



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA

**LA TROPICALIZACIÓN DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LA FRANQUICIA DOMINO'S
PIZZA EN EL PERÚ**



PRESENTADA POR

ROSA YUBITZA NEYRA SAAVEDRA

ASESORA

MONICA REGALADO CHAMORRO

TRABAJO DE SUFICIENCIA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TURISMO Y
HOTELERÍA**

LIMA – PERÚ

2022



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA

**LA TROPICALIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE
LA FRANQUICIA DOMINO'S PIZZA EN EL PERÚ**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
TURISMO Y HOTELERÍA**

**PRESENTADO POR:
ROSA YUBITZA NEYRA SAAVEDRA**

**ASESORA:
DRA. MONICA REGALADO CHAMORRO**

LIMA, PERÚ

2022

DEDICATORIA

A mi familia, a su inmenso amor y al apoyo incondicional que durante años fortaleció mi crecimiento profesional.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de San Martín de Porres, escuela de Turismo y Hotelería por darme la mejor base de conceptos y valores éticos fundamentales para mi desarrollo profesional. Asimismo, el agradecimiento a Domino's Pizza Perú y al gerente general José Luis Camino, por confiar en mí para ser parte del equipo.

Índice de contenido

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	8
1.1. Definición de Tropicalización.....	8
1.2. Cultura.....	9
1.3. Cultura organizacional.....	10
1.3.1. La misión, visión y valores	13
1.3.2. Funciones de la cultura organizacional.....	14
1.4. Cultura organizacional en franquicias	15
1.5. Rasgos de la cultura corporativa de las franquicias.....	16
1.6. Restauración y clasificación	17
1.7. Organigramas de las empresas de restauración.....	17
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	21
2.1. Presentación de la empresa Domino´s Pizza	21
2.2. Domino´s Pizza Perú.....	23
2.3. Filosofía Domino´s Pizza Internacional.....	24
2.4. Organigrama Domino´s Pizza	25
2.5. Cultura Organizacional de Domino´s Pizza Internacional	27
2.6. Cultura Organizacional Domino´s Pizza Perú.....	28
2.7. Inclusión de Cultura Organizacional Domino´s Pizza Perú.....	29
2.7.1. Primera etapa de inclusión de cultura organizacional de Domino´s Pizza Perú	30
2.7.2. Segunda etapa de inclusión de cultura organizacional de Domino´s Pizza Perú	30
2.7.3. Tercera etapa de inclusión de cultura organizacional de Domino´s Pizza Perú	31
2.8. Programas de línea de carrera.....	38
2.9. Programas de Entrenamiento “Escuela de Líderes”	40
2.10. Programa de entrenamiento de escuela Domino’s.....	41
2.11. Programa de nivelación.....	43
2.12. Retención de las personas.....	44
2.13. Experiencia profesional.....	44
CAPÍTULO III: CONCLUSIONES	52
3.1 Conclusiones.....	52

FUENTES DE INFORMACIÓN	54
ANEXOS	58

Índice de figuras

Figura 1 El Modelo Iceberg.....	13
Figura 2. Funciones de la cultura organizacional	15
Figura 3. Modelo de organigrama de un restaurant convencional.....	19
Figura 4. Modelo de organigrama de un restaurant de comida rápida	19
Figura 5. Cotización de las acciones de Domino´s Pizza Group 2021	22
Figura 6. Filosofía Domino´s Pizza	25
Figura 7. Organigrama Domino´s Pizza	26
Figura 8. Flujo de reclutamiento Domino´s Pizza Masivo	32
Figura 9. Flujo de reclutamiento Domino´s Pizza - requerimiento de tienda	33
Figura 10. Indicadores de gestión Domino´s Pizza Perú.....	37
Figura 11. Organigrama de operaciones	39
Figura 12. Entrenamiento cruzado	40
Figura 13. Estructura de capacitación gerencial Domino´s Pizza Perú	42

INTRODUCCIÓN

El trabajo de suficiencia profesional, que a continuación se presenta, se evidencia la necesidad que tiene la franquicia Domino's Pizza Perú de tropicalizar su cultura organizacional, y por consiguiente sus operaciones en nuestro país.

Durante el proceso de análisis se ponen de manifiesto los conceptos de tropicalización, cultura, cultura organizacional. Además, se hace una revisión del planeamiento estratégico de Domino's Pizza Perú y se pone énfasis en el sector de las franquicias en el Perú.

El análisis sobre la tropicalización, en la cultura empresarial de Domino's Pizza, franquicia que opera en el Perú, se estructura en tres partes.

Las partes que componen el trabajo son: capítulo I, aquí se pone en contexto el análisis de la cultura organizacional a partir del marco teórico para la definición de los conceptos que se usarán en el trabajo.

La formulación del capítulo II, contiene la descripción de la experiencia laboral en Domino's Pizza, los logros conseguidos y los aprendizajes adquiridos durante la estadía en diferentes áreas y jefaturas.

En el capítulo III se formulan conclusiones y recomendaciones que son un aporte del conocimiento adquirido durante la formación y vivencias recibidas en la organización; y como el resultado de la aplicación práctica de mi formación profesional.

Como parte final, se indican las fuentes de información que se emplearon, así como los anexos correspondientes al trabajo presentado.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Definición de Tropicalización

La tropicalización es un término muy usado en Latinoamérica cuando se hace referencia a la adaptación de productos, servicios, estrategias de marketing, estrategias de comercialización, estrategias de publicidad y de organización.

En el Perú, esta adecuación o la manera de tropicalizar para las franquicias, va desde tomar la decisión sobre si implementar una estrategia estandarizada o si es necesario una adaptación hacia las costumbres locales del país, hasta la adecuación de la imagen y estrategias de marketing según las necesidades y gustos de los consumidores.

De acuerdo a la investigación de Buralli et. al. (2017), definen la tropicalización como la adaptación de una marca, producto o servicio según las necesidades y condiciones del mercado. El uso de este tipo de estrategias permite que las empresas crezcan mediante el aprovechamiento de todas las oportunidades que ofrecen los mercados en diversas partes del mundo. Para ello deben conocer el gusto del consumidor del país en donde se asentarán.

Según Feher, et. al. (2013) argumentan que la tropicalización es el proceso de adaptar productos y servicios según la costumbre, idiosincrasia, usos y cultura de la sociedad de una determinada nación, con la finalidad de ser mejor recibida por ésta. Además, menciona que la tropicalización puede llegar a ser a nivel de ciudad o capital de cada país, a nivel país e incluso a un continente en específico.

En ese sentido, Czinkota y Ronkainen (2008) opinan que una empresa desea abrir operaciones en una localidad en la que las barreras culturales son impedimentos, se ven en la obligación de tropicalizar su producto tomando en

cuenta factores como cultura idioma, costumbres, creencias y valores. Al momento de iniciar las operaciones en un país en específico, la empresa debe tener en cuenta las condiciones, gustos y demandas del mercado que desea conquistar, por lo tanto, se pueden presentar los siguientes escenarios:

- El producto no requiere modificación alguna
- El producto necesita pocas modificaciones.
- El producto urge de profundas modificaciones.
- El producto debe diseñarse nuevamente.

Para una mayor comprensión de la tropicalización en cuanto una franquicia, Kiser (2009) manifiesta que una empresa franquiciante analiza, determina y elige con qué concepto exporta a otro mercado sus productos y servicios a una ciudad, un estado o país, además es consciente de la adecuación del modelo de negocio a las leyes que rigen en el contexto jurídico y socioeconómico del nuevo mercado.

