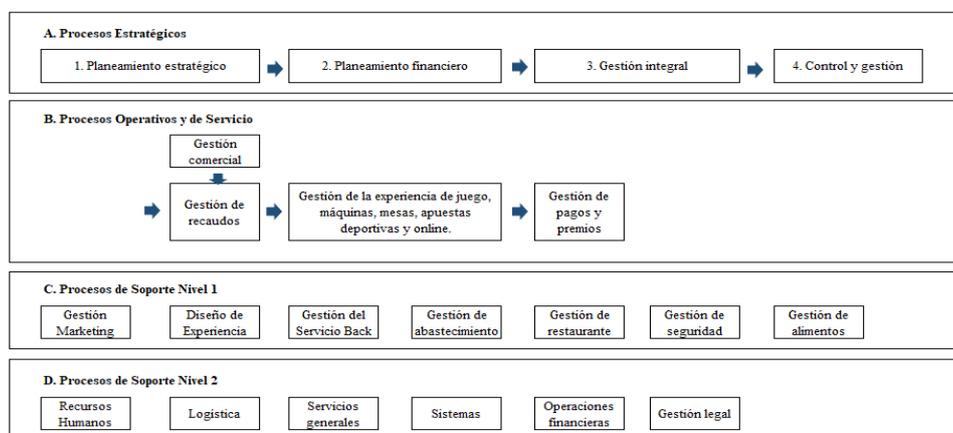
Contreras y Vargas (2018) realizan una investigación vinculando características internas organizacionales y rendimiento de la empresa a través del análisis de dimensiones GPTW y el marco Valioso, Raro, Costoso de Imitar y Explotado por la Organización (VRIO), declarando la siguiente frase: *“El grado en que el empleado está dedicado, motivado, comprometido y dispuesto a compartir su creatividad y conocimiento depende de qué tan alineado se siente con la organización y la relación que tiene con su gerente”*.

La cultura que Atlantic City implementó durante los últimos 7 años le permitió crecer significativamente en rentabilidad y fidelización de sus invitados; aproximadamente un 40% más de clientes nuevos. Se demostró que la satisfacción del colaborador tenía un impacto significativo en la satisfacción del invitado medido a través del indicador Net Promoter Score (NPS) llegando a sostener un 85% NPS hasta el 2019.

1.4.2 El Mapa de Procesos

Alonso-Torres (2014), en su investigación sobre la Gestión por Procesos, cita la siguiente definición: “el mapa de procesos es una representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión y sirven para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos”. El autor también menciona que hay 3 tipos de procesos: Estratégicos, son los que planifican, organizan y controlan los recursos para alcanzar las metas de la empresa; Operativos, son las actividades primarias de la cadena de valor y tienen impacto directo con el logro de objetivos de la organización; Soporte, procesos que de manera transversal permiten el adecuado funcionamiento del proceso operativo y funcional.

Basándonos en lo anterior, Atlantic City definió su mapa de procesos centrado en la experiencia de servicio como proceso operativo, tal como se representa en la Figura 4, donde se puede identificar que, con la apertura del casino digital (2020), los procesos de soporte, tales como, Diseño de Experiencia Digital y Sistemas (TI), toman mayor relevancia en la cadena de valor de la empresa como procesos operativos (Core) del negocio.

Figura 4*Mapa de procesos – Atlantic City*

1.4.3 Estructura Organizacional

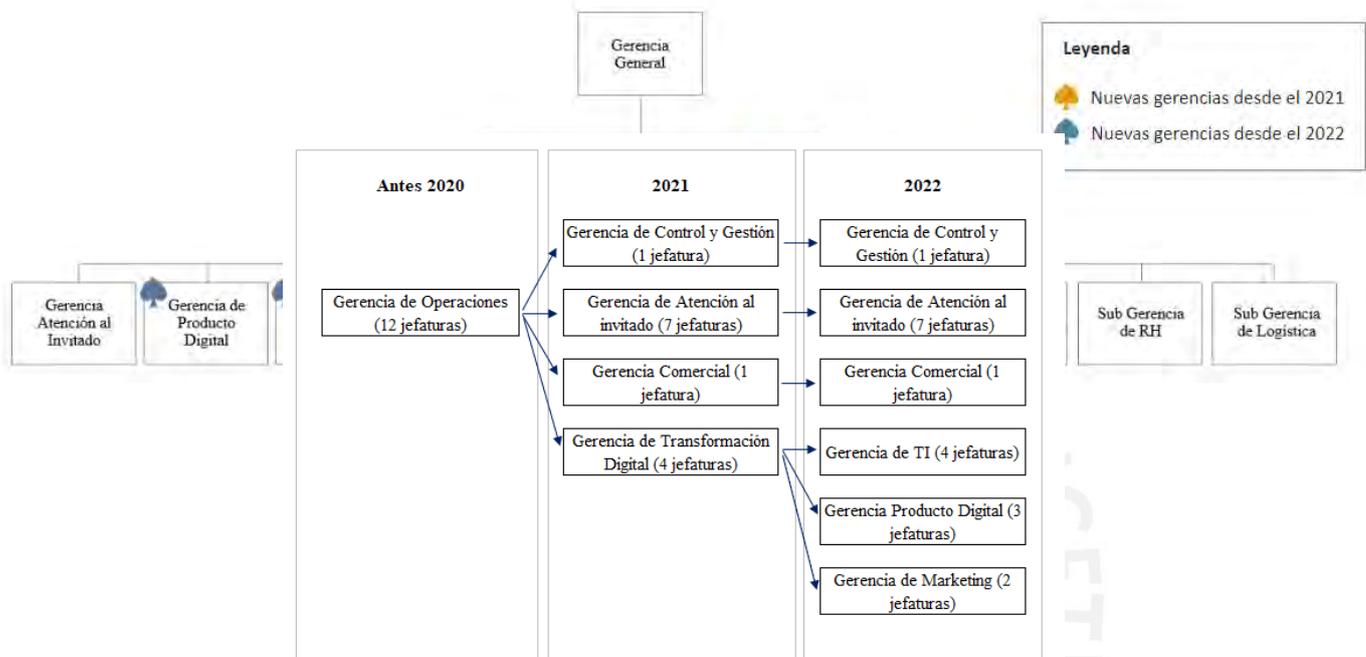
El 15 de marzo de 2020 por emergencia sanitaria nacional se cierra el establecimiento del casino físico según Decreto Supremo N°044 -2020-PCM que declaró el Estado de Emergencia Nacional a consecuencia del brote de COVID-19 (El Peruano, 2020). Durante 9 meses hubo una paralización de sus operaciones en el local físico, y su apertura se realizó en la Fase 4 de reactivación económica mediante el Decreto Supremo N° 187- 2020 – PCM con un aforo del 40% (El Peruano, 2020). A partir del Julio 2020, bajo las restricciones previamente señaladas, se lanza la nueva unidad de negocio en el mundo digital y la estructura organizativa empezó a tener un cambio significativo, con la finalidad de lograr que los invitados continúen recibiendo la misma experiencia de servicio, pero a través de los dos mundos: físico y digital.

La estructura de Atlantic City estuvo compuesta por 5 gerencias de primera línea desde su fundación hasta febrero de 2020. A partir de la apertura de casino digital se inicia el cambio y se focaliza en la descentralización de la Gerencia de Operaciones entre enero 2021 y diciembre 2022, mientras que las otras 4 gerencias se mantienen como soporte (Recursos

Humanos, Finanzas, Administración y Logística). Actualmente son 10 gerencias que reportan a la Gerencia General como se muestra en la Figura 5.

Figura 5

Cambios en Atlantic City y organigrama



Según Delgado (2020) la pandemia aceleró la transformación digital y con ello todas las empresas tuvieron que reorganizarse a nivel estructural y sistémico. Además, según la Organización Internacional del Trabajo (2021), crisis como la de la COVID-19 suelen traer cambios duraderos e impulsan la innovación. Para las Organizaciones Empresariales, ello significa estar preparadas para desafiar los modelos existentes y saber dónde recibir apoyo externo y plantear nuevos enfoques. En esta línea, la nueva estructura de Atlantic City tiene como objetivo acompañar el desarrollo del nuevo negocio digital y adaptarse a las necesidades del entorno.

1.4.4 Pilares Estratégicos

La empresa definió pilares estratégicos desde el 2012, los mismos que siguen vigentes hasta hoy con un enfoque basado en stakeholders: colaboradores, clientes,

accionistas y proveedores. Uribe A. y Requena R. (2013) analizaron los conceptos fundamentales del enfoque stakeholder en las organizaciones y concluyen que, haciendo una buena gestión de ellos, puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa.

Los pilares se construyeron en el 2021, teniendo en cuenta la misión, la visión y la filosofía de trabajo de la empresa en los últimos años. La Misión y la Visión fueron creadas desde su fundación y actualizada en el 2006; donde se destaca como propuesta de valor, la experiencia para el invitado (cliente) y del colaborador.

Misión: “Somos un centro de entretenimiento que busca identificar y satisfacer las necesidades de sus invitados, a través de un servicio cálido, personalizado e innovador, en un espacio exclusivo y seguro; y donde nuestros colaboradores sientan que es el mejor lugar para trabajar”.

Visión: “Ser el mejor casino y centro de entretenimiento del Perú y Latinoamérica”

Así mismo, la empresa desde su fundación ha centrado su excelencia operacional en el orden y los procedimientos definidos a detalle, los cuales controlan a través de la supervisión y auditoría constante. Esta misma filosofía de negocio fue tomada como base para impulsar la nueva unidad de negocio: El Casino Digital.

A continuación, se muestran los Pilares definidos y para fines del Business Consulting nos estamos centrando en: fortalecer nuestra oferta de valor digital y ser un gran lugar para trabajar (Ver Figura 6).

Figura 6

Pilares Estratégicos de Atlantic City



El pilar externo con foco en el invitado es “Fortalecer nuestra oferta de valor digital”, para lograrlo es clave sostener el pilar interno con foco en el colaborador generando “Un gran lugar para trabajar” bajo el Modelo de Gestión Humana del que mencionamos en la sección anterior. Esta relación cobra alta relevancia teniendo en cuenta que los cambios estructurales han generado cambio de funciones y roles en los colaboradores que ya trabajaban en la empresa y creció la contratación de nuevos perfiles de colaboradores con experiencia en negocios digitales. Hoy el 40% de los colaboradores son nuevos y se han incorporado entre el 2021 y el 2022.

1.4.5 Business Model Canva

Osterwalder y Pigneur (2011) proponen el Business Model Canva como una herramienta de análisis que utilizaremos para conocer a Atlantic City. Se escogió este modelo porque muestra una visión global y estructurada del negocio para poder identificar los aspectos que serán clave en el diagnóstico del Business Consulting. (Ver figura 7)

Figura 7

Business Model Canva Atlantic City

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> MINCETUR (Ministerio de Turismo) Plataforma Digital casino Online (extranjera) Empresas de Software (Consultoría en Plataformas web) Google Workplace Pasarelas de pago on line Empresa de mantenimiento maquinas fisicas 	<p>Actividades clave</p> <p>Atención al Cliente de alto estándar</p> <p>Cocina Central diversa</p> <p>Parque de maquinas de última generación</p> <p>Juegos on line de última generación</p> <p>Procesos on Line seguros</p> <p>Desarrollo de aplicativos de alta calidad</p> <p>Recursos clave</p> <p>Recursos tecnológicos (desarrollos e infraestructura)</p> <p>Recursos Humanos expertos</p> <p>Plataformas propias patentadas</p> <p>Recursos financieros</p>	<p>Propuestas de valor</p> <p>Servicio de entretenimiento Omnicanal con atención personalizada; cálida e innovadora, a través de:</p> <ol style="list-style-type: none"> Casino Físico: Maquinas, Mesas y zona de Apuestas deportivas Casino On Line, Maquinas, mesas y Apuestas deportivas Restaurante 5 tenedores Plan de Loyalty Atlantic Club con beneficios únicos Eventos bufete temáticos Delivery exclusivo <p>Presente en Lima con todos los servicios y en 4 provincias con el Casino On Line.</p>	<p>Relación con clientes</p> <p>Cientes son llamados invitados. Ellos esperan un servicio personalizado, de alta calidad, rápida atención y seguridad.</p> <p>Se cuenta con 5 tipos de clientes, segmentados por características como (Frecuencia de juego, edad, tipo de apuesta, preferencias, etc.)</p> <p>Canales</p> <p>Mundo físico y Mundo On line. Actualmente cada canal representa el 50% de la facturación anual. La tendencia es que la mayoría de Invitados Sociales se conviertan en Invitados Mixtos, para que obtengan beneficios exclusivos mediante el Plan de Loyalty</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>La segmentación de clientes:</p> <p>Mundo Físico:</p> <ol style="list-style-type: none"> Invitado Social: Mayores de 50 años, mayoría mujeres, con interés de frecuentar su "club de amigos", frecuencia semanal Invitado Retador: Mayores de 50 años, mayoría hombres, con interés de ganar en su apuesta, frecuencia mensual Invitado Flaiestero: Entre 20 y 40 años, con interés en beber y comer, poca frecuencia, estancia corta <p>Mundo On line: 20 a 50 años</p> <ol style="list-style-type: none"> Invitado mixto (juega en ambos mundos) Invitado Nomade (no fidelizado)
<p>Estructura de costos</p> <p>Propuesta de valor de alto costo fijo, cero outsourcing</p> <p>Impuesto al consumo en casino físico</p> <p>Impuesto al juego en casino físico</p> <p>Costo de alimentos y bebidas del casino físico y restaurante</p> <p>Plataforma digital casino on line (extranjera)</p> <p>Plan de lealtad Atlantic Club (eventos, sorteos, premios, delivery exclusivo, canjes, convenios con establecimientos, etc)</p>		<p>Fuente de ingresos</p> <p>Montos Fijos según la preferencia del cliente (Tipo de apuesta en soles o dólares y según las reglas de juego)</p> <p>Maquinas, Mesas y apuestas deportivas en ambos mundos (físico y on line), sólo por participar de los juegos reciben un servicio de alta calidad en atención rápida, personalizada e innovadora. Reciben beneficios al afiliarse al Plan de Loyalty Atlantic Club.</p> <p>Los pagos se realizan en todas las modalidades (efectivo, ticket, fichas y digital)</p>		

Nota: Elaboración propia.

- Propuesta de Valor: Ser un servicio de entretenimiento omnicanal, con atención personalizada, de calidad, e innovadora a través del casino físico (máquinas, mesas, zonas de apuestas deportivas), casino online (con plataformas propias y patentadas, restaurante, plan de loyalty (club de beneficios) y delivery exclusivo.
- Relación con sus clientes: Son llamados “invitados” y el servicio es personalizado, cálido e innovador. Cuentan con un plan de loyalty llamado Atlantic Club.
- Segmentación de clientes: Cuentan con 5 tipos de invitados, segmentos por frecuencia de juego, edad, tipo de apuesta y preferencias.

- Invitado Social: Mayores de 50 años, mayoría mujeres, con interés de reunirse con su “club de amigos”, frecuencia semanal, preferencia con el casino físico
 - Invitado Retador: Mayores de 50 años, mayoría hombres, con interés de ganar en su apuesta, frecuencia mensual, preferencia con el casino físico.
 - Invitado Fiestero: Entre 20 y 40 años, con interés en beber y comer, poca frecuencia, estancia corta, preferencia con el casino físico.
 - Invitado mixto: Son el Invitado Social y el Invitado Fiestero, menores de 40 años, juegan en ambos casinos y no hay preferencia por ninguno.
 - Sólo Digital: Se observó una tendencia más alta en el Invitador Retador más joven de quedarse en el mundo digital.
 - Invitado Nómada: Ninguno de los tres anteriores (no fidelizado)
4. Fuente de ingreso: Hoy en día la facturación general de la empresa está dividida entre el mundo físico y mundo digital (50%/50%). El crecimiento de ingreso a través del canal digital es exponencial.

1.4.6 FODA

El Análisis DAFO fue inventado por Alberth S. Humphrey en la Universidad de Standford alrededor de los años setenta, así lo cita Sánchez (2020) en su libro Análisis DAFO, un completo estudio con 9 casos prácticos. Para este análisis se tomó información a partir de las entrevistas con la Gerencia General y los Gerentes de primera línea. El FODA se encuentra en la Tabla 2.

Tabla 2*FODA de Atlantic City*

Elemento	Descripción
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es el único Casino en Latinoamérica con propuesta innovadora omnicanal 2. Cuenta con Directores y Gerentes expertos en el modelo de negocio del casino físico. 3. Cuenta con procesos estructurados y sólidos en casino físico. 4. Tiene un Modelo de fidelización y Plan de Loyalty con diversidad y adecuada segmentación.
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformación digital en la empresa sin holgura de tiempo para rentabilizar la inversión. 2. El casino digital es un negocio nuevo y los gerentes expertos tienen menos de 1 año en la empresa. 3. Es costo fijo es alto por el servicio de alta calidad y personalizado en casino físico 4. Cuenta con procesos internos del casino digital desestructurados. 5. El amplio portafolio de proyectos nuevos para casino digital no fue cubierto en plazos establecidos.
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser el primer casino en Perú en tener una oferta integral (casino físico y casino digital) 2. La empresa tiene un solo local bien posicionado entre los clientes, a diferencia de la competencia. 3. Tecnalis es el proveedor más grande del mundo de plataformas digitales y en Perú sólo trabaja con Atlantic City
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las amenazas cibernéticas en crecimiento, hace que sea indispensable asegurar la Seguridad de la Información. 2. Incremento de la inestabilidad política - económica del País desde el 2020. 3. El ingreso al país de Casinos Digitales con sede en otros países y con agresiva publicidad en medios. 4. El sesgo de una parte de la población sobre los juegos de azar.

Siguiendo la propuesta de Sánchez (2020), luego de haber plasmado el análisis DAFO, es necesario contrastar con el Análisis CAME. Esta herramienta estratégica permite identificar acciones puntuales para afrontar las debilidades y amenazas que tiene la organización, y sus siglas se refieren a las acciones que asume una empresa para tener

resultados a mediano o largo plazo: Corrección de las debilidades, Afrontamiento de las amenazas, Mantenimiento de las Fortalezas y Exploración de Oportunidades.

Teniendo en cuenta que el tipo de estrategia que está empleando Atlantic City encaja en la “Estrategia de reorientación”. Sánchez (2020) define que en este tipo de estrategia busca transformar la situación haciendo cambios, eliminando las debilidades y creen nuevas fortalezas, por ello es importante corregir estas debilidades y explotar las oportunidades, tal cual como lo hizo IBM cuando pasó de ser una compañía de hardware para convertirse en una compañía de software /consultoría (Ver Figura 8).

Figura 8

Estrategia de la empresa y correlación con análisis CAME



Nota: Adaptado de *Análisis DAFO o FODA* de D. Sánchez, 2020. Ed. Bubok Publishing S.L.

1.4.7 AMOFHIT

De acuerdo con D' Alessio, (2015), es una herramienta de análisis para auditar de manera objetiva la organización, con la finalidad de encontrar los puntos fuertes y débiles de cada área funcional. Se complementa con el FODA o DAFO y nos permite tener la perspectiva de cada una de las gerencias para el adecuado análisis de la situación actual.

Mediante las entrevistas estructuradas se levantó información cualitativa de todas las áreas, obteniendo así información de primera mano de la percepción de los líderes. A continuación, los resultados del AMOFHIT en Atlantic City (Ver Tabla 3).



Tabla 3*Análisis AMOFHIT – Atlantic City*

	Factor	Fortaleza	Oportunidad de Mejora
Administración y Gerencia	Directrices estratégicas sólidas	X	
	Administra adecuadamente el entorno, la competencia y la demanda, es referente en la industria	X	
	Estructura y diseño organizacional en constante revisión cambio relacionado con la creación de un nuevo negocio digital sin precedentes		X
Marketing y ventas	Adecuada segmentación de clientes	X	
	Posicionamiento de productos y servicios en negocio digital bajo la propuesta de valor integrada (casino físico y digital)		X
	Fuerza de ventas, estrategia comercial y plan de lealtad es competitivo y enfocado en la diferenciación	X	
	La estrategia publicitaria que acompaña el posicionamiento de la empresa está en construcción		X
Operaciones	Costos de servicio con relación a la industria y a los competidores es alto, para garantizar diferenciación en el servicio	X	
	Procesos centrados en eficiencia y ahorro de costos	X	
	Procesos en proceso de estabilización en el negocio digital		X
Finanzas	Situación financiera estable: Ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento.	X	
	Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costeo, y de presupuestos.	X	
	Hay provisión financiera frente al nuevo impuesto al juego en mundo on line que sale 2023 – 2024	X	
Información y comunicaciones	Oportunidad y calidad de la información integrada y disponible para todas las áreas de soporte al negocio.		X
	Administración, redes y seguridad de la información	X	
	Sistemas integrados de gestión (ERP) eficientes		X
Tecnología de la información	Competencias tecnológicas en relación a la industria y a los competidores.	X	
	Investigación y desarrollo en productos y procesos tecnológicos	X	
	Capacidades tecnológicas del personal de la organización para atender demanda de negocio digital		X
Recursos Humanos	Altos costos laborales en relación a la industria y los competidores para la retención del talento	X	
	Nivel de remuneraciones es ruta crítica para tener una propuesta competitiva externa en la retención de profesionales STEM		X

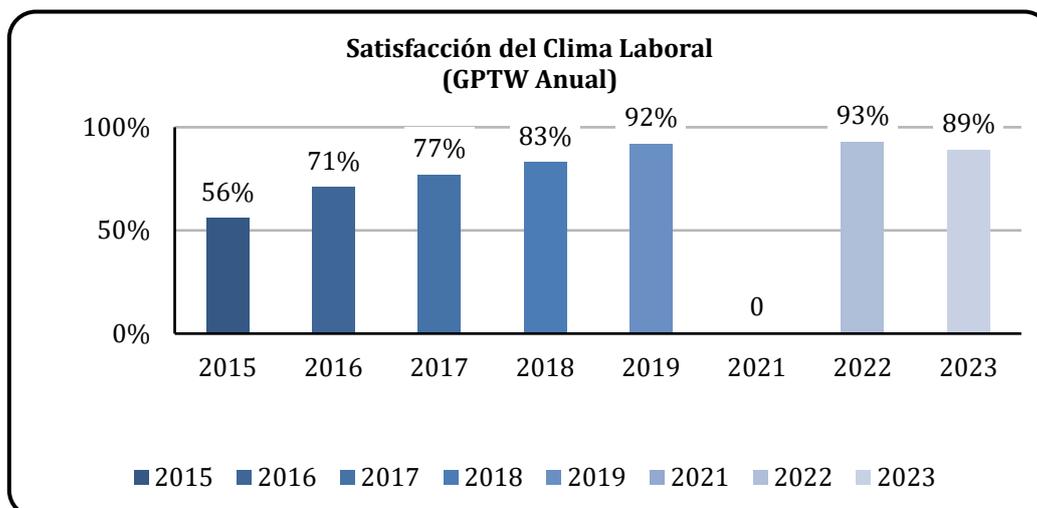
Factor	Fortaleza	Oportunidad de Mejora
Cultura y clima organizacional sólido y robusto	X	
No tercerización de personal perfil STEAM con la finalidad de conservar el know how	X	

De acuerdo con lo expuesto en la Tabla 3, las debilidades están relacionadas con la Transformación Digital que la empresa está atravesando. Mertz (2020) menciona que muchas organizaciones inician la transformación sólo con la experiencia ganada y gran entusiasmo, pero con poca preparación en la metodología y en la gestión de cambio, como sucedió en el 2020 cuando al cierre de las operaciones por pandemia tuvieron que mover sus planes e iniciar con rapidez el negocio digital en una coyuntura financiera crítica y poco alentadora.

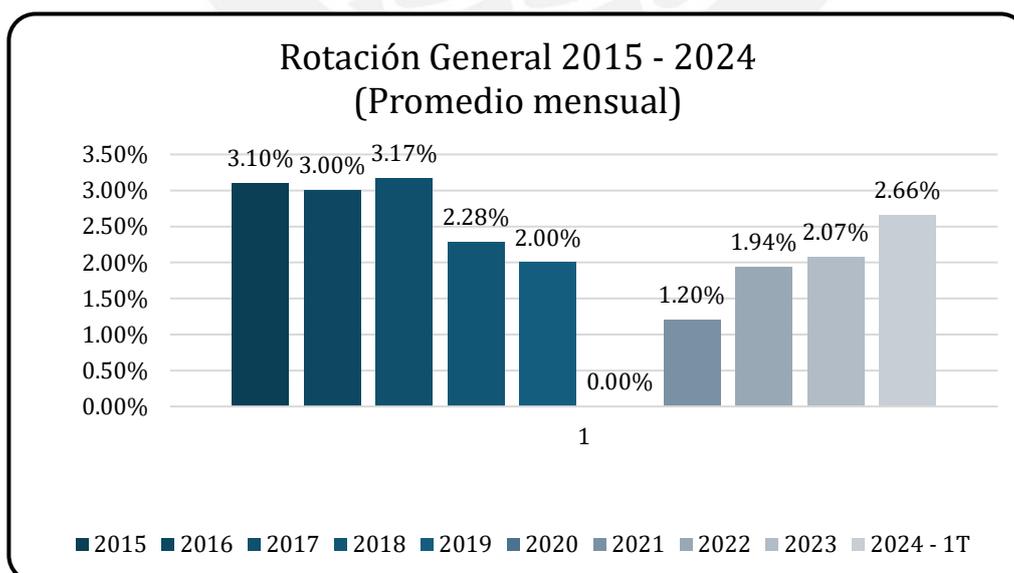
1.4.8 Análisis de Clima Laboral y Rotación General

Es importante conocer las métricas de clima y rotación, puesto que permite conocer cuál es la percepción de los colaboradores con la empresa. Este indicador está fuertemente correlacionado con la rotación, dado que la falta de un clima laboral sano es una razón para la fuga de talentos. Una práctica establecida por Atlantic City de efectuar mediciones anuales para conocer los niveles de satisfacción de clima laboral en los colaboradores.

Entre el 2020 y 2021 no se realizó la aplicación de la encuesta puesto que la pandemia obligó a cerrar las puertas de la empresa desde marzo 2020 hasta diciembre 2020 y el 2021 fue un año para desescalar la crisis y volver a estabilizar la empresa. A partir del 2022 nuevamente se inicia el proceso de evaluación y este año 2023 se continúa con la gestión para evaluar la correlación entre Clima y Rotación. En la Figura 9 y la Figura 10 se muestran los resultados 2015-2024.

Figura 9*Resultados Clima Laboral 2015-2022**Nota.* Elaboración propia. Fuente Atlantic City

El porcentaje de Satisfacción de Clima Laboral obtenido en el 2023 ha disminuido de manera significativa comparado con 2019 y 2022, ello debido a la demanda de trabajo que ha tenido el casino digital, los continuos cambios estructurales y la baja conexión con la cultura de la empresa, han impactado en el clima de la empresa.

Figura 10*Rotación General 2015-2024**Nota.* Elaboración propia. Fuente Atlantic City

Por otra parte, la rotación general de la empresa en el primer trimestre de 2024 creció llegando a superar la etapa pre-pandemia. De esos 2.66%, el 1,25% corresponde a la rotación de puestos claves (áreas de TI, producto digital y marketing); así mismo, de la misma cantidad de rotación, el 1.03% corresponde a colaboradores que no han cumplido el año laborando en la empresa (desde asistentes hasta gerentes); ello significa que les ha costado alinearse a la cultura y propósito que la empresa impulsó desde el 2015, ya que gran parte de ellos sólo lo conocieron a través del “storytelling” contado por colaboradores antiguos, pero en la práctica convivieron con una cultura que estaba formándose.

En relación con el resultado actual de la evaluación de clima laboral, y para fines de este Business Consulting, se han tomado datos de relevancia que nos brindan información de la opinión de los colaboradores durante este proceso de cambio. A continuación, los hallazgos:

1. Tiempo de servicio: Representa un hallazgo importante porque marca diferencia.
 - a. Aquellos que tienen de 3 a 5 años y de 15 a 25 años, son los que tienen el nivel de *engagement*, se define como “vínculo de los miembros de la organización con sus puestos de trabajo” (Kahn,1990. p 694), más alto con la empresa (95-97%). Mientras que los colaboradores con más de 25 años en la empresa presentan el menor nivel de *engagement* (80%) en comparación con el resto.
 - b. De acuerdo con la evaluación de las 5 dimensiones, aquellas que tienen más alto porcentaje de satisfacción en las dimensiones de Orgullo y Camaradería (91 - 93%); mientras que las dimensiones más bajas son Credibilidad e Imparcialidad (81 - 84%), evidenciando más insatisfacción en los colaboradores con tiempo de servicio de 5 a 15 años en la empresa.

2. Generaciones: Hace referencia a los comportamientos que adquieren los colaboradores según su edad.

a. De acuerdo con el total de participación, el 44% pertenece en su mayoría a la Generación Millennials, oscilando entre los 25 y 34 años de edad. En todas las dimensiones los resultados de este grupo tienen 1 o 2 puntos porcentuales menor al promedio global; lo que indica que tienen un alto impacto en los resultados generales.

3. Gerencias: Áreas de la empresa donde se han presentado las variaciones más importantes según la encuesta de clima.

a. Aquellas gerencias que tienen porcentajes más bajos en todas las dimensiones de la encuesta (1 o 2 puntos porcentuales menos), son aquellas en las que tienen un nuevo Gerente. Coincide con que los nuevos gerentes tienen entre 3 y 11 meses en la organización. Este dato es relevante porque está sucediendo dentro del proceso de cambio que la empresa desplegó desde finales de 2020.

Para concluir, en este capítulo se han utilizado herramientas de diagnóstico para conocer el entorno interno y externo de la empresa, además de brindar un mejor entendimiento sobre el negocio físico actual y el naciente negocio digital que la empresa está impulsando. Todo lo expuesto se analiza en el siguiente capítulo para identificar los problemas que limitan el fortalecimiento de la oferta de valor digital como pilar estratégico para la organización.

1.4.9 Diagnóstico de Cultura Organizacional

Se realizó la aplicación del cuestionado adaptado por Cameron & Queen, donde el resultado encontrado es que la empresa actualmente tiene una cultura dividida. Por una parte, los colaboradores con más años de servicio y que entraron a la empresa antes del 2020 perciben una cultura de CLAN, orientada a fortalecer los equipos y las relaciones internas; y, por otro lado, las personas que ingresaron a la empresa luego del 2020 y que sus puestos se

relacionan con labores STEM, están formando una cultura ADHOCRÁTICA, que tiende a ser flexible y genera compromiso, pero también busca ser competente en el Mercado.

La estructura de la cultura basada en Schein, está compuesta por:

1. Supuestos o creencias: “Somos una familia”, “Servimos con corazón”, “Atlantic crece al ritmo de su gente”
2. Valores: Respeto a la persona, actuamos con integridad, confiamos en el otro, servicio con corazón, apasionados por crecer, innovamos para superarnos. Estos valores han sido el centro de los pilares del modelo de gestión humana: Desarrollo y Bienestar. Así mismo, el liderazgo inspirador que acompañó el crecimiento de la empresa se ha visto representado por el Fundador, el Director Ejecutivo y el ex Gerente General que acompañó al negocio por casi 23 años.
3. Artefactos: Es un modelo de negocio único, donde convive el mundo físico (centrado en un servicio de alta calidad y personalizado consolidado en un perfil de cliente ya fidelizado) y el mundo digital (de cambio ágil, alta innovación tecnológica y una diversidad de clientes sin límite). Por años ha mantenido la buena práctica de trabajar con políticas, procedimientos, controles y alto nivel de detalle en su servicio.

Respecto al estudio de Seguridad Psicológica mediante una encuesta y focus group se concluye que, actualmente alcanza el nivel I llamado Inclusión, donde en general las personas si se sienten parte de un equipo, a pesar de existir cierta distancia entre los equipos del entorno físico y el digital. En los siguientes niveles existen oportunidades de mejora: Para el Nivel II (Aprendizaje), se percibe inseguridad frente a trabajar bajo prueba y error, adoptando, tarde o temprano, una actitud más dependiente de la validación de quien se considera autoridad en la toma de decisión; en el nivel III (Contribución), existe una atmósfera de control de parte de los líderes acostumbrados a una metodología de trabajo por proyectos, que resta un poco de autonomía cuando hay un despliegue y cambio de mindset

para trabajar bajo metodologías ágiles, lo cual genera controversia y desgaste; finalmente en el nivel IV (retar y desafiar), se evidencia colaboradores con alto interés por proponer e innovar pero se encuentran con un proceso de cambio de mindset lento y poca gobernanza corporativa que respalde los fundamentos ágiles, lo que ocasiona desgano y desmotivación.

Conclusiones

1. Atlantic City es una empresa muy conocida en el sector de entretenimiento y juego de azar en Perú y Latinoamérica. Su ventaja competitiva se centra en la experiencia de servicio y la innovación de sus servicios. Actualmente su negocio se transforma y se expande en plataformas on line por casino digital y apuesta deportiva.

2. El contexto empresarial del Perú, post pandemia, es crítico e inestable. Atlantic City se ve impactada en este escenario, sin embargo, tiene una gran oportunidad de expandir su negocio a nivel on line puesto que se evidencia mayor rentabilidad y actualmente tiene ventaja frente al resto de casinos ya que es el único en Perú que brinda una propuesta integral e innovadora digitalmente.

3. Atlantic City es una compañía que atraviesa un cambio cultural producto de la transformación digital del negocio, un escenario muy común en las empresas acelerado por la pandemia en muy poco tiempo; no obstante, la empresa tiene historia de éxito por un modelo de gestión humana robusto que ha permitido alcanzar buenos indicadores de productividad asociados al buen clima laboral en el casino físico y hoy puede ser la base para la gestión de cambio en el mundo híbrido al que está migrando (casino físico y casino digital).

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Central

Los capítulos previos permitieron conocer el sector en el cual opera Atlantic City, además de conocer el nivel de madurez digital que tienen los países de Latinoamérica incluyendo Perú, y factores externos e internos que impactan en el negocio del casino físico y digital de la empresa. Por consiguiente, el presente capítulo tiene como finalidad identificar la problemática central asociada a la consecución de los objetivos del negocio y bienestar corporativo, apoyado con herramientas y técnicas específicas para un mejor análisis.

2.1 Diagnóstico de la Empresa

En función al análisis externo e interno mostrado en el capítulo I procederemos a identificar los aspectos centrales que afronta Atlantic:

a. Análisis Pestel: Nos centraremos en el aspecto tecnológico el cual ha sido el inicio de la preocupación del negocio por ingresar en un nuevo rubro, el mismo que llevó a enfrentar aspectos durante la implementación de la plataforma que soportaría el casino digital y sobre un contexto de pandemia mundial que lo aceleró.

Las dificultades de negocio se intensificaron por: i. Definir el hardware/software necesario que soporte la infraestructura de negocio on line, ii. Determinar el perfil del colaborador necesario que acompañe la implementación y la puesta en marcha, ii. Equilibrar la carga laboral y asignación de funciones de los colaboradores para sostener el negocio físico y avanzar con el desarrollo del casino digital; iii, Convivir sin procedimiento existentes y con bajo nivel de automatización de procesos; iv. Sistema de negocio físico no integrados con el ERP del back office que permita la toma decisiones sobre data confiable.