1.2. Cultura

Para Davis (1993), la cultura es la conducta convenida de las distintas sociedades que tiene influencia sobre todas sus acciones. De acuerdo con Busquet (2015), la palabra cultura, tiene descendencia etimológica del latín *colo* que se traduce como cultivo de la tierra, sin embargo, con el transcurrir del tiempo, metafóricamente pasó a hacer alusión al cultivo de la mente y el espíritu.

Según, Tylor (1871), define por vez primera como el conjunto de ciencia, arte, civismo, ideología, educación, y cualquier otro hábito adquirido por el ser humano en una sociedad. Recientemente, este término se ha ampliado a diversas actividades del hombre. Debido a esto se han generado diversas acepciones dentro de las que se pueden mencionar, la cultura popular, cultura agrícola y

recientemente, la cultura mediática la cultura digital y la cultura empresarial o cultura organizacional.

1.3. Cultura organizacional

Puede definirse como el estilo de pensamiento, actuación y forma de ser que posee una organización. Dado el carácter intangible de la cultura, algunos autores como Calderón y Serna (2015), manifiestan que se puede ver o percibir, estos autores indican que a partir del estudio realizado por Smircich (1983), existe una doble postura en relación a la cultura organizacional, dentro de los especialistas, unos opinan que es algo propio de la organización que no puede cambiar, mientras otros opinan que es una variable susceptible de ser intervenida en la búsqueda de logros organizacionales.

De acuerdo con Méndez (2019), toda organización construye una identidad que la caracteriza, involucran a las personas que las integran a fin de sus integrantes contribuyan a perdurar en el tiempo. Además, Méndez (2019), precisa que la identidad es la suma de las diferentes decisiones e interacciones con los diferentes grupos relacionados de interés de la organización en la sociedad.

Por lo tanto, la identidad de la organización lleva a un encadenamiento social que se exhibe a través de los procesos de relación e interacción con la sociedad en donde los agentes intervinientes son el capital humano y la propia organización.

En la opinión de Sheen (2017), define a la cultura organizacional, también llamada cultura corporativa, a la manera en que piensa, se identifica (ser) y procede (actúa) una determinada organización. Además, Sheen (2017) afirma que la cultura moldea la conducta dentro de las empresas haciendo que sus integrantes se

comporten de una forma específica, dictando a su vez lo que está y no permitido realizar dentro de ella.

Aunque cada organización independientemente de su tamaño y años de permanencia en el mercado, posee una cultura que influye en su *modus operandis* que le es característico, de acuerdo con Amorós (2014), la cultura, costumbres de cada país y normas propias de cada sociedad en donde la organización opera, también forman parte de la cultura organizacional.

Hoy en día se conoce que, aunque la globalización (o internacionalización) de las empresas permite que venda sus productos en mercados diversos y distantes geográficamente como lo argumenta López (1999), las diferencias culturales afectan la eficacia de la organización, por lo que es posible que una cultura organizacional efectiva en una parte del globo terráqueo, no lo sea en otra Amorós (2014). La sobrevivencia de la empresa entonces dependerá de cómo enfrenta el ambiente externo y de cómo adapta su cultura organizacional a las normas sociales, costumbres nacionales y cultura país del país en el que opera.

Robbins y Judge (2009), mencionan que una cultura organizacional empodera a los empleados, los hacen vivir el sentido de pertenencia, se sienten comprometidos y apoyados por la organización; sin embargo, una inadecuada gestión de la cultura organizacional puede conllevar a un clima adverso.

De acuerdo con lo mencionado líneas atrás, es imperativo comprender la importancia de los efectos al gestionar como organización o como profesional la cultura organizacional.

Para Robbins y Judge (2009), la cultura organizacional es un mecanismo que se va desarrollando en el transcurso de la maduración de la organización sin embargo es importante definir los objetivos y los valores.

En concordancia con lo anterior Chiavenato (2018) propone en un modelo para entender la cultura organizacional al cual denomina “El *iceberg* de la cultura organizacional”. En este paradigma, propone los elementos que se deben gestionar e identificar en toda organización como parte fundamental de la cultura, para ello lo dividió en:

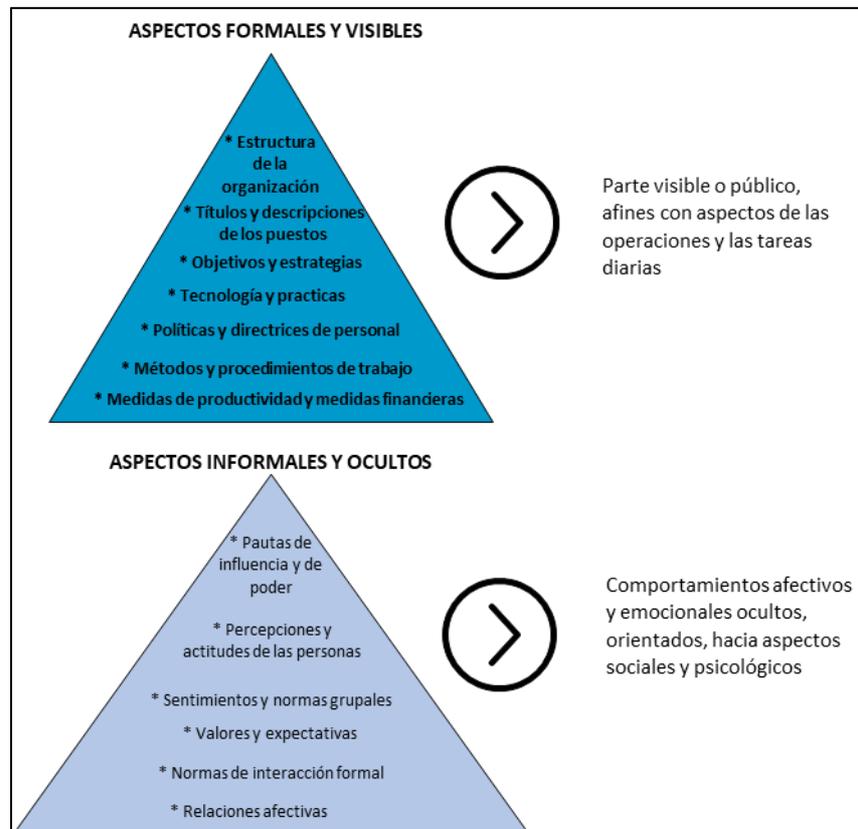
a) Aspectos formales y visibles que a su vez se descomponen en estructura, áreas y descripción de la posición, objetivos organizacionales y formulaciones estratégicas, tecnologías y prácticas, política organizacional y directrices para el empleado, metodología y procesos de trabajo, índice de productividad y directrices financieras se encuentran sobre la parte que emerge del agua.

b) Aspectos informales y ocultos, se encuentran bajo el agua y contemplan a las pautas para la influencia y ejercicio del poder, percepciones personales y actitudes, sentimientos emocionales y códigos grupales, valores y expectativas, normas de interacción formal y relación afectiva, se ubican bajo el agua.

Para un mejor entendimiento del modelo de Chiavenato en la figura n.º 1 se muestra el Iceberg y sus componentes.

Figura 1

El Modelo Iceberg



Nota. Adaptado de “Introducción a la teoría general de la administración” por Chiavenato, I. (2018), McGraw Hill.

1.3.1. La misión, visión y valores

Desde el punto de vista de González et al (2019) la misión y la visión, así como los valores son necesarios para que una organización trace sus objetivos estratégicos. La cultura organizacional de las empresas exitosas está íntimamente relacionada con su misión, visión y valores; promueven el liderazgo en todos los niveles y estos líderes se esfuerzan porque todo el personal les siga hacia la consecución de las metas estratégicas.

La misión de la empresa delimita la razón de existir de la organización, los quehaceres de sus empleados, el motivo que les impulsa ir a trabajar día tras día. Es una declaración de su propósito y alcance en términos de productos y mercados.

Esta no se redacta simplemente como elemento decorador, sino que debe expresar en base a términos operativos lo que realmente desea hacer la empresa de tal manera que motive a todos los empleados a trabajar diariamente en post de esa misión. De acuerdo con David (2013), la declaración la visión organizacional es un paso fundamental en la planeación estratégica, permite proyectar la empresa a futuro. La redacción de la visión invita a imaginar de forma amplia para que toda la colectividad se esfuere en hacer realidad esa visión en el tiempo establecido, de esta manera se distingue de otras organizaciones.

En cuanto a los valores, David (2013) las califica como cualidades de la cultura empresarial, percibidos o jerarquizados como base importante para lograr objetivos organizacionales. David (2013) expresa, además, que los valores son componentes fundamentales de la cultura organizacional, puesto que los consideran lecciones estratégicas que conforman el centro de la libertad humana, el cómo comportarse en un ambiente laboral, es decir, conductas necesarias para alcanzar objetivos; ser honesto, sincero, leal, confiable, respetuoso entre otros.

1.3.2. Funciones de la cultura organizacional.

Para Díaz y León (2019), dentro de una empresa o corporación, la cultura organizacional cumple con varias funciones:

- Regula el comportamiento de sus empleados, proporcionando un ambiente estable y seguro.
- Inculca el sentido de pertenencia e identidad: con el que se fortalecen los lazos de unión y distingue a los miembros de los que no lo son.
- Ofrece motivación: Los valores compartidos facilitan la creación de compromisos personales con metas relevantes.

- Incrementa la estabilidad del sistema social: Al representar la vida social de un grupo, da sentido a su comportamiento y trabajo.

Figura 2

Funciones de la cultura organizacional



Nota. Adaptado de “Recursos humanos y dirección de equipos en restauración” por Díaz, E. y León, M. (2019). 2da edición. Madrid: Editorial Paraninfo

1.4. Cultura organizacional en franquicias

Berlin (1999) menciona, un gran número de organizaciones a nivel mundial son franquicias; se caracterizan por tener una casa matriz en un país y una serie de subsidiarias alrededor del mundo. Estas subsidiarias o franquicias poseen ciertos rasgos en común:

- El “*Know How*” se transfiere de un franquiciador a un franquiciario a través de un pago inicial (o cuota inicial) y regalías post ventas.
- Los sistemas, marcas de fábrica y patentes son idénticas en cada una de las subsidiarias.
- Responden a una misma estrategia.

Las franquicias tienen como puntos a favor, el que pueden hacer uso y disfrute de mercados extranjeros atenuando las amenazas que se avistan cuando una empresa de la competencia establece una filial en una nueva localidad; pero al ser transnacionales, no todo es favorable, ya que estas empresas pueden ser discriminadas por ser extranjeras, por lo que deben ser especialmente cuidadosas en sus operaciones y muy respetuosas de las costumbres del país huésped.

Para Berlin (1999) las franquicias se caracterizan por su perfil internacional; en ellas la alta gerencia suele estar conformada por ejecutivos de diversas nacionalidades, lo cual les permite ser respetuosos de las costumbres del país huésped, ya que con este criterio muestran poca o ninguna preferencia por alguna nacionalidad y facilita la adaptación de la empresa a distintos países.

1.5. Rasgos de la cultura corporativa de las franquicias

De acuerdo con Berlin (1999), dentro de los rasgos principales presentes en las empresas transnacionales se pueden mencionar:

- Suelen capacitar a sus ejecutivos mediante programas y cursos dictados en el exterior o de manera local por sus gerentes, quienes se desplazan desde sus sedes hacia otros países brindando la experiencia necesaria para gerencia distintas filiales.
- Aunque pueden tomar decisiones de manera descentralizada, se rigen por políticas centrales emanadas desde la matriz.
- Las relaciones y la comunicación entre empleados son fluidas.
- Aprovechan las ventajas y recursos que se observan en el país desde el cual operan.

Con respecto a este último punto, el turismo como producto de exportación de Perú, está considerado como producto top. Los turistas que visitan el país

anualmente generan riquezas por 3.8 % del PBI, es decir que el sector turismo dinamiza la economía generando riqueza (Marsano, 2019), por lo tanto la cadena *Domino's Pizza* apunta al turismo como una de las ventajas competitivas de tener franquicias en el Perú.

1.6. Restauración y clasificación

Romero (2016), sostiene que el rubro de la restauración comprende todos aquellos establecimientos que tienen a disposición del público un comedor en los que sirven comidas y bebidas a cambio de un precio. La clasificación de este tipo de establecimientos es amplia de acuerdo con la variedad o área a la que se dediquen. Dentro de ellos pueden mencionarse:

- *Self-Service*: En los que el menú se encuentra dispuesto en mostradores paralelos a los clientes, quienes se sirven las raciones en bandejas.
- *Buffet* abierto: En este tipo de franquicias, el cliente selecciona dentro de un menú variado, las porciones que desee todas las veces que quiera por un precio único.
- Comida rápida o *fast food*: Son establecimientos en los que se sirve comida rápida, simple y económica, usualmente hamburguesas, *pizzas* y bocadillos.
- Temáticos: Establecimientos especializados en la gastronomía típica de un país.

1.7. Organigramas de las empresas de restauración

Cada organización formula su propia estrategia y prioridad, cada empresa decide el camino que va a seguir, sin embargo en coherencia con Pau-Soldevila (2013) los recursos humanos (RRHH) en las empresas de restauración se