Al cierre de la revisión se evidenció que Atlantic: i. No había iniciado con la documentación de procesos y funciones relevantes, los mismos que no contribuyen a desarrollar en el casino online las funciones a través de una guía apropiada y de manera consistente, exponiendo a la Compañía a posibles problemas operativos ante una posible

falta de personal y errores operativos por desconocimiento, ii. Sistema comercial no integrado al back office, y iii. Asignación de funciones sobre la base de confianza y no necesariamente por skills tecnológicos.

b. Análisis CAME: De acuerdo con el análisis señalado por Sánchez (2020), es decir enfocarse en las debilidades para robustecer las, se observó que Atlantic tiene debilidades originadas por la aceleración del negocio on line: las mismas que se centran en: i. Transformación digital sin planificación robusta, basada en hitos no realistas que generaron desgaste en los colaboradores, ii. Falta de perfil técnico con experiencia en implementación y de soporte para mantener la plataforma en el tiempo, iii. Falta de procedimientos asociados a casino digital, iv. Colaboradores con permanencia menos de 3 años que aún no perciben la cultura que tiene la compañía.

c. Análisis Amofhit: Este análisis ha permitido conocer los ámbitos de mejora de la empresa, así como, aquellas situaciones relevantes que requieren de atención, tales como: i. Estructura y diseño organizacional en constante cambio, ii. Procesos del casino online no documentados, ii. debilidades en la calidad y disponibilidad de la información soportada en sistemas para toma de decisiones, iii. ERP comercial (negocio) no integrado al sistema back office, iv. Implementación contó con perfil no técnico pero que fue adquiriendo experiencia en el proceso, y v. Niveles de remuneraciones que no permiten ser atractivos en el mercado para perfiles Science, Technology, Engineering and Mathematics (STEM).

d. Análisis clima laboral y rotación: Si bien la satisfacción de la encuesta de GPTW ha sido satisfactoria a lo largo de los años, se observa aún puntos de mejora asociados: i. Colaboradores (con menos de 3 años en la empresa) que aún no incorporan la cultura existente de Atlantic y con bajo nivel de compromiso, y ii, Debilidades en credibilidad e imparcialidad que proyectan los líderes.

Los hallazgos mencionados anteriormente permitieron ser validados en las reuniones con la primera línea de negocio, es decir gerencias y subgerencias, además del CEO; a fin de conocer las causas que originaron, otros problemas bajo su percepción, el impacto en los objetivos de negocio digital y bienestar corporativo. Los criterios de selección del público objetivo estuvieron enfocados en: 1. Líderes que intervinieron en el desarrollo del negocio digital; 2. Tiempo de servicio de los líderes en el puesto actual. De las 12 gerencias existentes, se concretaron reuniones con 8 líderes.

Para obtener información relevante, se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas asociadas a procesos, riesgos, cultura y consecución de objetivos, según el marco de Control Interno Coso ERM de 2017, y literatura sobre bienestar corporativo. Para desplegar el cuestionario se consideró reuniones presenciales /virtuales, con duración de 1 hora, y segmentado en 3 ámbitos, tales como Riesgo Empresarial, Gestión Operacional y Gestión Humana; cuyo objetivo fue el siguiente:

*Riesgo empresarial: La finalidad de este ámbito es conocer el nivel de vinculación y conocimientos de los objetivos estratégicos de negocio, objetivos alcanzados y con desviación, gestión de los riesgos, estilo para la toma de decisiones y el contexto que enfrenta el Casino Digital.

*Gestión Operacional: La finalidad de este ámbito es identificar las fortalezas y debilidades producto de la puesta en marcha del Casino Digital, políticas y/o procedimientos que contribuyan a desarrollar las funciones, nivel de sistematización de los procesos, barreras en la transformación digital y estrategias de agilidad en la innovación.

*Gestión Humana: La finalidad de este ámbito es entender cómo repercute en la empresa los cambios estructurales, existencia de equilibrio laboral y personal, así como, la competitividad salarial en la industria.

En función con los ámbitos expuestos anteriormente, se precisaron 17 preguntas, tal como se muestra en la Tabla 4:

Tabla 4

Cuestionario de preguntas

Ámbito	N.º	Cuestionario de preguntas
Riesgo empresarial	1	¿Cuál es la estrategia actual de Atlantic City?
	2	¿Qué riesgos considera que afecta la estrategia del negocio? ¿Cómo se están gestionando?
	3	¿Consideras que la estructura organizacional definida soporta la estrategia del negocio digital?
	4	¿Cómo gestionan los riesgos asociados al giro del negocio como la ludopatía? ¿Cómo maneja Atlantic su Responsabilidad Social Corporativa?
	5	¿Cuál es el estilo que tiene Atlantic City para la toma de decisiones en primera línea?
	6	Sabemos que actualmente no hay una regulación clara con respecto al casino digital, ¿cómo se está preparando para ello?
Gestión Operacional	7	¿Cuál es el objetivo de tu área?
	8	¿Cuáles son las 3 fortalezas de tu área?
	9	¿Cuáles son los 3 problemas de tu área? (p.e. inconvenientes operativos / administrativos)
	10	¿Existen procedimientos y políticas que contribuyan a desarrollar las funciones apropiadas y de manera consistente?
	11	¿Existe en tu área un grado de operatividad manual, semi manual o automática? ¿En qué procesos?
	12	¿Cómo se ha abordado la gestión de cambio de la incorporación del negocio digital? ¿Cómo fue el proceso de adaptación para los colaboradores? (desde los antiguos y nuevos)
	13	¿Han existido barreras para iniciar la transformación digital?
	14	¿Cómo han manejado la estrategia de agilidad para ir haciendo proyectos de innovación mientras seguían operando?
Gestión Humana	15	¿Consideras que la empresa hace esfuerzos para cuidar el bienestar de los colaboradores? ¿cuáles?
	16	¿Existe un equilibrio vida/trabajo para los colaboradores en el rubro digital y físico?
	17	¿Consideras que AC es competitivo en el mercado en función a la propuesta salarial?

2.2 Problemas Identificados

Con el soporte de las funcionalidades de la herramienta Mentimeter, se registró desde el dispositivo móvil de cada consultor (4) y se visualizó en tiempo real el

brainstorming de problemas; producto de cada comentario vertido durante la interacción con las gerencias y subgerencias. En esta dinámica se obtuvieron las siguientes ideas enfocadas a la problemática de Atlantic City, tal como se muestra en la figura 110.

Figura 11

Lluvia de ideas Mentimeter



Nota: Elaboración propia

Posteriormente, se efectuó un trabajo de escritorio donde se consolidó y correlacionó los resultados del brainstorming a fin de obtener un inventario de problemas más robusto. Este proceso decantó en un inventario de 20 problemas con impacto en procesos, estrategia, gestión humana, y tecnología, tal como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

Inventario de problemas

N.º	Inventario de problemas
1	Falta de lineamientos y/o procedimientos para el negocio digital.
2	Desgaste del equipo debido a cambios en la estructura y en las prioridades asignadas.
3	Rotación de personal e incertidumbre por redefiniciones de la estrategia de negocio.
4	Falta de apertura al cambio con limitaciones en el mindset "el trabajo siempre se ha hecho así".
5	Inadecuada priorización de proyectos generando sobrecarga al colaborador.

N.º	Inventario de problemas
6	Los colaboradores nuevos aún siguen aprendiendo del negocio y al mismo tiempo desarrollan nuevas estrategias de negocio.
7	Falta de estrategia y planificación para reforzar la competitividad de Atlantic City en el mercado; así como, mejorar la visibilidad al público.
8	Falta de comunicación de los programas de responsabilidad social a los principales stakeholders.
9	Desgaste del colaborador debido a cambios constantes durante el desarrollo de un nuevo negocio.
10	Falta de espacios físicos cercanos para que los equipos del casino digital interactúen entre sí.
11	No se cuenta con información del perfil del cliente en el casino digital.
12	Falta de planificación adecuada para la toma de decisiones en cuanto a la adquisición de sistemas.
13	No hay un plan de sucesión y falta de acompañamiento en aquellas posiciones que asumieron una nueva responsabilidad/rol para el casino digital.
14	Falta de planificación de head count que atienda a las necesidades del negocio.
15	No existe un plan para los pilares de negocio en el proceso de transformación digital
16	Falta transmitir a los colaboradores nuevos la cultura de la compañía para evitar la escisión del casino físico y el virtual.
17	Falta del gobierno de datos de la información que integre los distintos sistemas de la compañía para la toma de decisiones.
18	Carga operativa debido a que los sistemas no generan información consolidada para la toma de decisiones.
19	Generar conciencia en el cliente interno con enfoque en ahorro y en retorno de inversión.
20	Los cambios constantes de la compañía hacen que los procedimientos tengan constantes modificaciones.

Los problemas identificados tienen alta relación con el contexto de cambio que vive la compañía actualmente con la implementación del negocio digital. Esto se relaciona con el proceso de madurez digital mencionada en análisis externo y con la renovación de su estrategia comercial para un nuevo tipo de cliente tal como se muestra en el Modelo Business Canvas del análisis interno.

2.3 Problema Principal

Una vez determinada la lista de problemas se procedió a registrarlos en la herramienta Mentimeter con la finalidad de someterlos a una evaluación interna considerando la siguiente valoración de 3 niveles

- i. Bajo (Valor 1): No afecta significativamente la operatividad del negocio, es decir, la empresa puede seguir operando y los problemas pueden ser gestionados en cualquier momento
- ii. Medio (valor 2): Impacto importante en la operatividad del negocio, es decir los problemas generan cuellos de botella generando demoras en los procesos y con presencia de desgaste e insatisfacción por parte de los colaboradores.
- iii. Alto (Valor 3): Impacto muy negativo en personas y estrategia, es decir los problemas generan fuga de talento clave e impacto en la consecución de objetivos de negocio.

Considerando los niveles de valoración descritos anteriormente y bajo el Juicio del Experto del equipo consultor. De acuerdo con lo mencionado por Escobar – Pérez y Cuervo-Martínez (2008), el juicio de expertos es la opinión de personas con trayectoria, que con su experiencia pueden tener el criterio adecuado para un proceso de valoración; y se siguen los siguientes pasos para su adecuada aplicación: Definición del objetivo, selección de jueces, elaboración de plantilla y explicación de la evaluación, calcular la concordancia entre jueces.

Para el análisis de este apartado, se sometieron 20 problemas a evaluación. Para ello se proyectó cada problema en Mentimeter y cada consultor valoraba el problema de manera anónima. Cabe precisar que cada votación se promediaba de manera automática pues fue parametrizada en la herramienta para que muestre la puntuación final por cada problema.

Al finalizar la valoración de los 20 problema se procedió a exportar los resultados a una base de datos para ordenarlos en función a su resultado obteniendo el siguiente resultado, tal como se muestra en la tabla 6:

- i. 8 problemas con criticidad alta (Valor 3)
- ii. 8 problemas con criticidad media (Valor 2)
- iii. 4 problemas con criticidad alta (Valor 1)

Tabla 6

Ponderación de problemas

N.º	Problemas	Ponderación
1	Desgaste del equipo debido a cambios en la estructura y en las prioridades asignadas.	3
2	Falta de apertura al cambio con limitaciones en el mindset "el trabajo siempre se ha hecho así".	3
3	Inadecuada priorización de proyectos generando sobrecarga al colaborador.	3
4	Los colaboradores nuevos aún siguen aprendiendo del negocio y al mismo tiempo desarrollan nuevas estrategias de negocio.	3
5	Desgaste del colaborador debido a cambios constantes durante el desarrollo de un nuevo negocio.	3
6	No hay un plan de sucesión y falta de acompañamiento en aquellas posiciones que asumieron una nueva responsabilidad/rol para el casino digital.	3
7	No existe un plan para los pilares de negocio en el proceso de transformación digital	3
8	Falta del gobierno de datos de la información que integre los distintos sistemas de la compañía para la toma de decisiones.	3
9	Falta de lineamientos y/o procedimientos para el negocio digital.	2
10	Rotación de personal e incertidumbre por redefiniciones de la estrategia de negocio.	2
11	No se cuenta con información del perfil del cliente en el casino digital.	2
12	Falta de planificación de head count que atienda a las necesidades del negocio.	2
13	Falta transmitir a los colaboradores nuevos la cultura de la compañía para evitar la escisión del casino físico y el virtual.	2

N.º	Problemas	Ponderación
14	Carga operativa debido a que los sistemas no generan información consolidada para la toma de decisiones.	2
15	Generar conciencia en el cliente interno con enfoque en ahorro y en retorno de inversión.	2
16	Los cambios constantes de la compañía hacen que los procedimientos tengan constantes modificaciones.	2
17	Falta de estrategia y planificación para reforzar la competitividad de Atlantic City en el mercado; así como, mejorar la visibilidad al público.	1
18	Falta de comunicación de los programas de responsabilidad social a los principales stakeholders.	1
19	Falta de espacios físicos cercanos para que los equipos del casino digital interactúen entre sí.	1
20	Falta de planificación adecuada para la toma de decisiones en cuanto a la adquisición de sistemas.	1

Se observó que 8 problemas presentaban valoración alta y requerían ser evaluados nuevamente para determinar el problema principal. Para ello se sometió a la última evaluación tomando como punto de partida los 5 factores identificados por Mckinsey (2019) que maximizan la posibilidad de transformación digital de una empresa, la misma que estaba alineada a la situación actual de Atlantic City. Los factores que se consideraron fueron: establecer prioridades claras, invertir en talento, comprometer tiempo y dinero, abrazar la agilidad, y potenciar a las personas, con lo cual se pone en evidencia que el factor humano y el bienestar de los mismos está involucrado en todas, cumpliendo un rol fundamental en este proceso de transformación.

Para tener una mayor precisión de la evaluación se elaboró una escala considerando los factores para un proceso de transformación exitosa siendo el pilar humano el foco para la valorización, la cual se presenta a continuación:

- i. Alta (Valor 1): prioridades claras en transformación digital, con uso frecuente de estrategia digital, herramientas ágiles soportadas con fondos económicos suficientes y cuyo eje central es atraer, desarrollar y empoderar a personas altamente talentosas.
- ii. Media (Valor 2): existencia de distintas prioridades en transformación digital, con uso eventual en estrategia digital y herramientas ágiles cuyos fondos económicos son limitados, siendo la atracción y desarrollo de personas clave para el proceso.
- iii. Baja (Valor 3): prioridades en transformación digital cambiantes con recursos económicos limitados, y cuyo proceso de atracción y desarrollo de personas se focaliza en el skill tecnológico.

Considerando la escala mencionada anteriormente se procedió a evaluar cada problema junto con el juicio experto de los evaluadores en gestión del talento humano, obteniendo como problema principal el “Desgaste del colaborador debido a cambios constantes durante el desarrollo de un nuevo negocio”, tal como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7

Equivalencia de problemas con criticidad alta

N.	Problemas	Equivalencia
1	Desgaste del colaborador debido a cambios constantes durante el desarrollo de un nuevo negocio.	3
2	Falta de apertura al cambio con limitaciones en el mindset "el trabajo siempre se ha hecho así".	2
3	Inadecuada priorización de proyectos generando sobrecarga al colaborador.	2
4	No hay un plan de sucesión y falta de acompañamiento en aquellas posiciones que asumieron una nueva responsabilidad/rol para el casino digital.	2
5	Los colaboradores nuevos aún siguen aprendiendo del negocio y al mismo tiempo desarrollan nuevas estrategias de negocio.	2
6	No existe un plan para los pilares de negocio en el proceso de transformación	2

N.	Problemas	Equivalencia
7	Desgaste del equipo debido a cambios en la estructura y en las prioridades asignadas.	2
8	Falta de planificación adecuada para la toma de decisiones en cuanto a la adquisición de sistemas.	2

El problema principal aborda la afectación del factor humano como consecuencia del desgaste emocional y físico por la puesta en marcha de un casino digital en un ámbito que convergen factores como la pandemia mundial, aceleración de la estrategia de negocio, y carencia de perfiles específicos en manejo de desarrollo de plataformas digitales en el sector de entretenimiento.

Adicionalmente, un criterio importante para determinar el problema principal fue el aspecto del talento humano, porque todo proceso de cambio organizacional primero pasa por un proceso de cambio en el colaborador y no necesariamente en la implementación de un proyecto digital. Si nos centramos en atender este problema bajo un modelo estructurado y de acompañamiento para los colaboradores, sentaremos las bases para poder resolver los problemas identificados que afectan a la compañía.

Harvard Business Review (2023) en el artículo “Liderando el cambio: ¿Por Qué fracasan las empresas?”, menciona que el primer paso es asegurar una comunicación que involucre a los colaboradores en las acciones; colaboradores desmotivados no van a poder sumarse al cambio de la manera adecuada.

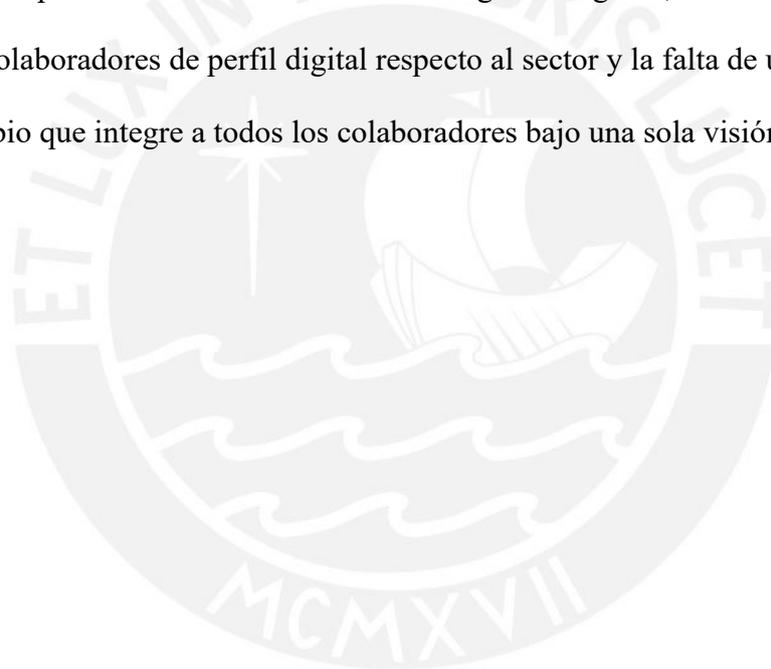
2.4 Conclusiones

1. La empresa desde el 2021 al 2023, inicia su transformación hacia un negocio omnicanal para sus invitados, brindando servicio en el casino físico y lanzando el casino digital y apuestas deportivas. La población compuesta por 1000 colaboradores pasó a ser compuesta por 60% en casino físico y 40% de perfil digital en áreas que se crearon en este

rango de tiempo (Gerencia de TI, Gerencia de Producto Digital, Gerencia de Marketing, entre otras jefaturas y equipos).

2. Del 2021 al 2023 el proceso cultural de la organización cambió, reflejando brechas en la comunicación, la capacitación en el negocio, el desbalance vida trabajo y la implementación del nuevo escalamiento ágil de manera muy rápida ya que el contexto político y social del país generó recesión y crisis económica.

3. El problema principal encontrado luego de la exploración es el “Desgaste del colaborador debido a cambios constantes durante el desarrollo de un nuevo negocio”, basado en 3 situaciones específicas: aceleración de la estrategia de negocio, la falta de conocimiento de los nuevos colaboradores de perfil digital respecto al sector y la falta de un proceso de gestión de cambio que integre a todos los colaboradores bajo una sola visión.



Capítulo III: Determinación de Causas Raíz del Problema Principal

Partiendo de la identificación del problema central de Atlantic City, y con la finalidad de identificar las causas que afectan a la empresa, se describe en el presente capítulo su posible causa; así como, aquellos efectos que impactan en la compañía y en los colaboradores de Atlantic.

3.1 Causas Generales

Tomando en consideración el resultado de la problemática principal del “Desgaste del colaborador debido a cambios constantes durante el desarrollo de un nuevo negocio”, se procedió a utilizar la metodología del árbol de problemas, para la determinación de las posibles causas que lo originan. Esta es una técnica participativa que permite a los usuarios generar ideas de forma creativa para identificar una problemática organizando la información de tal manera que se observe un efecto de causalidad. La lógica es que cada problema es consecuencia de lo que aparece debajo del mismo y a su vez, este es causante de los que están por encima, generando el efecto de causalidad. (Martínez y Fernandez, 2008, p. 2-6).

Con apoyo de la herramienta de Mentimeter se procedió a registrar las posibles causas que hayan originado el problema, tomando en cuenta la información del análisis interno de la compañía y la información obtenida en la etapa de entrevistas. Estas causas fueron agrupadas en función a su correlación y correspondencia de acuerdo al Juicio del Experto; además, con la finalidad de tener una mayor visibilidad se procedió a registrar el detalle en el instrumento del árbol de problemas donde se identificaron las siguientes causas:

1) Falta de experiencia en gestionar proyectos de innovación Digital: Las empresas pueden generar constantes cambios en sus procesos para poder lograr eficiencias y permanecer competitivas en el mercado. Se denomina innovación cuando el cambio en alguno de los procesos genera valor. Sin embargo, la actividad innovadora puede ser obstaculizada por diversos factores. Por un lado, se encuentran los factores económicos,

donde la escasa inversión en proyectos novedosos limita la producción de nuevas ideas. Por otro lado, existen factores específicos, tales como la carencia de conocimiento o el pensamiento intrínseco del personal de no querer generar ese cambio. Finalmente, puede existir limitantes legales donde la innovación es retenida por normativas vigentes. (Manual de Oslo, 2005).

En el caso de Atlantic City, hubo demora en la adopción de todos los líderes de una nueva metodología Agile llamada Safe (Scaled Agile Framework) mediante la cuales se realiza Program Increment (PI) Planning, con la finalidad de gestionar las propuestas de acción para alcanzar los objetivos de negocio en bloques de 8 a 12 semanas. Los líderes de Atlantic City gestionaban la mejora continua del casino físico trabajando bajo metodología de proyectos Waterfall o de cascada; por ello la adopción de esta nueva metodología a partir del 2021 sin una preparación cultural previa evidencia una curva de aprendizaje larga y con desgaste para los colaboradores. En el artículo publicado por Deloitte (2023) sobre ¿Cuál es la metodología más adecuada para un proyecto?, Se evidencia que el factor de velocidad y la priorización de requisitos son los principales atributos que la empresa decidió evaluar para adoptar una metodología ágil.

2) Resistencia al cambio desde los colaboradores con más antigüedad en la compañía: Este grupo de colaboradores generó resistencia al cambio demostrada a través de mensajes cómo: “siempre se ha hecho así” y “¿por qué lo vamos a hacer diferente?”. Todo esto generó retrasos en los procesos de implementación y el desarrollo del nuevo negocio. Como se menciona en la publicación de Harvard Business Review (2023) sobre el porqué fracasan los procesos de transformación, los líderes pueden subestimar que el proceso de cambio del colaborador antiguo es fácil y la curva de adopción termina siendo más amplia y con más desgaste para las personas.

3) Estimación de recursos y expectativas poco realistas: Generalmente en una

empresa que pasa por un proceso de transformación digital se cuenta con holgura de tiempo para evidenciar resultados financieros a mediano y largo plazo; sin embargo, en este contexto es una exigencia contar con resultados a corto plazo. Esto se complementa con lo mencionado por Deloitte (2023) en la publicación sobre la comparación entre la metodología Waterfall y Agile, aplicar el método ágil cuando el factor presupuesto es de control cerrado genera mucho estrés.

4) Falta de acompañamiento en el proceso de transformación digital a los colaboradores: En el proceso de cambio por el que se encuentra Atlantic City, ha priorizado la estrategia de contratación del personal calificado para alcanzar esta meta, así como la retención del talento interno. No obstante, se evidencia que existe sobre carga laboral, incertidumbre y desgaste de los colaboradores. Por tanto, es una necesidad contar con un análisis y plan de acción que cuide la experiencia de los colaboradores durante este cambio. En el artículo de Harvard Business Review (2023) se señala la importancia de preparar a los líderes para que tengan un plan estructurado de cómo afrontar el cambio basado en una comunicación eficaz y sosteniendo el proceso, para que la experiencia del colaborador tenga un impacto mínimo y manejable.

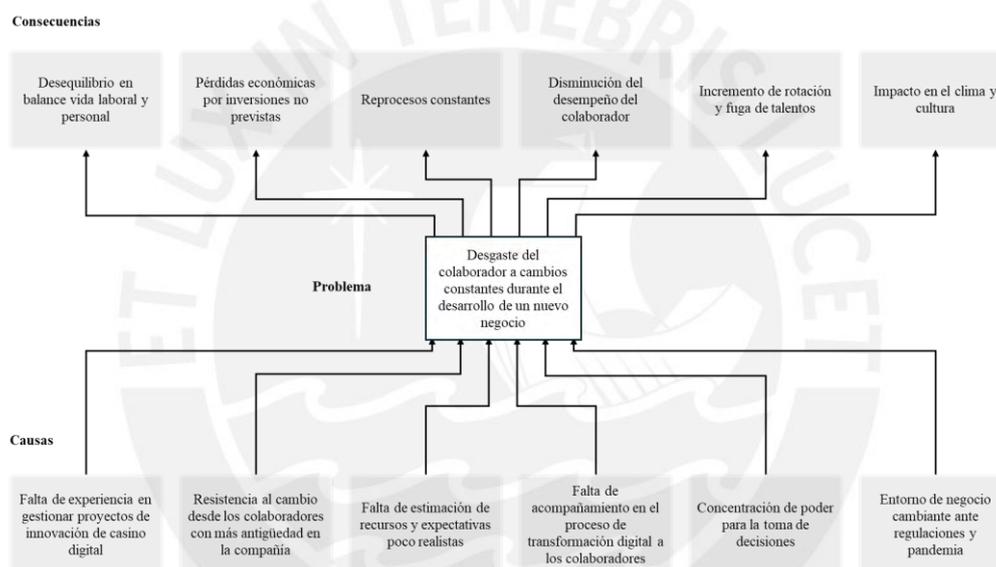
5) Cambio en la forma de tomar de decisiones: A partir del cambio de la estructura organizacional existen nuevos actores para la toma de decisiones. Esto involucra una nueva forma de gestión asociada con un nuevo cambio cultural que genera resistencias, y esto impacta negativamente en el logro de objetivos estratégicos. Bajo el enfoque de los 8 pasos de Kotter para atender la gestión del cambio, Kotter (1986, como se cita en Robbins, 2013), menciona como segundo paso la Coalición de los líderes, el alineamiento sobre la visión del negocio y el rol que cada líder juega en el logro de los objetivos, por ende, las funciones y alcances para la solución de problemas y toma de decisiones debe quedar bien definida. También en el artículo de Harvard Business Review (2023) se menciona que un alineamiento

de los líderes de la alta dirección colabora de manera significativa en la Coalición de Líderes.

Posterior a la identificación de las causas, se determinaron y analizaron los efectos que impactan al negocio como consecuencia de la problemática existente, tales como desequilibrio en balance vida laboral y personal, pérdidas económicas por inversiones no previstas, reprocesos constantes, disminución del desempeño del colaborador, incremento de rotación y fuga de talento e impacto en el clima y cultura (Ver figura 12).

Figura 12

Árbol de causas y consecuencias



Nota: Elaboración propia

3.2 Causa Principal

Para este apartado se determina la causa principal que daba origen a la problemática de Atlantic City, y sobre la cual se genera la propuesta de solución. Se realizó un proceso de Juicio de Expertos para la Matriz de priorización de causas, bajo los criterios de factibilidad y beneficios, lo que permitió determinar la causa principal.

Los criterios se detallan a continuación.

a. Factibilidad: Corresponde a la perspectiva sobre qué tan posible es que el área de Recursos Humanos pueda atender la causa descrita, considerando su ámbito de gestión; donde 1 indica que la causa es menor factibilidad y 10 es de mayor factibilidad.

b. Beneficio: Corresponde a la perspectiva sobre qué tan beneficioso es resolver la causa descrita, considerando el entorno, el sector y las características de la organización; donde 1 es la causa de menor beneficios y 10 es la de mayor beneficio.

El juicio de expertos estuvo constituido por 4 evaluadores y la escala de evaluación iba de 1 al 10, siendo 1 el valor menor y 10 el valor mayor. Las causas con mayor puntaje son: (a) La falta de atención a la experiencia del colaborador en una transformación digital, (b) Resistencia al cambio desde los colaboradores con más antigüedad en la compañía y (c) Falta de experiencia en gestionar proyectos de innovación de casino digital. La causa con mayor puntaje fue la falta de atención a la experiencia del colaborador en una transformación digital (Ver Tabla 8):

Tabla 8

Matriz de priorización de causas

Causas	Criterios	
	Factibilidad Promedio 1	Beneficio Promedio 2
Falta de acompañamiento en el proceso de transformación digital a los colaboradores	9	10
Falta de experiencia en gestionar proyectos de innovación de casino digital	8	9
Resistencia al cambio desde los colaboradores con más antigüedad en la compañía	8	9
Estimación de recursos y expectativas poco realistas	7	10
Concentración de poder para la toma de decisiones	7	10
Entorno de negocio cambiante ante regulaciones y pandemia	6	9

Nota: Elaboración propia

Finalmente, los criterios de factibilidad y beneficios permitieron identificar la causa principal, la cual está definida como la falta de atención a la experiencia del colaborador en una transformación digital. En el siguiente capítulo, se desplegará la alternativa de solución que permitirá atender las necesidades de la organización y la consecución de los objetivos de negocio.

3.3 Conclusiones

1. En el análisis interno de la compañía se exploraron las causas del problema identificado y se encontraron 5 causas o situaciones desencadenantes que han sido revisadas bajo la metodología de Juicio de expertos para identificar el nivel de prioridad con las que deben ser atendidas. En este análisis la prioridad de atención está en el proceso de cambio desde la óptica de la experiencia del colaborador y en segundo lugar de prioridad está la capacitación en gestión de proyectos de innovación digital.

2. El análisis tiene resultados que se respaldan con investigaciones de Deloitte (2023) y Harvard Business Review (2023), quienes vienen investigando la evolución de las empresas al implementar escalamiento ágil y transformación digital; donde se evidencia que el factor humano es la base para el proceso de cambio y por la aceleración de estrategia en la mayoría de ocasiones se asume el entendimiento de los colaboradores, pero no se trabaja en un proceso de gestión de cambio estructurado y medido.

Capítulo IV: Alternativas de Solución

En el capítulo previo se identificaron causas que dieron origen al problema central de Atlantic City. En el presente capítulo se plantea la alternativa de solución para abordar la problemática partiendo de un plan centrado en el colaborador bajo el Modelo de Gestión del Cambio según Jhon Kotter.

4.1 Alternativa de Solución Identificada

En el análisis de la empresa, se ha identificado resistencias y poca apertura al cambio del equipo actual, esto debido a la falta de acompañamiento en el proceso de transformación digital a los colaboradores. Por esta razón, la solución propuesta para atender el problema está orientada a brindar acompañamiento en el proceso de transformación digital a los colaboradores a través del uso de una metodología definida según necesidades de la organización. Esta implementación permitirá acercar el proceso de cambio al éxito.

En la Tabla 9 se presentan la causa raíz y su alternativa de solución para atender el problema central.

Tabla 9

Causa raíz y alternativa de solución del problema identificado en Atlantic City

Causa Raíz	Solución
Falta de acompañamiento en el proceso de transformación digital a los colaboradores	Acompañamiento en el proceso de transformación digital a los colaboradores, a través de una metodología definida según las necesidades de la organización.

Según Espinosa (2020), el cambio organizacional se concibe como un proceso permanente y participativo que involucra aspectos estructurales. La gestión del cambio es de suma importancia para favorecer un ambiente de confianza. Además, genera apertura para que todos los empleados puedan expresar sus resistencias y principales miedos.

Lograr el cambio desde las personas es un proceso complejo, la resistencia al cambio es una situación común que debe ser atendida y entendida adecuada y oportunamente. Según el diagnóstico realizado en los capítulos previos, existen actitudes de resistencia al cambio en el equipo del negocio físico de Atlantic City, en algunos roles de liderazgo y en ciertos colaboradores con más de 3 años en la organización. Según López, Restrepo de Ocampo y López (2013), existen una serie de variables por las que el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar. A continuación, los motivos por los que se genera la resistencia al cambio:

1. El desacuerdo: Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.
2. La incertidumbre: Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.
3. La pérdida de identidad: A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas.
4. La necesidad de trabajar más: Normalmente se percibe que, deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: El de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

Por otro lado, para Sandoval (2014), sin importar el abordaje o la línea de acción que se adopte para gestionar los cambios, estos deben partir de un profundo conocimiento de la empresa y de sus colaboradores por parte de los impulsores de estos. Si esta condición no se cumple, difícilmente puede haber seguridad en el tipo de decisiones a tomar y en los resultados que se pueden lograr. En esta línea, según la aproximación de Beer et al. (1990,

adaptada por Sandoval, 2014, p.169), los cambios deben trabajarse considerando de manera paralela a la gente y las tareas (Ver Figura 132). Es decir, los procesos de cambio deben trabajarse atendiendo las necesidades de las personas y los nuevos procesos que acompañen la nueva visión de la organización. Actualmente, Atlantic City cuenta con procesos desfasados que no acompañan la nueva visión que se espera adoptar.

Figura 13

Aproximación para la generación del cambio de las personas y los procesos



Nota. Adaptado de “Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor” (P.169), por J.L. Sandoval, 2014, *Estudios Gerenciales*, 30(133).

Por estas razones, la gestión del cambio requiere una metodología adecuada y personalizada para la organización. Atlantic City necesita un acompañamiento desde la gestión de procesos y de personas. El enfoque de la solución propuesta se centrará en la gestión de personas al ser el área de experiencia del equipo consultor. Además, permitirá que los colaboradores cuenten con el acompañamiento necesario para adaptarse a este proceso de cambio y, por consiguiente, aportar a la estrategia organizacional instaurando un negocio digital sólido que genere las ganancias esperadas en el mercado en el corto plazo.

La estrategia de la organización y su cultura, cuentan con elementos que las interrelacionan. Según Méndez (2019), existen elementos que interrelacionan ambos

elementos, lo que genera que sean elementos que se deban trabajar en conjunto (Ver Tabla 10 y 11). La estrategia influye significativamente y requiere para sus propósitos que la cultura sea pertinente y coherente (p.164) (Ver Tabla 12). Si se gestiona la estrategia de la mano de la nueva cultura, se alcanzará el logro de los objetivos de negocio.

Tabla 10

Elementos de la Estrategia

Elemento	Descripción
Adaptación a cambios en el entorno	Decisiones sobre cursos de acción a seguir frente a cambios producidos por la dinámica social y el entorno. Define aspectos estratégicos diferenciadores que causan ventajas competitivas por los cursos de acción adoptados.
Visión de largo plazo	Las directivas definen parámetros deseados para su implementación y trazan el rumbo para cumplir con la misión definida. Con visión de futuro, determinan el tiempo a largo plazo.
Define el negocio, crea valor, (Diferenciación, competitividad)	Crea productos y/o servicios que producen valor y determinan una posición única y diferenciadora, que le permita ser competitiva en el mercado.
Define visión, misión, objetivos, metas	Identificado el horizonte deseado, la empresa estipula su negocio. Los directivos identifican y/o definen el tipo de empresa y precisan los objetivos generales, las metas las estrategias, las políticas y los planes; de esta forma determinan cómo actúa la empresa
Cursos de acción y actividades que determinan la cadena de Valor	La implementación de la estrategia establece relación entre las actividades o acciones que ocurren en el tiempo y diferencian el negocio, con el fin de crear valor y lograr ventaja competitiva. Tales actividades son únicas y/o diferentes a cómo las realizan los competidores. Cada estrategia y actividades son propias de cada empresa y no existe una estrategia única; es necesario consolidar, integrar e interrelacionar las actividades a los procesos mediante los ajustes a la estructura
Asignación y Administración de recursos	La implementación, efectividad y cumplimiento de metas dependen de la identificación de requerimientos, la administración de los recursos disponibles, y la asignación y adaptación de tales recursos a las propuestas definidas.