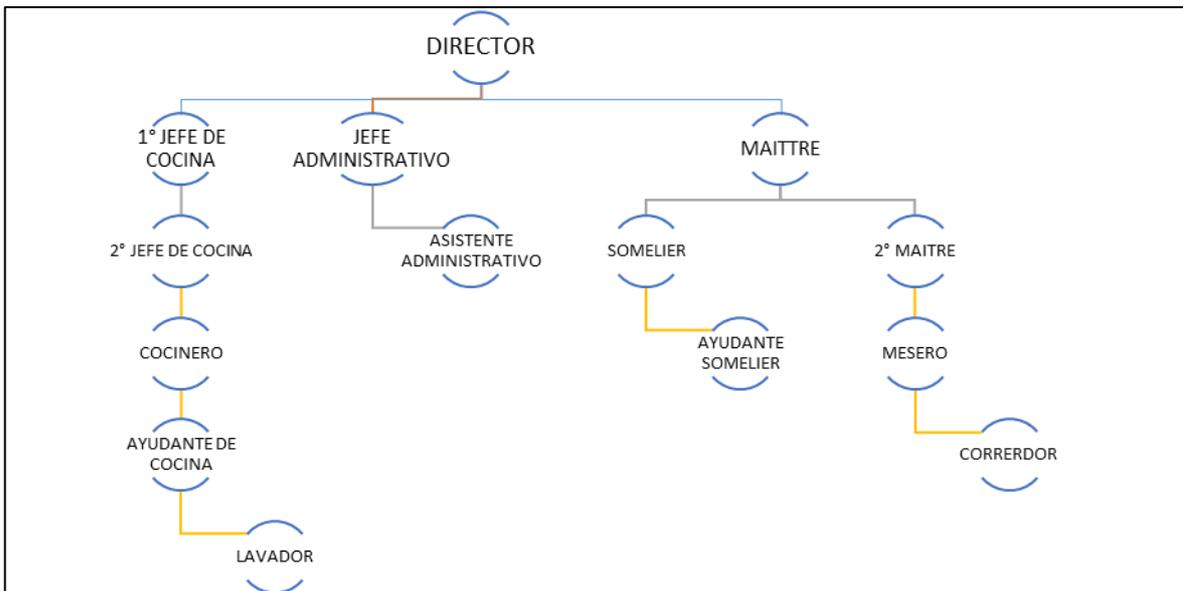
consideran un activo de mucha importancia y como tal deben ser tratados por la gerencia empresarial.

Para la estructura organizativa de una empresa, es un factor preponderante para que se alcancen las metas y objetivos organizacionales. Esta estructura, generalmente está dividida en pequeñas estructuras denominadas departamentos y cada uno de ellos está constituido por una serie de personas (recurso humano) con funciones específicas acordes con la categoría profesional ocupada dentro de la organización.

En una empresa de restauración, los organigramas están supeditados a un conjunto de factores tales como: dimensión (o tamaño) de la organización, firma independiente o franquicia, clase (o categoría), oferta gastronómica, tipo de clientes y otros de acuerdo con García et al. (2016). A continuación, en las siguientes figuras se muestran los tipos de organigramas para empresas de restauración convencional y de comida rápida.

Figura 3

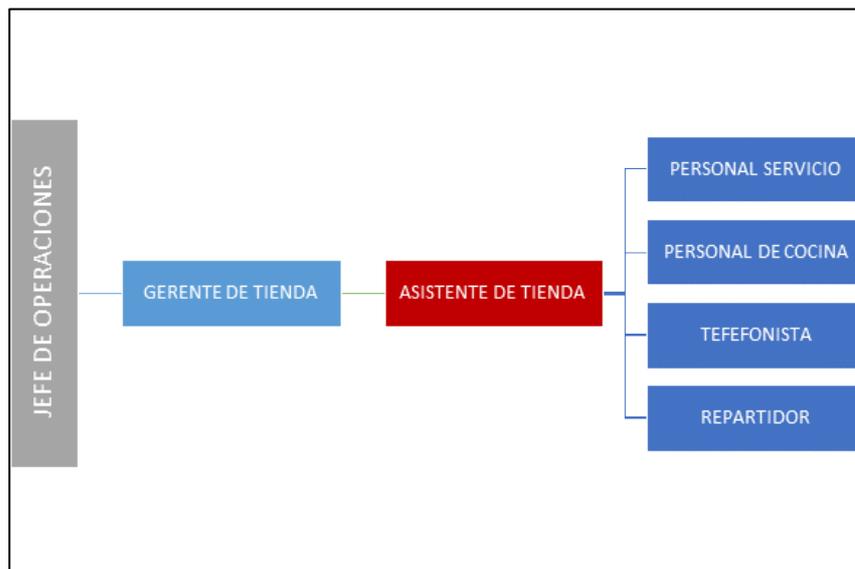
Modelo de organigrama de un restaurant convencional



Nota. Adaptado de “Operaciones básicas y servicios en restauración y eventos especiales” por García et al. 2da edición, (2016). Madrid: Paraninfo.

Figura 4

Modelo de organigrama de un restaurant de comida rápida



Nota. Adaptado de “Operaciones básicas y servicios en restauración y eventos especiales” por García et al. 2da edición 2016. Madrid: Paraninfo.

- El jefe de área o zona es el responsable de la coordinación y funcionamiento de los establecimientos que se encuentren ubicados en una zona geográfica específica; el número de establecimientos a supervisar generalmente no excede a cinco.
- El gerente del *restaurant*: Es el responsable máximo del local, dirige y gestiona el establecimiento; posee autonomía en sus decisiones siempre y cuando estas se ajusten a los lineamientos fijados por la dirección.
- Ayudante o asistente de la gerencia: Apoya al gerente y le sustituye en caso de su ausencia.
- Telefonista/cajero: Se encuentra en el área de atención al público (mostrador).
- Cocinero: Es el responsable de la preparación de la oferta gastronómica del establecimiento. No tiene contacto con el público.
- Personal de sala: Trabajan en el área del comedor y tienen contacto directo con el cliente.
- Repartidor: Consigna y cobra pedidos a domicilio.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.1. Presentación de la empresa Domino's Pizza

En el Perú operan un gran número de empresas multinacionales. De acuerdo con el Instituto Peruano de la Economía (IPE) (2012), el incremento de flujo directo de inversión extranjera, en los últimos veinte años, ubica al Perú como país atractivo para la recepción de capitales de inversión.

Una de estas empresas es la franquicia Domino's Pizza, que reabre sus puertas en el país en el año 2016 con la primera tienda en el distrito más turístico de Lima Metropolitana, Miraflores; desde entonces tras cinco años de operaciones continuas, Domino's Pizza recibió el premio *QA Award Winner 2020*, galardón que se le otorga por ser considerado el mejor *fast food* del país. El regreso de esta empresa trajo cambios en su cultura organizacional que revaloraron su identidad, imagen de tal forma que lograron transmitir confianza a sus clientes.

Domino's Pizza, es quizás una de las empresas más internacional en su rubro, siendo el principal negocio la elaboración y ventas de *pizzas* considerada como comida rápida, de Estados Unidos. De acuerdo con el portal de *internet Investing* (2022), para el cierre del año 2021, las acciones de Domino's Pizza lideraban la bolsa de valores del mercado de la *Pizza* en Estados Unidos según se muestra en la figura 5. En la actualidad es la empresa número uno a nivel internacional de *pizzas* y cuenta con más 18.000 de franquicias alrededor del mundo, distribuido estratégicamente en diversos países y que hoy suman más de sesenta.

Figura 5

Cotización de las acciones de Domino's Pizza Group 2021



Nota. Tomado de Investing.com. Cotización de las acciones en la Bolsa de Nueva York DPZ, (2021).

Esta empresa fue fundada en comienzos de los años de la década de los sesenta en el estado de Michigan por los hermanos Tom y James Monaghan quienes, por un valor de 900 dólares compran una pizzería de nombre *DomiNicks* ubicada en las cercanías de un campus universitario. Para la época, como el negocio no prosperaba rápidamente, James vende a su hermano su participación recibiendo como pago un *Volkswagen* sedán de segunda mano con el que hacían los repartos a domicilio, quedando así Tom a cargo del negocio.

Dentro de las decisiones que toma y que a la postre sentaron el éxito de la empresa fueron persistir en los repartos a domicilio y reformó el menú dejando solo los platos relacionados con *pizzas*. La empresa empieza a prosperar y su nombre es cambiado a Domino's con una ficha de tres puntos haciendo alusión a los tres locales que ya existían al momento. Para 1968 ya se habían inaugurado ocho locales, todos ellos ubicados cerca de centros universitarios; esta es una directriz

que han tratado de mantener y en 1970, diez años después de fundar la compañía, ya contaban con doscientos establecimientos (El Economista, 2022).

En 1973 se implementó la entrega de 30 minutos como garantía, convirtiéndose todo un éxito publicitario en el sello característico del sistema a nivel mundial. En 1983 se inicia la expansión internacional abriendo operaciones en Canadá y Australia, años más tarde se inauguran locales en países como Japón, Reino Unido, Haití, Rep. Dominicana, Colombia, México, entre otros.

En 1988 su fundador informa sobre su retiro de la empresa, Tom Monaghan transfiere a Bain Capital la propiedad de Domino's y se dedica a otros negocios de su interés. En 2004 ya cotizaba en la bolsa de valores con el símbolo DPZ y en el 2008 lanza la Domino's Tracker, tecnología que permite a los clientes hacer el seguimiento de su pedido desde el momento en que lo realiza hasta que sale del horno y está listo para ser recogido o entregado (Dominos, 2022). Actualmente existen cerca de 6.000 pizzerías en Estados Unidos y unas 15.000 alrededor del mundo, da trabajo a 300.000 empleados, y es reconocida mundialmente como una de las franquicias más grandes y más rentables (El Economista, 2022).

2.2. Domino's Pizza Perú

En Perú, tras haber culminado sus operaciones en el 2015, la franquicia reabre sus labores en 2016, esta vez de la mano de su nuevo *partner* negocios DPP Corp, la inversión bordeó U\$\$ 4,5 millones al mando del gerente general, José Luis Camino Dentone, peruano radicado desde muy joven en México quien estuvo a cargo de la gerencia de la franquicia en la ciudad de Chihuahua durante 25 años (InfoMarketing, 2016). Con la campaña “El Nuevo Domino's se hizo para compartir – *Friends & Family*” y “¡Somos el nuevo Domino's como lo querías, pero mejor!” (InfoMarketing, 2016).

Tras cinco años de la reapertura y un total de 25 tiendas en Lima, la franquicia en Perú recibió el galardón *QA Award Winner 2020*, premio patrocinado por Domino's Pizza Internacional como un reconocimiento por la seguridad y excelencia alimentaria, calidad en la elaboración de cada oferta gastronómica e ingredientes empleados. Para el 2022 tienen previsto abrir 8 locales más, reforzando así el compromiso de impulsar y promover la banca de empleos para la juventud peruana, capacitándolos y potenciando sus habilidades (González 2021). Actualmente Domino's Pizza Perú cuenta con 25 tiendas activas y un total de 510 colaboradores con un 89% del personal certificado. El 75% del personal gerencial se generó por la línea de carrera interna de la empresa.

2.3. Filosofía Domino's Pizza Internacional

Dentro de la cultura organizacional de Domino's Pizza Internacional la filosofía "mirar hacia atrás para seguir adelante", su misión, visión y valores siempre han sido el núcleo de la empresa. Respetando el pasado, el propósito y nuevos valores que reafirman quienes son y a que aspiran como organización.

Figura 6

Filosofía Domino's Pizza

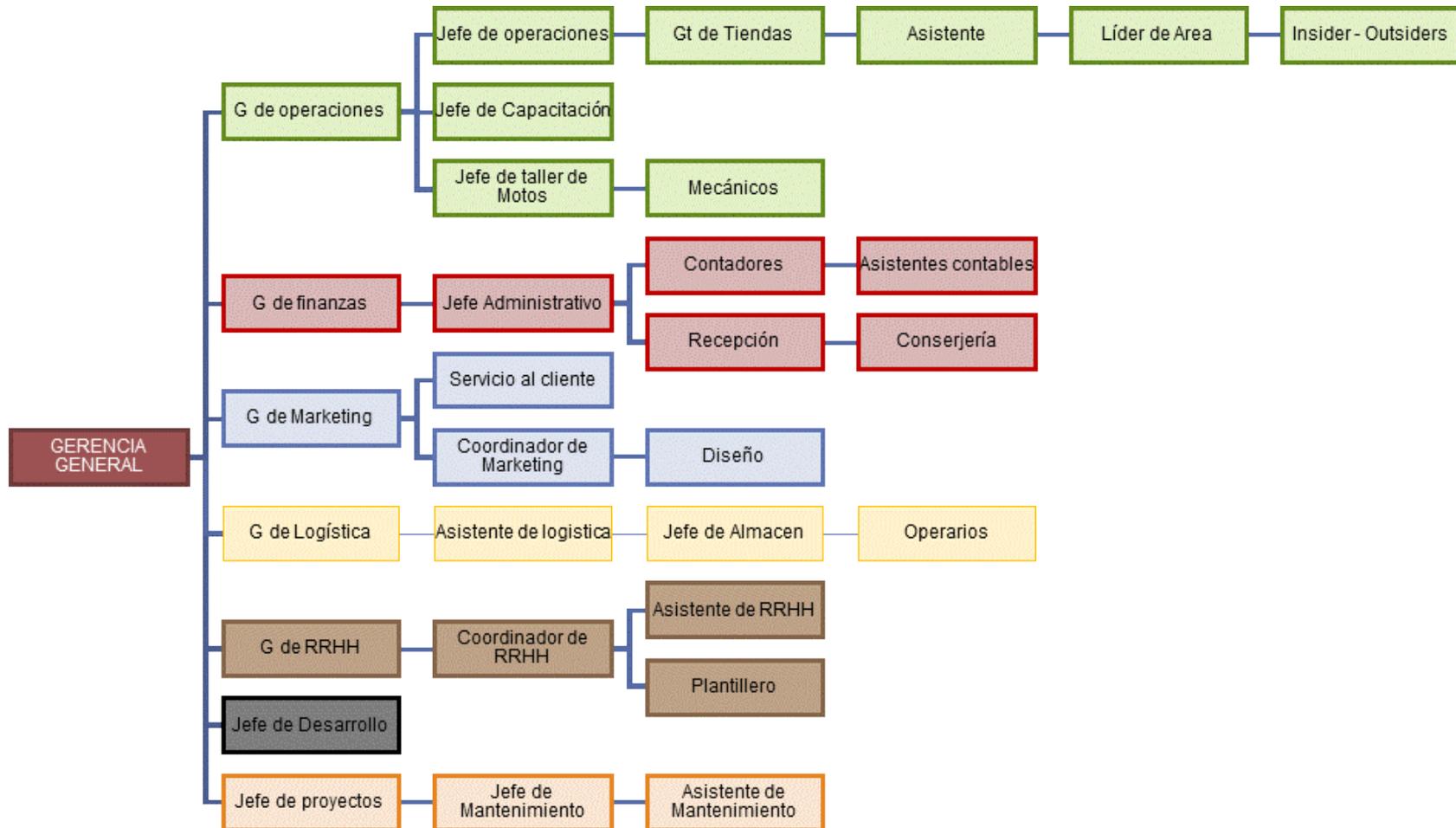


Nota. Adaptado de “Domino’s: Misión y Visión Corporativa”, (2022).