Nota: Adaptado de *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*, Por Mendez Álvarez C.E. 2019, Universidad & Empresa, 21(37), 136-169

Tabla 11*Elementos de la Cultura*

Elemento	Descripción
Direcciona comportamientos en la interacción social	Cada organización construye parámetros que orientan el comportamiento de las personas, para que actúen de manera similar en aspectos formales e informales de la dinámica, validando el concepto de conciencia colectiva. Los fundadores y/o líderes, señalan parámetros como la ideología, los valores, la responsabilidad social y la ética; la organización, políticas, normas, ritos, símbolos, himno, bandera, logotipo, y las personas historias, creencias mitos, lenguaje, y clima organizacional.
Propicia identidad y cohesión	La cultura propicia la identidad de las personas, condición necesaria para la organización. Se logra en la medida que se cohesionan socialmente, compartiendo, aceptando y proyectando en su desempeño lineamientos propios que se reflejan en el nivel de compromiso, la responsabilidad social, los valores, la ética y las normas con los que actúan. así como en el sentido de pertenencia de los colaboradores, quienes tienen conciencia de su responsabilidad individual en el rol que desempeñan.
Factor de Diferenciación	Las organizaciones son referentes difícilmente imitables por su dinámica, ya que estas no son sencillas de asimilar y adaptar en otras organizaciones; por tal razón, no se encuentran organizaciones similares en su cultura inclusive de un grupo empresarial con el mismo fundador.
Normas de acción (las determina Estructura)	A nivel formal, las normas se establecen desde la estructura, que, en sus procesos, procedimientos, manuales de funciones, no dan alternativa de actuar fuera de lo estipulado, lo que se afianza con las normas aplicadas en la acción.

Nota: Adaptado de *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*, Por Mendez Álvarez C.E. 2019, *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169

Tabla 12

Matriz de la relación entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia

CULTURA / ESTRATEGIA Direcciona comportamientos en la interacción social		Cultura		
		1. Propicia la Identidad y cohesión	2. Factor de Diferenciación	4. Normas para la acción (las determina la Estructura)
Estrategia	1. Adaptación a cambios en el entorno.			X
	2. Visión de largo plazo.		X	X
	3. Define el negocio, crea Valor (diferenciación, competitividad).		X	X
	4. Define visión, misión, Objetivos, metas.	X	X	X
	5. Cursos de Acción y actividades que determinan Cadena de Valor.	X	X	X
	6. Asignación y Administración de Recursos.	X		

Nota: Adaptado de *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*, Por Mendez Álvarez C.E. 2019, Universidad & Empresa, 21(37), 136-169

4.2 Solución Propuesta

Una de las metodologías más referenciadas para el desarrollo de la Gestión del Cambio es el plan de 8 pasos de Kotter. Kotter (1986, como se cita en Robbins, 2013), quién se basó en el modelo de tres etapas de Kurt Lewin para crear un modelo detallado que describe cómo debería ser la implementación del cambio. Jhon Kotter, profesor de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, elaboró una lista de los errores comunes que cometen los gerentes cuando tratan de iniciar un cambio y estableció ocho pasos secuenciales para poder superar estos problemas:

1. Alentar la sensación de que el cambio es urgente.
2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y estrategias para lograr la visión.
4. Comunicar la visión a toda la organización.

5. Dar poder a otros para que actúen a partir de la visión al eliminar las barreras para el cambio, fomentar la toma de riesgos y alentar la solución creativa de los problemas.
6. Planear, crear y recompensar triunfos de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los nuevos programas.
8. Reforzar los cambios al mostrar la relación entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional.

Jhon Kotter, en su libro “Al frente del cambio” (Kotter, 2007), señala que los 8 pasos son ampliamente utilizados en las empresas que buscan gestionar un correcto proceso de cambio. Asimismo, existen tres razones para el uso de este modelo: Primero, la metodología brinda un enfoque estructurado a través de una guía práctica y genérica, lo cual facilita su aplicación en diversas empresas con diferentes rubros. Segundo, el enfoque incluye a las personas debido a que el cambio sólo se podrá realizar si se les empodera, ya que estas son el reflejo de la cultura organizacional y se genera un impacto directo en ellas. Finalmente. Se aseguran resultados de corto plazo, ello origina que los colaboradores confíen en el cambio y el beneficio obtenido, de tal manera que se genera mayor compromiso y satisfacción.

Este enfoque busca que la transformación cultural de la organización se encuentre alineada con la nueva estrategia del negocio y considera la incorporación del negocio digital.

A continuación, se detalla cómo a través de los 8 pasos de Kotter se generará el acompañamiento en la gestión del cambio con un enfoque centrado en la experiencia del colaborador para Atlantic City. Esta propuesta estará liderada por el equipo consultor.

4.2.1 Crear Sentido de Urgencia

Kotter (2007) refiere que, para que el cambio empiece es necesario que la compañía muestre interés y sienta la necesidad de hacer algo diferente, empezando por los líderes de más alto nivel, líderes de primera línea, mandos medios y terminando por los colaboradores. Es importante transparentar lo que está ocurriendo y cómo está impactando en la empresa. Se debe mostrar de manera clara el contexto actual en el que el negocio se encuentra, el análisis social y económico del país y porque es urgente atender esta situación.

Se propone iniciar el proceso con un espacio de exposición y análisis con los líderes de más alto nivel de decisión. En este espacio se visualizará la urgencia de la gestión del cambio con un enfoque centrado en la experiencia de la persona. Se recomienda presentar al equipo directivo en análisis de los capítulos anteriores e incorporar data de un Diagnóstico de Cultura y Liderazgo, que evidencie desde todos los puntos el desgaste que se ha generado en los colaboradores durante el contexto de cambio actual. Es importante también presentar una evaluación del impacto en el negocio y cuáles serían las ventajas o desventajas de atender esta problemática en este momento y con la urgencia del caso.

El resultado de este ejercicio debe despertar en ellos la importancia de atender el tema ahora y el involucramiento en el plan de acción de manera activa. El objetivo es lograr un consenso respecto a la postura que tendría la organización frente al problema y determinar quién será la persona responsable de liderar la ejecución del plan de trabajo y darle seguimiento a su cumplimiento, se sugiere que este rol sea tomado por el Gerente General. Una vez que el sentido de urgencia es compartido por los líderes, se procede a iniciar el plan de cambio alineando este genuino deseo de cambio y generando prioridad en la atención de los líderes de la primera línea. Para esto, se requiere tener claridad sobre el proceso de

cambio y realizar el levantamiento de información con el Gerente General, usando de herramienta una matriz de relevamiento (Ver -Tabla 13).

Tabla 13

Matriz de entendimiento del cambio

Situación actual	
Situación esperada	
Relación con la Estrategia	
Factor de diferenciación	
Visión del cambio	
Beneficios	
Principales stakeholders	
Áreas impactadas	
Indicadores de medición del cambio	
Hitos del cambio	
Hitos de comunicación	
Aprendizajes requeridos (Capacitación)	
Procesos a modificar	

Nota: Elaboración propia

4.2.2 Coalición para Liderar el Cambio

Se debe generar un equipo sólido que lidere y acompañe el proceso de cambio desde cada uno de sus roles en la organización. Este equipo seleccionado será clave ya que permitirá soportar la estrategia de comunicación y la confiabilidad del resultado del cambio que se espera. Asimismo, los equipos estarán conformados por colaboradores de diferentes áreas para tener representatividad.

Es necesario realizar un análisis de actores, considerando a los principales stakeholders que se encontraban involucrados en el proceso, así como sus posiciones frente al cambio (Ver Tabla 14).

Tabla 14

Matriz de actores

Área	Actor Clave	Postura (a favor, en contra, neutro)	Nivel de influencia	Acciones de trabajo	Criticidad de atención

Nota: Elaboración propia.

Además, se sugiere conformar un equipo de “embajadores del cambio” y de “aliados del cambio”. El primero, estaría conformado por los 12 gerentes de primera línea, que en su rol de liderazgo deberán ser quienes transmiten y representan los mensajes clave de este proceso. El segundo equipo de “aliados de cambio”, lo conforman el 10% del total de colaboradores de todas las áreas y niveles de la organización (100 aproximadamente). Ellos deberían contar con un perfil colaborador y promotor del proceso de cambio, además de contar con influencia, credibilidad y deben ser considerados líderes por sus compañeros de trabajo

El perfil de los aliados de cambio se detalla a continuación:

Objetivo: Fortalecer la cultura, participando y promoviendo activamente iniciativas de clima laboral, cultura, cambio y comunicación interna en el equipo al que pertenecen.

Perfil:

Aspectos técnicos

- Tener al menos 6 meses en la organización.
- No haber tenido ninguna falta disciplinaria.

- Mínimo nota 3 en evaluación de desempeño.
- Tener capacitaciones regulatorias al día.
- Puede pertenecer a cualquier nivel jerárquico.

Características del aliado de cultura

- Ser un referente de la nueva cultura.
- Demostrar empatía, proactividad y compromiso con su trabajo y la empresa.

Rol:

- Incentivar la participación de los colaboradores en las actividades de cultura.
- Explorar la satisfacción de los colaboradores según iniciativas, actividades, etc.
- Difundir mensajes clave en sus equipos de trabajo.
- Identificar antivalores/incoherencias con la cultura de su empresa.
- Alertar sobre casuísticas de clima o cultura en su área.

La selección se realizará bajo el siguiente proceso:

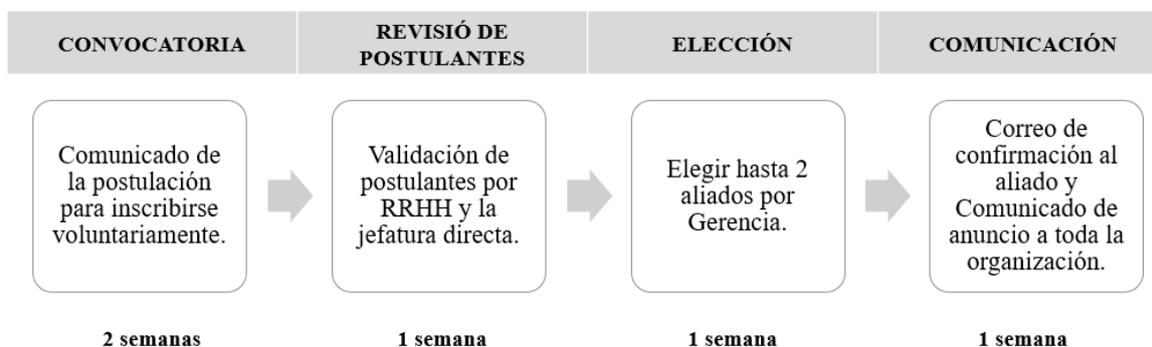
Consideraciones para el proceso de selección:

- Los colaboradores deben postular por iniciativa propia.
- Su rol será adicional a las funciones de su puesto de trabajo.
- La selección es cada año, máximo 2 aliados por Gerencia.

El detalle del proceso se encuentra en la Figura 14.

Figura 14

Proceso de selección de Aliados de Cultura



Nota: Elaboración propia

Posterior a la definición de los aliados y una vez que se cuente con la visión del cambio definida, se generará una reunión para presentar el contexto, el objetivo, la urgencia de atender la necesidad del cambio e invitarlos a ser parte del equipo de trabajo. Se sugiere que con esta reunión se asegura la toma de consciencia del porqué del cambio, fomentar el diálogo y la escucha activa. Es importante garantizar que todos estén de acuerdo y motivados con el objetivo a conseguir, debido a que esta dinámica será replicada a todos los colaboradores para lograr exactamente la misma toma de conciencia.

4.2.3 Crear una Visión para el Cambio

El tercer paso, indica que es necesario crear una visión para el cambio, esta nueva visión se manifiesta en 3 elementos: propósito, cultura deseada y liderazgo. Es importante que esta definición sea realizada por los principales líderes de la organización debido a que deben tener la clara comprensión de su significado, elemento indispensable para poder comunicar en el siguiente paso. Se sugiere que en Atlantic City realice una reunión de Team visioning donde participen los principales líderes de la organización incluyendo el CEO. Este espacio debería ser dirigido por un facilitador del equipo consultor, quien abordará los siguientes puntos:

- 1) Conocer cuál es la percepción actual de cada líder sobre la visión:

El propósito actual de Atlantic City es “Compartir felicidad creando experiencias inolvidables”, se debe validar si continúa siendo el propósito que acompaña la estrategia o si debiera cambiar. Para esto, es importante contar con información actualizada sobre el Diagnóstico de cultura y liderazgo, que se realizará para generar el sentido de urgencia (detallado en el paso 1). Luego de la revisión de estos datos, se determina qué tan conformes o no se encuentran los líderes con la situación actual (cultura, propósito, liderazgo).

- 2) Definir las expectativas de la nueva visión para la organización:

En el mismo espacio, los líderes empiezan a brindar ideas sobre cómo debería ser la nueva visión a nivel de cultura deseada, propósito organizacional y perfil de líder que se debería compartir en la organización. Este espacio es guiado por el facilitador, quien se asegura que todos los líderes participen.

- 3) Definir una sola visión para el cambio en la organización:

Para ello, los líderes, empiezan a conceptualizar frases que resuman las ideas brindadas en la actividad anterior. El facilitador guía este momento de la reunión hasta llegar a un acuerdo general sobre la nueva visión (cultura, propósito y liderazgo). Estos elementos deben considerar la situación actual de la compañía, atendiendo las necesidades del negocio físico y digital.

El desarrollo de los pasos indicados permite contar con un propósito, cultura y liderazgo definidos y consensuados por todos los líderes de la organización. La validación de esta visión se puede realizar a través de objetivos, cuyo cumplimiento involucra a todos los colaboradores y áreas de la organización. Los elementos que deben definirse se encuentran en la Tabla 15.

Tabla 15*Elementos a definir de la nueva cultura*

Propósito	
Visión	
Misión	
Relación con la Estrategia de negocio	
Valores / Principios	
Comportamientos esperados	
Nuevas prácticas culturales esperadas	
Proceso de cambio (Fases esperadas)	
Procesos asociados impactados	
Perfil del líder para la nueva cultura	
Aspectos importantes para la comunicación	
Aspectos importantes para la capacitación	
Metas	

Nota: Elaboración propia

Una vez concluidos estos tres primeros pasos, será posible definir los principales riesgos e impactos. (Ver Tabla 16).

Tabla 16*Matriz de análisis de riesgos e impactos*

Impacto o riesgos identificados	Impacto	Probabilidad (1 al 5)	Consecuencia (1 al)	Acción de Mitigación	Acciones de comunicación	Acciones de capacitación

Nota: Elaboración propia

4.2.4 Comunicar la Visión

La visión definida en el segmento anterior es comunicada en este paso. Es importante que la comunicación se realice a través de los “embajadores del cambio” y “aliados del cambio”, de esta manera se procura llegar a todos los niveles de la organización. Esta acción consiste en que Atlantic City inicie la comunicación a través de la Gerencia General, siendo el canal de comunicación más importante en la actualidad. Esto puede darse a través de una reunión presencial. Es necesario que se explique el porqué de este proceso de cambio, la nueva visión y cuáles serán los beneficios para todos al ser parte de la nueva cultura.

Luego de este espacio, es necesario que cada líder realice reuniones con su equipo de trabajo para conocer cuáles son las percepciones sobre la información recibida. El líder resuelve dudas que puedan surgir y aterrizar el rol del equipo y su aporte en el cambio. Finalmente, todo esto está acompañado de un plan de comunicación presencial y virtual, para que la nueva visión se perciba a todo nivel. La estrategia de comunicación se detalla en la Tabla 17.

Tabla 17

Estrategia de comunicación.

Objetivo	Acción	Responsables
Comunicar la nueva visión de la organización	Realizar un Town hall presencial con todos los colaboradores	Gerente General
	Reuniones líder-equipo por Gerencias, para conversar de la nueva cultura	Embajadores de cambio
	Definir el grupo de “Aliados de cambio” con base en el perfil (Tabla x)	RRHH
	Workshops de cultura (espacios colaborativos y lúdicos para hablar sobre la nueva cultura y acompañar el proceso de cambio.	Aliados de cambio
	Branding de ambientes (salas, oficinas, espacios compartidos)	RRHH
	Incorporar murales de cultura en cada piso, comunicando los logros del proceso.	RRHH
	Radio Atlantic: Podcast breve con novedades sobre la cultura.	RRHH

Objetivo	Acción	Responsables
	Cafés con el Gerente General: Reuniones con el Gerente y Embajadores para hablar sobre la nueva cultura.	RRHH

Nota: Elaboración propia

Para asegurar el impacto de estas acciones, se puede contar con dos medios de verificación. Por un lado, contar con la verificación de los líderes de haber realizado las reuniones líder-equipo; y, por otro lado, realizar un Pulso de cambio luego de 3 meses de iniciar la comunicación, que permita validar el entendimiento de la nueva visión. Ello permitirá medir información brindada y las brechas que aún deberán ser fortalecidas. Esta herramienta de Pulso de cambio debe ser aplicada nuevamente de manera trimestral y liderada por el área de Recursos Humanos.

4.2.5 Eliminar Obstáculos

El siguiente paso es eliminar los obstáculos. Esto sugiere minimizar todos los agentes que están impidiendo o retrasando el cambio. Estos factores pueden ser diversos, desde políticas y procedimientos que se encuentren desfasados y no sean compatibles con la nueva visión de la empresa hasta la resistencia al cambio o la falta de capacitación desde los colaboradores.

La revisión y actualización de las políticas y procedimientos que tiene la empresa es un elemento clave para el proceso de cambio debido a que genera coherencia entre lo que se hace y se comunica. Para su realización, es necesario analizar a través de una matriz de criticidad, cuáles son los procesos más relacionados con este proceso de cambio, con el objetivo de priorizar los que se trabajarán durante el primer año. Es importante involucrar a los líderes de las diferentes áreas para que soporten los cambios ante posibles resistencias.

Se sugiere que Atlantic trabaje sobre las brechas que existen en cuanto a las competencias que se necesitan a raíz de la nueva visión. Los descriptivos de puesto deben

reflejar las nuevas competencias que son transversales a la organización. De esta manera, será posible desplegar un programa de upskilling (capacitación para reducir brechas de competencias). Para recabar la necesidad de capacitación, se requiere levantar la información sobre las necesidades de aprendizaje, para ellos se sugiere hacer uso de la matriz de la Tabla 18.