2.4. Organigrama Domino's Pizza

La descripción de la organización de Domino's Pizza se presenta en la Figura 7. Consta de un gerente general quien tiene como función principal vigilar por el cumplimiento de los programas. Bajo su cargo se encuentra un supervisor asistente, quien le sule en su ausencia y tiene entre otras funciones la supervisión de horarios, así como los tiempos de preparación y entrega de las pizzas. Bajo su cargo se encuentran los cocineros, telefonistas, personal de limpieza, repetidores y personal de comedor o garroteros. El organigrama de la empresa se presenta a continuación en la siguiente figura.

Figura 7
Organigrama Domino's Pizza



Nota. Adaptado de “Domino’s: Misión y Visión Corporativa”, (2022).

2.5. Cultura Organizacional de Domino's Pizza Internacional

2.5.1. Propósitos.

En Domino's Pizza todos los empleados son embajadores de los valores y propósitos de la empresa. Dentro de los propósitos de la empresa se encuentran:

- *Do the right thing* (Haz lo correcto): Con este propósito se hace referencia a actuar con integridad y disciplina en las decisiones, incluso cuando sea difícil. Todos y cada uno de los trabajadores deben estar inmersos en elevados estándares éticos y en la honestidad.
- Estar comprometidos con servir a los clientes de forma segura y responsable y retribuir a las comunidades donde viven y trabajan.
- *Put people first* (poner a la gente primero): Se crea una cultura inclusiva teniendo a la gente como pieza fundamental para el éxito “Nos tratamos con dignidad, respeto y valoramos las diferencias que cada miembro del equipo trae” como empresa, Domino's Pizza se esfuerza porque cada miembro del equipo tenga sentido de pertenencia y pueda trabajar, contribuir y alcanzar su máximo potencial.
- *Create inspired solutions* (crear soluciones inspiradoras): Domino's es una empresa basada en el emprendimiento e innovación. Su trabajo se basa en la humildad y el coraje de abrazar, liderar el camino y pensar en grande.
- *Champion our customers* (Premiando nuestros clientes): Para Domino's Pizza cada orden representa la oportunidad de interactuar

con los clientes entregando un producto, servicio y experiencia de calidad.

- *Grow and win together* (crecer y ganar juntos): Domino's Pizza se enfoca y está comprometido en la construcción de una marca duradera que sobrevive en el tiempo a pesar de las vicisitudes. De acuerdo con Dominos (2022), el lema es: "Crecer juntos, obtener resultados excepcionales juntos, celebrar las victorias juntos, divertirse juntos y dejar la marca *Domino's* en un lugar mejor para las generaciones futuras".

2.5.2. Perfil De Líderes.

- Colaboradores
- Autodesarrollo
- Enfoque en el cliente
- Se comunica eficazmente
- Desarrolla talento
- Construye equipos efectivos
- Impulsa resultados
- Mentalidad estratégica
- Impulsa la misión y el propósito
- Maneja la complejidad
- Visión empresarial

2.6. Cultura Organizacional Domino's Pizza Perú

La franquicia en Perú posee una cultura organizacional basada en la estrategia de la tropicalización. En este sentido la formulación estratégica de su misión, de la visión y estrategia son las que se presentan a continuación:

- Misión: Entregamos con pasión experiencias únicas para compartir.
- Visión: Ser la empresa número uno de entregas de pizza en el Perú a través de un equipo humano que genera experiencias de calidad, sabor y servicio.
- Estrategias:
 - a) Gente; principal pilar de la estrategia para poder cumplir el objetivo establecido en nuestra visión como empresa Domino's Pizza Perú.
 - b) Producto; entregar productos en base al estándar de calidad de procesos establecidos en tienda y adicionalmente siguiendo los estándares de calidad establecidos por Domino's Internacional.
 - c) Servicio; fijar nuestra diferencial con la competencia brindando un servicio excepcional superando las expectativas de los clientes.
 - d) Imagen; garantizar la imagen profesional de cada uno de los colaboradores así mismo propagar la limpieza y mantenimiento de nuestros establecimientos para promover una imagen correcta ante el cliente.
 - e) Seguridad; fortalecer la integridad y la salubridad de cada uno de nuestros colaboradores en base a políticas de seguridad en cada uno de nuestros procesos.

2.7. Inclusión de Cultura Organizacional Domino's Pizza Perú

Para poder incluir la cultura organizacional dentro de la empresa es importante contar con el involucramiento de todos los líderes de la organización y con los administradores de cada área. El departamento de capital humano deberá ser el facilitador del proceso. Para poder brindarles responsabilidades a cada uno debemos reconocer las fortalezas de cada uno para poder empoderar las cualidades y obtener mejores resultados.

2.7.1. Primera etapa de inclusión de cultura organizacional de Domino's Pizza Perú

Como primera etapa se realizará un seminario de proyección, donde se fijen objetivos, puestos con resultados medibles y con los conceptos básicos de la cultura organizacional puestos en la empresa. Este seminario debe basarse con base de juegos y dinámicas grupales, además de actividades vivenciales que nos ayuden a evaluar conductas de liderazgo. Para ello el área de capital humano deberá identificar los siguientes valores dentro del grupo de líderes.

- Visión del negocio
- Espíritu emprendedor
- Visión de mentor
- Ser facilitador
- Automotivación
- Comunicación
- Objetividad
- Rapidez
- Creatividad
- Flexibilidad
- Planeación
- Toma de decisiones
- Visión sistemática

2.7.2. Segunda etapa de inclusión de cultura organizacional de Domino's Pizza Perú

En esta etapa, se deben identificar las oportunidades captadas por la sensación del personal. Esto se hará a través de un instrumento que valide el nivel

de satisfacción de los colaboradores con Domino's con la finalidad de que puedan exponer sus percepciones, testimonios y conflictos con la empresa con total formalidad. Para ello se elabora un cuestionario cuyas preguntas se enfoquen al conocimiento de los principales conceptos de la cultura para definir qué parte de los objetivos principales no están claros y concisos.

2.7.3. Tercera etapa de inclusión de cultura organizacional de Domino's Pizza Perú

Esta etapa corresponde al proceso de socialización mediante la inclusión de la filosofía organizacional gente, producto, servicio, imagen y seguridad (GPSIS), De acuerdo con Robbins y Judge (2017), el proceso de socialización consta de las siguientes fases:

- a) Socialización previa a la llegada
- b) Socialización durante el encuentro
- c) La metamorfosis de la socialización

La primera etapa se relaciona con toda la capacitación que debe tener el nuevo empleado antes de ingresar a la organización, en la segunda etapa, el empleado percibe la realidad de la organización y puede comparar si sus expectativas son superadas o no por la realidad; finalmente en la tercera etapa, el trabajador ya domina las aptitudes del cargo y ejecuta de manera exitosa las funciones que inherentes al cargo ocupado.

a) Incorporación de las personas

Bajo un concepto de integración se realizarán las siguientes facetas en las etapas para la selección de personas. En la siguiente figura se aprecia el flujo de reclutamiento de Domino's Pizza Perú, el cual inicia con la publicación del aviso seguido de la entrevista por parte de los gerentes de tienda. A continuación, se lleva a cabo la selección filtro por parte del socio estratégico IPARNET, luego se realizan las dinámicas grupales con la subsiguiente identificación de talentos, el examen psicotécnico y finalmente, el área RRHH ejecuta la etapa de inducción y capacitación.

Figura 8

Flujo de reclutamiento Domino's Pizza Masivo



Nota: Adaptado de "Escuela Domino's" (2020).