Tabla 18

Recopilación de necesidades de capacitación en proceso de cambio

Impacto en la estrategia	Conocimientos o competencias a desarrollar	Proceso asociado	Público	Objetivo del entrenamiento (informar, capacitar, etc.)	Contenido temático	Modalidad sugerida	Modo de evaluación

Nota: Elaboración propia

4.2.6 Asegurar Triunfos a Corto Plazo

Generar victorias a corto plazo es muy importante, debido a que fomenta el entusiasmo y compromiso con el cambio por parte de los colaboradores. Asimismo, permite visibilizar la efectividad y brinda credibilidad al proceso ante el equipo. Se recomienda considerar todos los canales de comunicación (formales e informales) para dar a conocer los logros considerando las funciones que ocupan cada colaborador, mandos medios y gerencias de primera línea a fin de que el mensaje sea efectivo.

Algunos canales sugeridos son:

1. Realizar Town Hall meeting mensuales comunicando el avance del plan de cambio, realizado por el CEO de la empresa.
2. Generar un plan de comunicación con “embajadores” y “aliados del cambio”
3. Desarrollar una estrategia de comunicación a través de elementos físicos en la sede, que se encuentren a vista de todo el personal (murales, pantallas, etc.).

Asimismo, se debe generar un sistema de reconocimiento por logros alcanzados en el proceso de cambio, tales como:

1. Comunicar la realización del Team Visioning incluyendo el objetivo y resultado obtenido.
2. Comunicar la actualización de las políticas y procesos a través de indicadores que midan el nivel de avance.
3. Felicitar a los líderes que cumplen las acciones asignadas durante el proceso de cambio y revelar indicadores de logro.
4. Comunicar los resultados del Pulso, en cual deberá reflejar cómo se está sintiendo el colaborador con el proceso de cambio a través de tres métricas sencillas: Línea base (Punto de partida, el resultado de la primera encuesta), Objetivo (Mínimo esperado con respecto a la satisfacción del colaborador) y Puntuación máxima (Punto más alto de lo esperado).

4.2.7 Construir sobre el Cambio

El siguiente paso es construir sobre el cambio. En este punto, se sugiere que Atlantic determine cuáles han sido los elementos que han funcionado durante el proceso de cambio. Durante este análisis, es necesario que reciba información desde diferentes actores, líderes, equipo de cambio y colaboradores. Se debe recopilar información de los resultados que se obtuvieron en la retroalimentación de los pasos anteriores, como la Encuesta de Pulso y las entrevistas 1-1.

Para este paso, el equipo de Recursos Humanos que se encuentre gestionando este proceso de cambio, debe realizar reuniones con diferentes colaboradores, pueden ser focus group o entrevistas. Se sugiere que se realicen 25 focus group, 3 en cada una de las siguientes Gerencias: Producto Digital, TI, Marketing, Comercial y Atención al invitado, que son las gerencias donde se puede percibir mayor impacto del cambio; y 2 focus group en

cada una de las Gerencias descritas a continuación: Control, Administración, Finanzas, RRHH y Logística. Estos espacios deberán ser realizados por el equipo consultor.

La documentación de estos aprendizajes se realiza a través de un formato con apartados organizados por gerencias y áreas. Estos ambientes, se alimentan de la información que se obtiene de los diferentes puntos de contacto, como los focus group, entrevistas 1-1 o resultados de Encuesta de Pulso.

Con la información consolidada, el equipo consultor sintetiza los principales aspectos a reforzar o reformular y a través de un workshop con los “Embajadores de Cultura”, con quienes se determinan las nuevas acciones concretas a implementar.

Con esta información recopilada, se procede a realizar los ajustes que correspondan en el plan de trabajo. Si es necesario, se deben redireccionar acciones que permitan alcanzar los objetivos del cambio. En este punto, el equipo debe tener total confianza para comentar cuáles son los aspectos para mejorar. En este punto, los “Embajadores de cultura” y “Aliados del cambio” son quienes participan en la comunicación a la organización (Ver Tabla 19).

Tabla 19

Matriz de percepción del cambio desde diferentes stakeholders

Tema	Casino digital	Casino físico
Logros visibles		
Siguientes hitos por comunicar		
Comportamiento de stakeholders		
Procesos modificados / Por modificar		
Aprendizajes requeridos (Capacitación)		
Metas alcanzadas		

Nota: Elaboración propia

4.2.8 Anclar el Cambio en la Cultura de la Empresa

El último paso es anclar el cambio en la cultura de Atlantic City. Si bien los procesos de cambio organizacional toman varios años, es necesario asegurar acciones de sostenimiento que permitan mantener el cambio en el tiempo. Uno de los factores importantes a considerar es que se pueda revisar constantemente las acciones que funcionan y replicarlas.

Se debe revisar el plan de trabajo del proceso de cambio y generar iniciativas que continúen anclando el cambio, a través de rituales, historias y los líderes, a partir de los aprendizajes que se vayan recopilando. Es necesario ir expandiendo cada vez más al equipo promotor del cambio (“embajadores” y “aliados” del cambio), generando que este rol sea aspiracional y otros colaboradores busquen ser elegidos para él. Finalmente, la comunicación de los avances debe ser constante y así se mantendrá a todos los colaboradores motivados por ser parte de este gran proceso. El principal indicador de éxito es el logro periódico de indicadores de negocio. En la Tabla 20 se detalla el refuerzo del proceso de cambio.

Tabla 20

Refuerzo del proceso de cambio

Público (Gerencia/Área)	Temas a reforzar	Público	Procesos a modificar	Acciones de capacitación	Acciones de comunicación	Periodicidad

Nota: Elaboración propia

4.3 Conclusiones

Como conclusión de este capítulo, el detalle señalado de los 8 pasos de Kotter permite abordar con éxito la problemática principal de Atlantic City colocando al

colaborador en el centro de la gestión del cambio para acompañarlo en el proceso de transformación digital según las necesidades de Atlantic City (Ver Tabla 11). Este enfoque es la herramienta más completa para afrontar este contexto retador de manera positiva. El logro de la implementación de este modelo generaría precedentes en las empresas del sector y le brindaría solidez a la reputación de Atlantic City, destacando como referente no solo a nivel del casino físico, sino también en el casino digital. Hasta la fecha, Atlantic City ha validado el diagnóstico realizado en base a ello ha diseñado su plan de acción del 2024 al 2025.

Tabla 21

Diagrama de problemas causas y soluciones

Problema Central
Desgaste del colaborador debido a los cambios constantes durante el desarrollo de un nuevo negocio.
Causas
Falta de acompañamiento en el proceso de transformación digital a los colaboradores
Alternativas de solución
Acompañamiento en el proceso de transformación digital a los colaboradores, a través de una metodología de Gestión del cambio definida según las necesidades de la organización.

Nota: Elaboración propia

Capítulo V: Plan de Implementación

En el capítulo anterior se han identificado las alternativas de solución, así como, la solución propuesta para abordar la problemática y la causa que lo origina, apoyado de un Modelo de Gestión del Cambio según John Kotter. En el presente capítulo se detallan las actividades a realizar plasmadas en un plan de implementación soportado con un presupuesto y factores clave que permitirán el éxito en la implementación.

5.1 Actividades

En la Tabla 22 se detallan las actividades a desarrollar, con el fin de resolver la problemática identificada. Las actividades se encuentran segmentadas en 4 fases.

- Fase 1: La planificación del proyecto, considerando la reunión de kick off para generar el sentido de urgencia sobre el cambio, la definición del equipo que liderará las actividades para gestionar el cambio y la reunión de team visioning donde los líderes definirán la nueva visión, cultura deseada y tipo de liderazgo.
- Fase 2: Es la ejecución, que contiene el despliegue de la comunicación de la nueva visión, la alineación con los procesos internos (políticas y procedimientos), espacios de comunicación mensuales (town halls) y la encuesta de pulso sobre el proceso de cambio.
- Fase 3: Es el seguimiento, donde se realiza la evaluación de la efectividad de las acciones a través de focus group y acciones que permitan trabajar el sostenimiento del cambio.
- Fase 4: Es el cierre del primer año con la presentación de resultados.

Tabla 22*Actividades para la alternativa de solución propuesta*

Alternativa de solución	Responsables	Actividades
Acompañamiento en el proceso de transformación digital a los colaboradores, a través de una metodología de gestión del cambio definida según las necesidades de la organización	Planificación	
	Gestión Humana	Diseño de Kick off: Presentación de análisis de diagnóstico de cultura y liderazgo.
	Gestión Humana	Conformar el equipo para liderar cambio con líderes de primera línea y definición de embajadores y aliados de cultura.
	Gestión Humana / Líderes 1ra línea	Sesión Visioning de Cultura para definir la nueva visión de Atlantic City.
	Ejecución	
	Gestión Humana / Líderes General	Comunicar la nueva cultura a todos los colaboradores.
	Líderes 1ra línea	Alinear procesos estructurales de recursos humanos y el negocio, previo análisis de criticidad.
	Gestión Humana / Líderes General	Realizar Town Hall mensuales liderados por líderes de primera línea.
	Gestión Humana	Encuesta Pulso sobre el proceso de cambio.
	Seguimiento	
	Gestión Humana / Líderes	Evaluación de efectividad de acciones a través de focus group y entrevistas.
	Gestión Humana	Diseño y ejecución de plan de sostenimiento del proceso de cambio.
Cierre de 1er año		
Gestión Humana	Presentación de resultados	

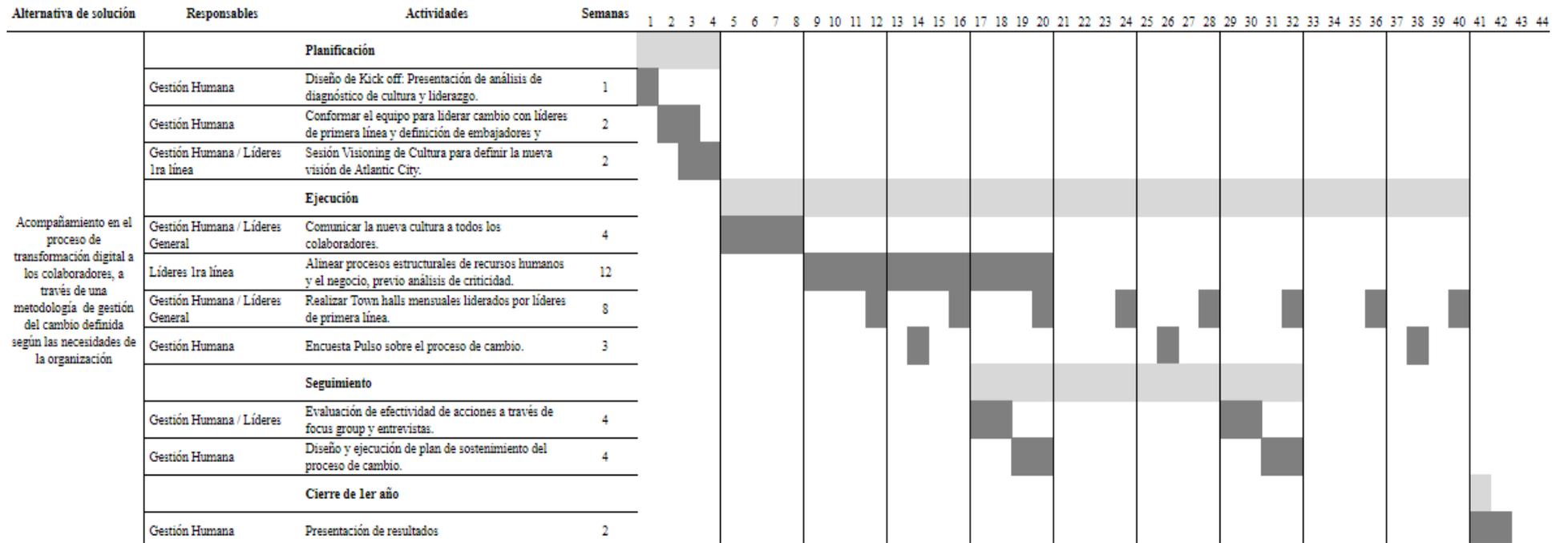
Nota: Elaboración propia

5.2 Plan de Implementación

Para la implementación de la solución propuesta se utilizó la herramienta de gestión llamada Diagrama de Gantt el cual, permitirá abordar los 4 frentes antes mencionados en un plazo de 44 semanas, con responsables y entregables específicos, tal como se observa en la Tabla 23.

Tabla 23

Diagrama de Gantt de Actividades



5.3 Presupuesto

En el punto anterior se han detallado las acciones clave que se desplegarán para ejecutar el proceso de cambio cultural. Estas actividades serán lideradas fundamentalmente por el área de Gestión Humana, los líderes de la organización y el equipo consultor. A continuación, se detalla la estimación del costo de los servicios profesionales y de los recursos que deberán considerar.

5.3.1 Servicios Profesionales

La implementación del proceso del acompañamiento de Gestión del Cambio bajo una metodología adaptada a Atlantic City tiene un costo total de S/84,000. En la Tabla 24 se detallan los costos por cada fase propuesta.

Tabla 24

Presupuesto estimado

Alternativa de solución	Actividades	Servicio	Presupuesto estimado
Acompañamiento en el proceso de transformación digital a los colaboradores, a través de una metodología de gestión del cambio definida según las necesidades de la organización.	Planificación		
	Diseño de Kick off: Presentación de análisis de diagnóstico de cultura y liderazgo.	Diseño de Planificación Incluye: Diagnóstico de Cultura y liderazgo Plan de Comunicación	S/. 35,000
	Conformar el equipo para liderar cambio con líderes de primera línea y definición de embajadores y aliados de cultura.	Definición de Modelo de Liderazgo Definición de estructura de cultura	
	Sesión Visioning de Cultura para definir la nueva visión de Atlantic City.		
	Ejecución		
	Comunicar la nueva cultura a todos los colaboradores.	Acompañamiento en Ejecución Incluye: 2 consultores asignados, 4 sesiones por mes, durante 10 meses.	S/. 30,000
Alinear procesos estructurales de recursos humanos y el negocio, previo análisis de criticidad.			
Realizar Town Hall mensuales liderados por líderes de primera línea.			
	Encuesta Pulso sobre el proceso de cambio.		

Seguimiento	Ejecución de evaluación de efectividad	
Evaluación de efectividad de acciones a través de focus group y entrevistas.	Incluye: 2 consultores asignados, 25 reuniones.	S/. 17, 000
Diseño y ejecución de plan de sostenimiento del proceso de cambio.	Informe de plan de sostenimiento	
Cierre de 1er año		
Presentación de resultados	Informe de resultados	S/. 2, 000
TOTAL		S/. 84, 000 + IGV

5.3.2 Estimación de Recursos Propios

De manera adicional, se requiere que durante el proceso se cuente con el soporte de los siguientes roles para la planificación, ejecución, validación de las acciones propuestas en todo el tiempo que dure la implementación:

- Jefe de Talento y Cultura: 30% de su tiempo de trabajo por mes.
- Líder de Desarrollo: 40% de su tiempo de trabajo por mes.
- Líder de Comunicación Interna: 40% de su tiempo de trabajo por mes.

5.4 Factores Claves para el Éxito

Durante todo el proceso se deben rescatar ciertas acciones que serán de vital importancia para que la implementación de la solución sea eficaz. Para ello, se han considerado cinco acciones claves: Alinear la cultura con la estrategia, Líderes, Aliados del cambio, Rescatar aprendizajes, Visibilizar victorias a corto plazo.

5.4.1 Alinear la Cultura con la Estrategia

Tener una estrategia sólida es saber a dónde quiere llegar la empresa. Esto se ve reflejado en su misión y visión empresarial. De este punto nace la necesidad de que la cultura guarde coherencia con la estrategia de la organización. Una cultura fuerte apoya y reafirma la estrategia. A través de esta cultura, los colaboradores saben qué comportamientos espera

la empresa y estos mismos comportamientos deben ser asumidos, respetados y valorados por todos los colaboradores. Además, sirve para agilizar cualquier proceso de cambio que pueda existir en un futuro. Es importante señalar que una cultura alineada a los objetivos empresariales genera sentido de pertenencia. Este es un factor importante, ya que los empleados sienten un grado de empatía con su organización, se forma una identidad, la misma que reafirma la motivación y compromiso con la empresa.

Este primer paso es muy importante, empresas sumamente innovadoras como Netflix guardan una fuerte relación entre cultura y su estrategia. De acuerdo con Netflix (2015) la estrategia principal de la empresa es hacer crecer el negocio de streaming de suscripción dentro de Estados Unidos y el mundo. Para lograr este objetivo, la empresa ha desplegado diversas acciones, tales como: Ampliar el contenido de sus servicios (series, películas y juegos), utilizar la plataforma fuera del país de origen, liberar de restricciones la salida de suscriptores y mejorar continuamente el servicio. Para ello, se realizan pruebas constantes referente a las interfaces, planes, promociones, entre otros. Netflix, ha alineado su cultura para poder cumplir estos objetivos, presentando una cultura organizacional basada en la libertad, responsabilidad e innovación. Estos factores permiten que sus colaboradores tomen decisiones arriesgadas y retan el *status quo*.

5.4.2 Liderazgo

Uno de los factores fundamentales para asegurar el éxito del acompañamiento en un proceso de Gestión del Cambio es el liderazgo, pues parte del involucramiento de la Gerencia y el equipo de líderes de primera línea. Para Ferrer (2015) el liderazgo juega un papel primordial como agente de cambio dentro de cualquier organización. El líder debe ser el propiciador del cambio, motivando a todos los miembros de la organización a poner toda su energía en la capacidad de innovación, la forma de utilizar las mejores aptitudes y capacidades de cada individuo para el beneficio de toda la organización. Además, es

indispensable que los líderes se encuentren alineados y actúen en relación con los compromisos que asuman. Si esto no sucede, el discurso de proceso de cambio puede desmerecerse y quedar sin efecto para algún grupo de colaboradores. Por tanto, la tarea de la Gerencia General es generar la aspiración y compromiso a los líderes, y desde el equipo de Recursos Humanos el de realizar el acompañamiento respectivo para soportar el proceso de cambio.

Un ejemplo claro de la importancia del liderazgo en todo proceso de cambio es el de IBM (International Business Machines Corporation). La empresa tecnológica pasó de tener un enfoque de crecimiento agresivo, es decir tenían la misión de ser líderes en tecnología a través de lanzar constantemente al mercado productos muy buenos; sin embargo, estos no tenían un enfoque en el cliente. Con la llegada de Louis V. Gerstner Jr., quien fue un antiguo cliente de IBM, la estrategia empresarial cambió el enfoque, destacando la preocupación por los usuarios. El primer cambio era poner al centro al cliente, desarrollando una serie de productos que ofrezcan una solución integral. No solo se centró en diseñar nuevos productos, sino de brindar servicios complementarios a través de la construcción de infraestructura de datos, mantenimientos de sus sistemas y su servicio postventa (IBM, 2004, p. 17-34).

5.4.3 Aliados de Cambio

Así como el cambio se impulsará desde los principales roles de liderazgo hacia los colaboradores manera (top-down), el mantenimiento recaerá en gran medida en las acciones del día a día que se realicen desde los colaboradores (bottom-up). Según López, Restrepo de Ocampo y López (2013) la participación de los empleados en el proceso de cambio mejora las reacciones ante el mismo y la efectividad de los esfuerzos de cambio planeado. La participación de los colaboradores en las decisiones aumenta de manera pronunciada la aceptación del proceso de cambio.

Por esa razón, es fundamental el involucramiento del equipo durante el proceso, ya que los colaboradores son los principales protagonistas durante los procesos de cambio. De la motivación y adherencia que manifiesten, depende la efectividad de las acciones, por tanto, es importante acercar a estos aliados estratégicos a repetir constantemente las acciones que se determinen para la comunicación y el sostenimiento de este proceso. Solo así nos aseguraremos de que las propuestas estén correctamente diseñadas y que impacten positivamente en los colaboradores. En este sentido, en la consultoría se encuentra la propuesta de definir el equipo de “aliados del cambio”, que permitirá contar con información de cómo están recibiendo los colaboradores los cambios y según ello, reajustar los planes de acción según sea necesario.

Como ejemplo se puede mencionar a Microsoft y el cambio originado por su nuevo CEO Satya Nadella, quien llegó en el año 2014. Desde este suceso la empresa ha vuelto a sus orígenes. No es suficiente crear nuevos productos, dado que según Satya la “Gran tecnología ya no existe”, dado que empresas de todo tamaño pueden convertirse en gigantes tecnológicos en poco tiempo. Nadella destaca la creación de plataformas para que otros construyan más tecnología. La idea de Nadella es no depender exclusivamente de su sistema operativo más famoso (Windows) sino de centrar los esfuerzos en plataformas que sean de

utilidad a otras empresas, personas e incluso competencia. Bajo su liderazgo, la rama del negocio de la nube ha aumentado su facturación en 50%. También tomó decisiones importantes, como la salida del mercado de la marca Nokia, dado que no podía competir con marcas como Apple en el sector de teléfonos móviles. Todas las decisiones tomadas por Nadella han sido respetadas e impulsadas por los líderes de la organización incluidos Scott Guthrie (VP Ejecutivo de Cloud + AI) y Phil Spencer (Jefe de Xbox), quienes han respaldado activamente la visión de Nadella y han desempeñado un papel clave en la implementación de cambios.

5.4.4 Rescatar Aprendizajes

Es predecible que durante todo el proceso de ejecución se presenten dificultades. Por ello, es importante que se realice un constante feedback para felicitar los logros e ir atenuando los posibles errores que impidan cumplir el objetivo. El feedback es cerrar la brecha abierta entre lo que el colaborador ha entendido y lo que se pretendió que aprendiera (Hattie y Clarke, 2019, p. 1-7).

La tolerancia al error también es clave en todo proceso de cambio. Diversos estudios señalan que el error crea un ambiente propicio para el aprendizaje (Hattie y Clarke, 2019). Cuando el cerebro se enfrenta al error se genera una tensión propicia que generará estímulos para poder solucionar el impase. Por ello, es más sencillo aprender cuando uno se equivoca. En todo el proceso de cambio que está atravesando la empresa, es de vital importancia que se generen espacios de feedback efectivo, para poder cerrar las brechas y que se generen aprendizajes sólidos a través del error.

Para el acompañamiento a Atlantic City, se propone trabajar el “Pulso” sobre el proceso de cambio de manera trimestral, el cual brindará información cuantitativa sobre la adherencia de la nueva cultura en los colaboradores. Además, los focus group y las entrevistas a realizarse como parte del Plan de seguimiento, también permitirán recibir

retroalimentación sobre las percepciones de los colaboradores durante este proceso. El contar con información, permitirá realizar las mejoras correspondientes de manera oportuna y efectiva.

El Ex CEO de Amazon, Jeff Bezos, ha destacado en varias ocasiones la importancia del fracaso y el aprendizaje en el proceso de innovación. Slater (2023) señala que, Bezos valora la mentalidad de asumir riesgos y aprender de los errores. La innovación es parte del ADN de las empresas de Bezos, y se destaca que siempre han sido capaces de innovar al aceptar que están dispuestos al fracaso; además, señala que existe una relación directamente proporcional entre la innovación y el fracaso, no se puede ser innovador si antes no se experimenta constantemente el fracaso.

5.4.5 Visibilizar Victorias en Corto Plazo

Un factor de éxito importante es que el modelo de cambio comience a brindar soluciones a corto plazo. El proceso de cambio suele ser largo, por ello es conveniente que se determinen hitos para que cada pequeño logro sea celebrado. Esto generará que las personas estén convencidas de la importancia del cambio y además sirve como refuerzo de todo el proceso (Kotter, 2015 p.20). Cuando se celebran los logros a corto plazo, se genera un impacto directo en la motivación a seguir apoyando el objetivo general; y la construcción de confianza con el proceso. Estos logros deberían ser sobre avances en cada fase del Plan de Implementación que se presentó en la Tabla 11. Una de las formas que se propone para visibilizar los logros del proceso de cambio en Atlantic City, es a través de los Town Halls mensuales, espacio donde los líderes de primera línea comentan cuáles han sido las principales acciones logradas y muestran los resultados obtenidos en el negocio. Asimismo, se puede incorporar un boletín bimestral que brinde la información principal de los logros alcanzados y sea comunicado a través de los diferentes canales de comunicación.

5.5 Conclusiones

Para concluir, la efectividad de la propuesta para Atlantic City, dependerá de la correcta ejecución del plan de implementación según el cronograma propuesto. Los costos asociados permitirán cubrir los servicios profesionales de la consultoría; sin embargo, es importante resaltar que será necesario contar con el soporte del equipo de Recursos Humanos de la empresa para el desarrollo del proceso. Finalmente, los factores clave de éxito también deberán ser atendidos de manera oportuna, solo así será posible alcanzar los objetivos planteados. A continuación, revisaremos los resultados esperados en el capítulo 6.



Capítulo VI: Resultados Esperados

En el capítulo anterior se abordó el proceso de implementación, determinación de un presupuesto estimado y factores clave que permitirán un proceso de Gestión del Cambio centrado en los colaboradores para la consecución de los objetivos estratégicos. A continuación, se detallan los resultados esperados y el retorno de inversión traducido en ahorro para la organización. En la tabla 25 se puede visualizar la descripción de los beneficios y metodología de medición de la alternativa de solución.

Tabla 25

Beneficios y metodología de la alternativa de solución

Solución	Beneficio	Forma de Medición
Acompañamiento en el proceso de transformación digital a los colaboradores, a través de una metodología de gestión del cambio definida según las necesidades de la organización.	Mejora el engagement y la satisfacción del clima laboral, logrando impactar directamente en la mejora de la productividad.	Evaluación Clima Laboral
	Incremento del porcentaje de cumplimiento de los proyectos de mejora en cada planeamiento trimestral.	Encuesta pulso de adopción de cambio Rotación de puestos claves Porcentaje de cumplimiento en cada planeamiento trimestral
	Ahorro en costo de contratación	Ahorro en la cantidad de procesos de contratación

Mediante el plan de implementación, la empresa logrará establecer una ruta que le facilitará alinear la visión y enfocar a todos hacia el logro de los objetivos estratégicos, asegurándose que los colaboradores acepten el cambio y muestren apertura a la evolución. Para ello el primer enfoque de alineamiento está en los líderes, definir el estilo de liderazgo que hoy requiere la empresa para impulsar el cambio y sostener la nueva cultura organizacional que se está forjando.

Los indicadores de medición propuestos se deben correlacionar con los resultados del negocio para evidenciar el impacto y comunicar los logros. Luego de este primer año de

implementación proponemos el seguimiento a través de los planes de consolidación del nuevo modelo de cultura organizacional.

En la Tabla 26, se mostrará los costos incurridos en el 2023 referente a los gastos de contratación.

Tabla 26

Costo de la contratación

		REAL ANUAL 2023	REAL Q1 2024	REAL + PROYECTAD O ANUAL 2024	META ANUAL 2024	Ahorro:
COSTO DE CONTRATACIONES	Sumatoria de gastos (internos y externos)	S/ 474,917.00	S/ 155,300.00	S/ 621,201.32	S/ 310,600.66	S/ 400,000.00
	Número de contrataciones	412.00	128.00	512.00	276.00	
	Costo por cada contratación	S/ 1,152.71	S/ 1,213.28	S/ 1,213.28	S/ 1,125.36	

Nota: Elaboración propia

Como se puede evidenciar, luego de desplegado el plan, se podrá generar un ahorro aproximado de s/.400,000.00 para todo el 2024, ya que la meta está en alcanzar el 24% de rotación anual acumulada en el 2024, similar al 2019. La consultoría planteada contribuirá en la reducción de la rotación y por ende en la disminución del costo de contratación.

Adicionalmente, se efectuó un análisis del flujo de caja proyectado de la compañía a fin de evaluar el impacto de su viabilidad que tendría el proyecto. Se tomó como punto de partida la “mano de obra directa” y “mano de obra indirecta” pues son partidas que se han ido incrementando debido a la problemática que afecta a la compañía. En la Tabla 27 se muestra el flujo de caja proyectado y el ahorro generado.

Tabla 27*Flujo de caja proyectado y ahorro generado*

		Q1	Q2	Q3	Q4
Real	Mano de obra directa	141,887.29	141,887.29	141,887.29	141,887.29
	Mano de obra indirecta	<u>60,808.84</u>	<u>60,808.84</u>	<u>60,808.84</u>	<u>60,808.84</u>
	(+)	<u>202,696.13</u>	<u>202,696.13</u>	<u>202,696.13</u>	<u>202,696.13</u>
Proyectado	Mano de obra directa	160,000.00	80,000.00	48,000.00	32,000.00
	Mano de obra indirecta	<u>40,000.00</u>	<u>20,000.00</u>	<u>12,000.00</u>	<u>8,000.00</u>
	(-)	<u>200,000.00</u>	<u>100,000.00</u>	<u>60,000.00</u>	<u>40,000.00</u>
Ahorro estimado	84,000.00	2,696.13	102,696.13	142,696.13	162,696.13

WACC: 10%

VAN: s/.221,657.24

TIR: 71%

Como se observa en el cuadro anterior el proyecto es viable considerando que tiene una Tasa Interna de Retorno positiva (TIR), un Coste Promedio Ponderado de Capital de 10% (WACC) y un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 221K considerando una inversión inicial de S/ 84K (costo del proyecto).

6.1 Resultados Cualitativos

El proceso de transformación digital de la empresa Atlantic City se ha desarrollado a gran velocidad. En la presente consultoría se ha abordado la problemática que enfrentó el casino, dado que, para poder operar, la empresa incursionó en el mercado de apuestas digitales, lo cual significó un reto en cuanto a la infraestructura digital y la gestión de personas. El proceso de implementación del casino digital ocasionó un alza en la carga laboral, la contratación de nuevos perfiles digitales que terminaron siendo el 40% de la empresa en poco tiempo y ello trajo una nueva forma de trabajar que impacta significativamente en el desgaste natural en los colaboradores frente a todos los cambios vividos en 2 años.

La implementación de la gestión del cambio dará resultados cualitativos, mediante los datos recopilados respecto a creencias, experiencias personales y opiniones, mientras se despliega el plan de gestión del cambio. Los resultados obtenidos de cada fase, mediante reuniones, focus group, etc.

6.2 Resultados Cuantitativos

El enfoque cuantitativo brinda información tangible del impacto de la gestión del cambio en los indicadores financieros de la empresa. Cuando la misión y visión de la empresa sea establecida y posteriormente se realice la gestión del cambio, será importante realizar una medición que permita tangibilizar la inversión. Para ello, es importante que se encuentre un modelo matemático que relacione las variables del capital humano con la productividad de la empresa. El modelo más adecuado sería el de regresión lineal, debido a que este permite correlacionar dos variables y predecir una tendencia.

El modelo de regresión lineal es un estadístico que muestra la relación entre una variable dependiente (Y) con una variable independiente (X), de tal manera que cada unidad (Y) explica en cierto porcentaje significativo en el resultado de la variable (X). Las variables

que el modelo buscará relacionar serían la productividad de la empresa y la inversión realizada en el proceso de cambio que se detalló en el capítulo anterior.

Por un lado, la productividad de la empresa es un indicador monetario que se podría medir en diversas formas, tales como: rendimiento financiero, la eficiencia en la producción o en el crecimiento de la empresa. Estos indicadores brindarán información importante de cómo se está comportando la empresa en términos económicos luego de haber desplegado el plan de gestión de cambio.

La productividad sería la variable dependiente (Y) dentro del modelo de regresión lineal. Por su parte, la variable (X) o independiente sería la inversión en el proceso de gestión del cambio. Tabulado el modelo de regresión lineal, se podría evaluar el presupuesto en inversión desde la implementación del casino digital en comparación a los resultados de productividad. El modelo se resumiría en la siguiente ecuación matemática:

Productividad = $B_0 + B_1 * \text{Inversión en Capital Humano (Gestión del cambio)}$. donde:

B_0 y B_1 son los coeficientes de regresión lineal. Estos indican el porcentaje de relación entre ambas variables. Se espera una relación del 90% a más, para que el modelo sea válido.

Una vez el modelo sea validado, se puede sugerir a la empresa establecer indicadores de medición en referencia a su costo de la planilla (labour). La métrica brindará a la empresa un mejor entendimiento de cómo se está comportando la inversión en referencia a los gastos en planilla. La lista de indicadores que se sugiere plantear son los siguientes:

6.2.1 Time to Market

El casino digital tiene potencial de crecimiento y se ha planificado desde el 2021 darle más campañas promocionales a cada vertical de juego orientado, principalmente, a Atlantic Sports. De acuerdo con Funds & Society (2021), las empresas de apuesta deportiva en todo el mundo tienen una proyección de crecimiento mundial de 14% anual; de acuerdo con ello, Atlantic City tiene proyectos ya establecidos que requiere ejecutar para incrementar su facturación, pero la coyuntura actual respecto a la cultura y la forma de trabajo le resta velocidad a la salida de dichos productos, con lo cual el indicador Time to Market se ha visto impactado durante el 2022 y lo que va del año 2023.

El Indicador time to market o tiempo de comercialización es un indicador que permite medir el tiempo que una empresa demora entre producir un producto / servicio y su lanzamiento al mercado (Purita, 2022). Las empresas de negocio digital cada vez aceleran más el tiempo de lanzamiento porque la competencia es muy agresiva y quien entra al mercado primero tiene mayor ventaja competitiva frente al resto. Marino (2017) realizó un estudio sobre la Implementación de la Metodología Ágil Data Warehouse en el Banco de Crédito del Perú, donde concluye que esta forma de trabajo redujo el time to market de 83 días a 31 días por la buena implementación de scrum y el cambio en la forma de atención de los requerimientos pasando de proyectos en método tradicional a proyectos con metodología scrum. En el caso de Atlantic City la implementación de la metodología ágil en los proyectos del casino digital inició en el 2021 y con ello los indicadores más importantes para el seguimiento han sido: Time to market, Desviación de plazos y Eficacia de ejecución.

En Atlantic City, la fórmula de cálculo del time to market es: La diferencia entre la fecha de inicio y la fecha de término del proyecto, comparado con el tiempo proyectado al inicio del lanzamiento de producto /servicio. Cuando el resultado refleje una diferencia mayor a 30 días calendario será considerado como alto riesgo.

La propuesta de solución tendría un impacto directo en el indicador de Desviación de Plazos, ya que está basado en el porcentaje de tiempo cumplido versus el plazo señalado para un requerimiento y cómo se desvía de su fecha de compromiso. Hasta mediados del 2022 el porcentaje llegaba al 60% de cumplimiento con lo cual había una alta desviación en el plazo e impacta significativamente en el Time to Market teniendo tiempos que duplicaban lo estimado o simplemente las campañas o proyectos terminaban siendo no cumplidos.

La propuesta de solución podría disminuir los resultados de los 3 indicadores mencionados, siendo el más importante la Desviación de Plazos para lograr que el Time to market baje en un 50% para que los proyectos claves del Casino Digital se ejecuten y el recupero de inversión sea más rápido. De acuerdo con Purita (2022), en el artículo Time to market: los tiempos de lanzamiento se aceleran, es evidente que implementar mindset ágil en la empresa y hacer transformación digital, no va de tecnología, sino de personas preparadas y capacitadas para hacer frente el proceso.