Figura 9

Flujo de reclutamiento Domino's Pizza - requerimiento de tienda



Nota. Adaptado de "Escuela Domino's" (2020).

b) Presentación de la Organización

Una vez reclutado el personal por parte del departamento de RRHH, se realiza la presentación de la organización. En esta fase se brinda información relacionada con la historia de la organización, horarios pagos supervisión entre otros tópicos, siendo el siguiente el orden en que se presentan:

1. Mensaje de bienvenida
2. Historia y fundación de Domino's
3. Negocio en que opera Domino's
4. Lo que deben de conocer
5. Tipos de horarios
6. Periodos de descanso
7. Políticas de ausencias
8. Registro y control
9. Cronograma de pago

10. Políticas de prevención para evitar accidentes

11. Teléfonos fijos corporativos.

12. Tipos de supervisión.

13. Lugares de trabajo.

c) Beneficios:

1. Vacaciones.

2. Días festivos de la empresa.

3. Seguros.

4. Asistencia de médico ocupacional.

5. Programas de línea de carrera.

6. Servicio social.

d) Beneficios especiales

1. Convenios.

2. Descuentos corporativos.

e) Aplicación de las personas

Basado en el enfoque moderno mencionado en Gestión del Talento Humano por Chiavenato (2019), actualmente Domino's Pizza tiene un enfoque tradicional con un modelo mecanicista.

El siguiente cambio sería basarlo al modelo moderno:

1. Modelo orgánico

2. Énfasis en la eficacia

3. Factores de motivación

4. Innovación y creativa

5. Previsión y flexibilidad

f) Compensación de las personas

En base a cómo ha ido creciendo la marca, se ha ido estabilizando la compensación económica a nuestro personal. Dentro del enfoque operativo la planeación estrategia surgió de un análisis de competencia salarial con rubros parecidos para identificar el estándar del mercado. El enfoque fue basado en el perfil del puesto de acuerdo con requerimiento de experiencia sin embargo debido a la expansión rápida que se tuvo en los últimos años no estructuro como política formal.

Chiavenato (2018), manifiesta que establecer estándares de sueldos y nivelaciones en las organizaciones a través de un sistema de evaluación periódica contribuya a mantener la dirección con los objetivos de la empresa.

Domino's Perú, aplica este programa, propuesto por Chiavenato, a fin de determinar el desempeño del cargo actual a través de su capacidad de impacto y dominio de los indicadores de cada tienda.

Los objetivos son:

- Reconocer la productividad de los empleados.
- Ser competitivos en el giro del negocio o sector laboral.
- Conservar la equidad de sueldos en los colaboradores.
- Equilibrar el desempeño futuro de los colaboradores con las metas de Domino's.
- Controlar el presupuesto asignado al pago de haberes.
- Atraer talentos a la organización.
- Disminuir la rotación de colaboradores.

g) Indicadores de nivelación

Con el enfoque de los objetivos mencionados, los indicadores para este programa están dirigidos al sistema de gestión GPSIS. En la figura número 9 se puede visualizar los indicadores de gestión; el periodo de las nivelaciones deberá ser semestral para dar objetividad a los indicadores mencionados. Esta forma de trabajo va a generar más eficiencia en la productividad, y por consiguiente reducirá los costos de manera significativa de mano de obra. De acuerdo con Bohlander y Snell (2018), en su informe de investigación, manifiesta que la productividad aumenta de un 15 % a 35% cuando se implementa una política (o programa) de pago impulsado por el desempeño del colaborador.

Figura 10

Indicadores de gestión Domino's Pizza Perú
INDICADORES DE GESTION GPSIS



Nota. Adaptado de Domino's Pizza Perú 2022 Corporativa

Desarrollo de personas

De acuerdo con el perfil del puesto establecido en el manual de organización de funciones de la empresa, cada puesto lleva consigo dentro de las consideraciones de este, la experiencia solicitada de acuerdo con el cargo. En este caso enfocados al área operativa es muy importante recalcar la importancia de un buen reclutamiento ya que en combinación de la filosofía internacional de la marca

donde recalca el empoderamiento que dan personal para su desarrollo profesional y personal.

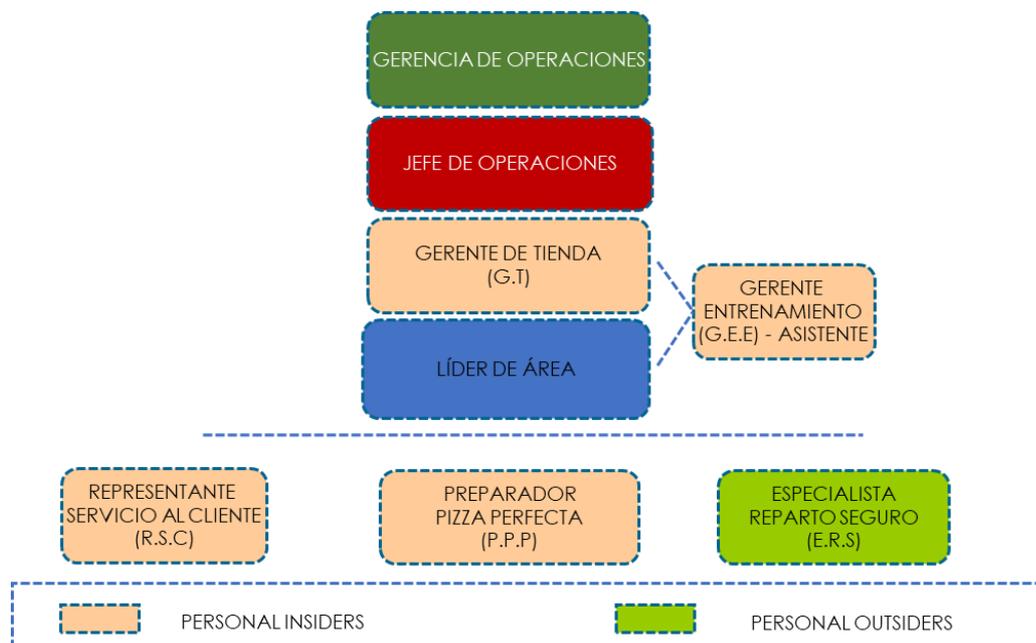
Se busca la eficiencia en los programas ya establecidos de capacitación y desarrollo con el objetivo de buscar la mayor eficiencia y compromiso del personal. La finalidad de capacitar a los nuevos colaboradores es brindarle el conocimiento, aptitud y habilidad para lograr un desempeño éxitos de acuerdo con los estándares y procedimientos establecidos en la empresa. De acuerdo con el análisis de la organización de acuerdo con la situación actual. Con la jefatura de capacitación liderando estos procesos se debe procurar actualizar e innovar los programas de capacitación de la empresa.

2.8. Programas de línea de carrera

Dentro del área de operaciones, de acuerdo con la estructura del organigrama corporativo, tiene diferentes diseños de programas para el crecimiento del colaborador. Está diseñado para lograr el aprendizaje desde lo más básico hasta conceptos de administración para los puestos de gerencia de tiendas.

Figura 11

Organigrama de operaciones



Nota. Adaptado de Domino's Pizza Perú (2022).