6.2.2 ROI (Retorno de la Inversión)

El retorno de la inversión es el indicador que mide el resultado económico que obtendrá la empresa en un determinado tiempo sobre la base de la inversión efectuada. Si bien es compleja su determinación en el área de Capital Humano por las variables que no necesariamente se evidencian, tales como, motivación, compromiso, eficiencia, etc.), si es factible medirlo en función al costo que significa desplegar e implementar la gestión del cambio a través de la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficios Obtenidos} - \text{la inversión}) / \text{Inversión} * 100\%$$

Costeando el escenario de concluir los proyectos en curso de Casino Digital hasta el lanzamiento, la empresa puede llegar a facturar 2 veces más de lo que mensualmente logra a través de la plataforma de apuestas deportivas solamente, a cambio de la inversión de la

propuesta de solución que va a impactar directamente en el trabajo en equipo y el alineamiento de los líderes; es un ROI favorable para la organización.

6.2.3 Wage Bill:

Este indicador brinda la proporción porcentual entre el costo total de planilla (labour), que contempla el costo empresa total por mes, salarios, más provisiones, aportaciones y demás beneficios cargados al centro de costo de cada personal en comparación a los ingresos netos de la empresa. Lo que se espera de este indicador es que, durante el periodo de evaluación, post implementación de la gestión del cambio, los costos del labour se mantengan estándar mientras que los ingresos netos de la empresa presentan un crecimiento,

$$WB = (\text{Labour}) / \text{Total Ingresos} * 100\%$$

6.2.4 Índice de Rotación de Personal Clave

Este índice mide las renunciaciones, principalmente voluntarias en un periodo de tiempo determinado y sobre todo del personal clave que tiene impacto directo con el desarrollo del casino digital. La variación del Head Count es un indicador cualitativo y cuantitativo. Por un lado, en las encuestas de salida, se puede levantar información cualitativa sobre los motivos que llevan a la fuga de talento. Por otro lado, se puede medir los costos de contratación de personal, dado la gestión que demanda reponer la vacante.

$$IR = \text{Total renunciaciones Personal Clave} / \text{Total personas en planilla}$$

El indicador 2022 es 1.91% y en el año 2023 es 2.3%, ambos son porcentajes mensuales; los puestos catalogados como claves son perfiles STEM relacionados con ingeniería, diseño de experiencia, tecnología de la información, agilidad, e-commerce y producto digital entre otros; que han sido renunciaciones voluntarias y sus ingresos han sido entre el 2020 y 2023. De acuerdo con el artículo publicado por Michael Page (2023) menciona que la tendencia de la “Renuncia Silenciosa” se basa en la búsqueda de un mejor equilibrio vida-trabajo y evitar el burnout que se genera cuando el colaborador está desmotivado por el

volumen de tareas o percibe poco reconocimiento al esfuerzo que viene realizando. Esta cifra puede disminuir en valores más bajos que el año 2022 aplicando la propuesta mencionada, ya que los líderes estarían más preparados para afrontar los cambios y gestionar mejor la carga laboral para disminuir la rotación y con ello generar ahorro en el gasto de personal.

6.3 Conclusiones

La propuesta establecida tiene resultados esperados con impacto cualitativo y cuantitativo. Desde la mirada cualitativa, se estima que la gestión del cambio mejore el alineamiento en el liderazgo para que los equipos de trabajo puedan enfocar acciones en un solo objetivo común, logrando un espacio de convivencia más cómodo y productivo.

Desde la mirada, considerando la viabilidad del proyecto por contar con una Tasa Interna de Retorno (TIR) positiva y un posible ahorro, se estima que la propuesta reduzca el Time to Market y mantenga rotación de puestos claves, como indicadores de impacto directo en el balance financiero. Respecto al ROI se estima un impacto indirecto en las ganancias, producto del lanzamiento en menos tiempo de las campañas comerciales y marketing.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

El presente Business Consulting ha permitido conocer a detalle la empresa Atlantic City y el sector en el cual se desarrolla. Como todo negocio, el objetivo principal de la empresa es generar valor para sus accionistas. Para comprender de mejor manera el entorno interno y externo de la compañía se ha utilizado diversas herramientas de diagnóstico que ha permitido identificar una problemática en particular y que impacta en el objetivo empresarial de Atlantic City.

7.1 Conclusiones

Atlantic City es una empresa que desde sus orígenes se ha destacado por una auténtica preocupación por sus colaboradores. El trato familiar de todos sus integrantes ha ocasionado que exista un compromiso fuerte con la empresa y esto se ve reflejado en sus indicadores de gestión, tales como baja rotación de personal y alto compromiso. Sin embargo, debido al contexto producido por la pandemia, la empresa tuvo que reinventarse, diversificando el negocio de casino físico a un negocio digital. Debido a este cambio, todos los procesos de la compañía debieron revisarse entrando en un cambio a gran velocidad en pos de poder seguir operando.

Este cambio ocasionó nueva contratación de personal y cambió la estructura de la empresa en general. Debido a que las metas trazadas continuaron siendo exigentes, las personas empezaron a experimentar una sobrecarga laboral no habitual sumado a los contrastes entre el personal antiguo y el personal nuevo. En línea con lo expuesto, se determinó que la problemática principal de la empresa es la falta de acompañamiento y desgaste de las personas frente al proceso de cambio.

Como parte de esta propuesta, se detalla el paso a paso para acompañar en el proceso de gestión del cambio a Atlantic City, el cual requiere un monitoreo constante y una alta capacidad para aprender y redirección a partir de los aprendizajes que se vayan recopilando,

Asimismo, se determinan los indicadores asociados a la propuesta que brindar la rentabilidad de la inversión en la consultoría.

En América Latina, la empresa RÍMAC, también pasó por un proceso de transformación digital que se aceleró durante el periodo de la COVID-19, generando productos digitales que permitan mejorar la experiencia de los usuarios, logrando triplicar el tránsito en su APP y alcanzando que más del 50% de sus transacciones se realicen de manera digital (Rimac Seguros, 2021).

El Banco de Crédito del Perú, es otra de las empresas que han realizado el traslado de sus procesos de atención física hacia la banca digital. Este proceso les ha permitido alcanzar que más del 60% de sus clientes hagan uso de su banca digital y generar más del 26% de crecimiento anual en sus productos digitales (McKinsey, 2023).

En ambos casos, los indicadores de éxito han sido producto de mantenerse cerca de sus clientes y equipo de trabajo, así como tener apertura para el aprendizaje, alinear sus procesos a la nueva cultura y generar procesos de upskilling de manera sostenida; todos estos elementos son también considerados en presente propuesta.

7.2 Recomendaciones

Para que la empresa pueda atender la problemática existente se ha planteado ya adoptado una metodología basada en el modelo de Gestión del Cambio expuesta por Kotter. La cultura de la empresa siempre ha sido de preocupación por sus colaboradores y el trato cercano es parte del ADN de Atlantic City. Por ello, los trabajadores se encuentran desconcentrando ante la falta de acompañamiento y presión por el logro de las metas. A este factor se suma que algunas áreas tienen poca apertura a compartir la información lo cual retrasa la sinergia de los equipos de trabajo. Por todo lo expuesto, Atlantic City debe poner énfasis en desarrollar una gestión del cambio mediante una consultoría, con el fin de que se

diseñe la misión y visión de la empresa y que esta sea comprendida y aceptada por todos los colaboradores de la empresa. Se recomienda a la empresa a trabajar en los siguientes puntos:

- Diseñar la nueva misión y visión de la empresa, de tal manera que todos los esfuerzos que sean desplegados guarden coherencia con los ideales de la compañía. A partir de este paso, se podrá trabajar con los líderes de la empresa para que ellos sean los embajadores del cambio.
- Compartir la misión y visión de la empresa y realizar constantes mediciones de pulso para conocer la percepción de los colaboradores. Es importante recordar que la problemática radica en la falta de acompañamiento en el proceso del cambio. Por esta razón es importante cómo se va generando el cambio de esta percepción.
- Presupuestar el costo de la consultoría es un lineamiento importante, ya que se necesitará de esta inversión para poder levantar información no sesgada (por parte de un externo) y que sea el punto de partida para realizar el diagnóstico cultural de la empresa.
- Implementar un modelo matemático que relacione la productividad de la empresa con el costo de la inversión. Un modelo, tal como el de regresión lineal es una herramienta estadística válida para poder generar esta correlación.
- Comunicar y respetar los indicadores de un gobierno ágil relacionados con el Time to market y el cumplimiento de entrega, de tal manera que sea evidente el impacto directo del liderazgo, el trabajo en equipo y la visión de una meta común.
- Medir los factores cualitativos es importante, debido a que son fuentes de primera mano de cómo el personal está percibiendo la gestión del cambio.

Referencias

Alonso-Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159-171.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005&lng=es&tlng=es.

Amazorrutia J. (2017). *El mejor lugar para trabajar se crea desde adentro*. Great Place to Work.

<https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/art%C3%ADculos/articulos-peru/el-mejor-lugar-para-trabajar-se-crea-desde-adentro>

Atlantic City [@casino-atlantic-city]. (10 de abril de 2023). Acerca de Atlantic City. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/casino-atlantic-city/about/>

Ballesteros C. (2019). La representación digital del engagement: hacia una percepción del compromiso a través de acciones simbólicas. *Revista de Comunicación* vol.18 no.1 Piura ene./jun. 2019 http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1684-09332019000100012&script=sci_arttext

Cabrera W. (2018) "Estudios sobre la reputación percibida por los clientes potenciales, enfocado en las dimensiones de la ética y responsabilidad corporativa y calidad de servicio en las salas más exclusivas del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas en los distritos de Independencia, San Miguel, Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, Magdalena y Lince." [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12944>.

Contreras F. y Vargas J. (2018) Vinculación entre características internas organizacionales y rendimiento de la empresa: Análisis de dimensiones GPTW y VRIO.

Universidad Nacional del Rosario, Escuela de Administración, Informes de Investigación IIATA N°3. <http://rehip.unr.edu.ar/xmlui/handle/2133/20008>.

D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México D.F., México: Pearson Educación.

Decreto Supremo N. 156-2004-MEF. Aprueban Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal (01 de enero de 1994).

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/250868/226256_file20181218-16260-19m6en2.pdf?v=1545175933

Delgado T. (2020). Influencia de la pandemia COVID-19 en la aceleración de la transformación digital. *Revista cubana de transformación digital*. 1 (3), 1 -5.

<https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/116/44>.

Deloitte (10 de mayo 2023) *¿Cuál es la metodología más adecuada para tu proyecto? Waterfull o Agile*.

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/waterfall-vs-agile.html>

Escobar-Pérez, Jazmine & Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos. Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36.

https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol_6_Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

El Peruano (9 de julio de 1999). *Ley N° 27153 – Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas*.

https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/casinos/legislacion/legislacion.html?c=1_legislacion.

El Peruano (15 de marzo 2020). *Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del*

brote del COVID-19. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/>

El Peruano (13 de abril 2020). *Resolución Ministerial que Aprueban el Reglamento Operativo del Programa “REACTIVA PERÚ”*

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/582292/RM134_2020EF15.pdf?v=1586799793

El Peruano (5 diciembre 2020). *Decreto Supremo que aprueba la ampliación de la Fase 4 de la Reanudación de Actividades Económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia de la COVID-19.*

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-ampliacion-de-la-fase-4-de-la-decreto-supremo-n-187-2020-pcm-1909549-2/>.

El Peruano (28 diciembre 2013). *Texto único ordenado de la ley de impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial.*

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1033071-5>

El Peruano (13 de agosto de 2022). *Ley N° 31557 – Ley que regula la explotación de los juegos a distancia y apuestas deportivas*

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2095517-1>

Ernest & Young (2022). *Estudio de madurez digital 2022.*

https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_mx/topics/digital/transformacion-consentido-digital-2022-ey-latinoamerica.pdf

ENVMEDIA (s.f) *Outlining the Peruvian Gambling Market.* <https://env.media/peru-gambling-market-overview/>

Espinosa, Y. A. (2020). Propuesta de gestión del cambio organizacional desde la perspectiva del crecimiento psicológico para la Dirección de Bienestar Institucional del Instituto Tecnológico Metropolitano. <http://hdl.handle.net/20.500.12622/4355>.

Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114. <https://doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>.

Gestión (15 de junio 2023). *SONAJA: Casinos están preocupados por demoras en ISC y reglamento de apuestas online*. <https://gestion.pe/economia/impuestos-tragamonedas-sonaja-casinos-estan-preocupados-por-demoras-en-isc-y-reglamento-de-apuestas-online-noticia/>

Great Place To Work Perú (2023). *Certificaciones*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/certificado/atlantic-city>

Hattie, J., Clarke, S. (2019). *Visible Learning: Feedback*. Londres: Routledge

Harvard Business Review (15 de abril 2023). *Liderando el cambio: Porque fracasan los esfuerzos de transformación*. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2?language=es>

International Business Machine - IBM (2004). *IBM Annual Report* <https://www.ibm.com/annualreport/assets/past-reports/2004-ibm-annual-report.pdf>

Instituto Peruano de Economía (6 de agosto 2023). *El crecimiento de la economía será de apenas 0.8% en el 2023*. <https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-de-la-economia-sera-de- apenas-0-8-en-el-2023/>

Ipsos (2023). Comportamiento Digital 2022 [Diapositiva PowerPoint]. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-06/All%20in-%20Javier%20%C3%81lvarez_0.pdf

Kotter, J. P. (2007). *Al Frente del Cambio: La Hoja de Ruta del Experto Mundial en Liderazgo del Cambio*. Argentina: Empresa Activa.

Kotter, J. (2015) *Acelerar*. Colombia: Penguin Random House.

López Duque, M, Restrepo de Ocampo, L, & López Velásquez, G. (2013).

Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18(1), 149-157.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84927487022>.

Marino J. (2017) *Implementación de la metodología ágil data warehouse en el Banco de Crédito del Perú*.

<https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Interfases/article/view/1776/1831>

Mckinsey (2019). Transformación digital: Mejorando las probabilidades de éxito. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-improving-the-odds-of-success>

Martínez R. y Fernandez A. (2008). *Árbol de problemas y áreas de intervención*. México: CEPAL. https://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf

Martinez D. y Milla A. (2012). *Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid.

<http://dct.digitalcontent.com.co/sview/default.aspx>

McKinsey (2023). *Caso de estudio. El BCP: Llevar la banca a nuevas alturas en una nave digital*. <https://www.mckinsey.com/locations/south-america/latam/hispanoamerica-en-potencia/el-bcp-llevar-la-banca-a-nuevas-alturas-en-una-nave-digital/es-CL>

Menéndez A. (2021) *Industria de apuestas deportivas: ¿Una oportunidad de inversión?* <https://www.fundssociety.com/es/noticias/markets/industria-de-apuestas-deportivas-una-oportunidad-de-inversion/>

Méndez Alvarez C.E. (2019) Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia, *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187260206007>

Merzthal J. (18 de septiembre 2020) *¿Por qué fracasa la transformación digital en las empresas B2B?*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/por-que-fracasa-la-transformacion-digital-en-las-empresas-b2b>

Michael Page (20 noviembre 2023) *“Renuncia Silenciosa”*: *¿Una cuestión generacional o de cultura empresarial?* <https://www.michaelpage.pe/advice/consejos-en-management/atraer-y-retener-talento/renuncia-silenciosa>

Planas, A. (2018). *Estilos de liderazgo en el mundo actual: Liderazgo Adaptativo*. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/123202/retrieve>

Portal Portafolio (13 de enero de 2023). *La crisis política condiciona a la economía peruana este 2023*. <https://www.portafolio.co/internacional/peru-tesis-politica-determinara-rumbo-de-su-economia-este-2023-576872>

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. USA: Harvard

Proaño M., Orellana S., Martillo I. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Revista espacios*. 39 (45) 3. <http://es.revistaespacios.com/a18v39n45/18394503.html>

Osterwalder A., Pigneur Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.

Organización de Estados Americanos OEA (2023). *Reporte sobre el desarrollo de la fuerza laboral de ciberseguridad en una era de escasez de talento y habilidades*.

https://www.oas.org/es/sms/cicte/docs/Reporte_sobre_el_desarrollo_de_la_fuerza_laboral_de_ciberseguridad_en_una_era_de_escasez_de_talento_y_habilidades.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2021). *Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID 19*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf

Purita G. (2022) *Time to market: Los tiempos de lanzamiento se aceleran*. <https://www.obsbusiness.school/blog/time-market-los-tiempos-de-lanzamiento-se-aceleran>

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15 Edición. México: Pearson Educación.

Revista Ganamás. (20 de marzo de 2023). *Mincetur: Estado recaudó más de S/ 3 mil millones de Casinos y Máquinas Tragamonedas en últimos 16 años*. <https://revistaganamas.com.pe/mincetur-estado-recaudo-mas-de-s-3-mil-millones-de-casinos-y-maquinas-tragamonedas-en-ultimos-16-anos/>

Revista Economía (25 de septiembre de 2023). *El impacto económico de la regulación de los casinos en línea en diferentes países*. <https://www.revistaeconomia.com/el-impacto-economico-de-la-regulacion-de-los-casinos-en-linea-en-diferentes-paises/>

Rímac Seguros. (2021). Memoria Anual 2021. Lima: Rímac Seguros

Romero, B., & Cabanillas, J., & Muñoz, J., & Zarate, J., & Nuñez, M. (2019). *Consultoría de Negocio para Financiera Qapaq SA*. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas.

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16180/ROMERO_CA%20BANILLAS_CONSULTORIA_QAPAQ.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Sánchez D. (2020) Análisis DAFO o FODA, el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos.

Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales* 30 (131) 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>.

Silva, L. (2023). Cultura organizacional: herramienta para minimizar los efectos de la digitalización en el talento humano de las empresas (1) 29-30.
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/11299>

Slater D. (2023) *Elementos de la cultura del día 1 de Amazon*.
<https://aws.amazon.com/es/executive-insights/content/how-amazon-defines-and-operationalizes-a-day-1-culture/>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2023). *Información sobre el ISC a los juegos de mesa y máquinas tragamonedas*. <https://orientacion.sunat.gob.pe/7212-07-informacion-sobre-el-isc-a-los-juegos-de-mesa-y-maquinas-tragamonedas>.

Uribe A. y Requena R. (2013). Consideraciones del enfoque Stakeholders. *Revista Punto de Vista*. 4 (7), 31-50.
<https://journal.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/view/442>.