Programa de entrenamiento: Mi primer mes

Iniciando con el proceso de certificación del personal de *insider* y *outsider* Domino's tiene el programa de certificación "Mi Primer Mes", el cual es un programa basado en etapas y procesos de entrenamiento básico dirigido al personal *insider* y *outsider*. La finalidad del programa es proporcionar las herramientas primordiales de conocimiento al personal para iniciar su proceso de certificación y de esa forma, generar la productividad y eficiencia en las operaciones

En Domino's Pizza mediante la filosofía de entrenamiento cruzado se entrena al personal en diversas áreas y así formar un personal con el concepto generalista, es decir, un personal proactivo que se especializa en diferentes áreas. El objetivo del programa es lograr que, al cabo de 45 días, el personal de operaciones cuente como mínimo con una certificación del 85%. El entrenamiento

tiene una duración entre 15 y 25 días, pero debido a que no realizan entrenamientos en los días de alta demanda ni en los días de descanso reglamentarios, se espera que en un plazo final de 45 días el personal haya alcanzado la calificación. El entrenamiento cruzado para *outsiders* e *insiders* es el siguiente:

Figura 12

Entrenamiento cruzado

<i>Outsiders</i>	<i>Insiders</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Inducción (1 día) • Fanáticos por el servicio (5 días) • Corte (2 días) • Delivery (7 días) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción (1 día) • Fanáticos por el servicio (5 días) • Masa (7 días) • Salsa (2 días) • Makeline (4 días) • Corte (2 días)

Nota. Adaptado de Domino’s Pizza Perú 2022 Corporativa.

Cada etapa consta de 2 evaluaciones: En la evaluación práctica se efectúa un seguimiento diario con los puntos básicos de los procesos operativos. En la evaluación teórica, se realiza un examen teórico acerca de los conceptos básicos del negocio. El encargado de validar esta certificación mencionada es el gerente de tienda. Finalmente, quien valida este promedio de entrenamiento por tienda es la jefatura de capacitación de entrenamiento. Luego de haber culminado se les hace entrega del polo azul. Se maneja un control semanal y mensual.

2.9. Programas de Entrenamiento “Escuela de Líderes”

Este programa tiene como objetivo iniciar la línea de carrera dentro de las operaciones, por lo que va dirigido al personal base (*insider* y *outsider*), quienes después de pasar por un proceso de validación acompañado con talleres de

reforzamiento y filtros que determinan ciertas aptitudes y actitudes del personal, se les brinda la oportunidad del primer ascenso de su carrera dentro de la empresa.

Requisitos:

- Tener la validación de entrenamiento en todas las áreas (polo azul).
- Mínimo 4 meses de permanencia en la empresa.
- *Feedback* (retroalimentación) positivo de su gerente de tienda.

Primer Filtro:

- Entrevista con el jefe de operaciones y capital humano, para validar el perfil requerido para la posición.

Talleres:

- Teórico y prácticos.
- Producto.
- Sanidad.
- Servicio al cliente.

Certificación:

- Examen final.
- Trabajo final.
- Graduación con entrega de diplomas.

2.10. Programa de entrenamiento de escuela Domino's.

Este es un programa de entrenamiento gerencial que contribuye a la preparación y validación del personal para tomar el puesto de gerente en entrenamiento o gerente de tienda. Tiene un periodo de 45 días donde de manera práctica y teórica. Se realizan talleres dirigidos a la administración de las operaciones. Inicia con un reclutamiento interno basado un filtro de entrevista con

los líderes de área que hayan pasado los estándares básicos del puesto por mínimo 3 meses, y con un reclutamiento externo debido a la necesidad de la compañía.

El reclutamiento externo se puede dar cuando aún no se concreta los estándares de entrenamiento de nuestro personal interno y tenemos necesidad por nuevas aperturas o bajas inesperadas. Por un tema coyuntural de la COVID-19 se han aplicados talleres de forma virtual ya que la capacidad de aforo de las instalaciones de los salones de entrenamiento dificulta se mantengan las normas de bioseguridad como el distanciamiento de 1,5 a 2 metros entre las personas.

A continuación, se presenta la estructura de capacitación gerencial que rige en la empresa *Domino's Pizza- Perú*.

Figura 13

Estructura de capacitación gerencial Domino's Pizza Perú

N.º	Tema de capacitación	Modalidad	Área responsable	Gerencia-Jefatura
1	Inducción	Presencial	Capacitación	Capacitación
2	Calidad del producto	Presencial	Capacitación	Capacitación
3	Fanáticos por el servicio	Virtual	Capacitación	Capacitación
4	Seguridad y sanidad	Virtual	Capacitación	Capacitación
5	Aperturas	Virtual	Capacitación	Capacitación
6	Operación 5 estrellas	Presencial	Capacitación	Capacitación
7	Mantenimiento de equipos	Virtual	Capacitación	Sistemas - mantenimiento
8	Tiempos de servicio	Presencial	Capacitación	Capacitación
9	El arte del cierre	Virtual	Capacitación	Capacitación
10	Conquistando el RUSH	Virtual	Capacitación	Capacitación
11	Desarrollando al equipo	Virtual	Capacitación	Capacitación
12	Costo de comida	Presencial	Capacitación	Operaciones
13	Costo de labor	Presencial	Capacitación	Operaciones
14	Estrategias de marketing	Virtual	Capacitación	Marketing
15	Capital Humano	Virtual	Capacitación	Capital humano
16	Estados financieros	Presencial	Capacitación	Operaciones
17	Servicio al cliente	Virtual	Capacitación	Servicio al cliente
18	Evaluación administrativa	Virtual	Capacitación	Finanzas
19	Taller de liderazgo	Presencial	Capacitación	Gerencia General

Nota. Adaptado de Domino's Pizza Perú 2022 Corporativa.

Para la parte teórica es importante conocer los puntos clave de cada proceso, mientras que, en la práctica, es muy importante el acompañamiento de gerentes *coach* que mediante el seguimiento del entrenamiento del personal participante de la escuela brinde el apoyo necesario para de esta manera, fortalecer el entrenamiento práctico.

2.11. Programa de nivelación.

Este programa tiene como fin determinar el desempeño del cargo actual a través de su capacidad de impacto y dominio de los indicadores de su tienda. Para con ello validar la remuneración económica de acuerdo con niveles salariales. Este programa está dirigido únicamente al *staff* gerencial de tienda de Domino's. Este programa se realiza cada 6 meses para con ello dar un tiempo sólido de demostración de resultados en los objetivos de los indicadores. Para ello deben pasar los siguientes filtros:

1. Haber culminado satisfactoriamente la Escuela Domino's.
2. Tener por encima de 90 las validaciones de los indicadores básico de operaciones.
3. OER (Evaluaciones Operativas).
4. Validaciones de entrenamiento.
5. Costos básicos.
6. Evaluación de jefaturas.
7. Haber culminado satisfactoriamente en taller de reforzamiento (taller enfocado a la oportunidad o necesidad actual de la compañía).

Finalmente, de acuerdo con esta nivelación salarial y de desempeño se termina la línea de carrera dentro de los puestos gerenciales de tienda.

2.12. Retención de las personas

– Evaluación desempeño

Esta evaluación está diseñada para cumplir diversos objetivos sin embargo el principal es contribuir, a través de información relevante, a la toma de decisiones de la alta dirección y de la gerencia del capital humano. Los resultados de desempeño brindan información de manera oportuna que permiten analizar y tomar decisión sobre promociones y ascensos laborales, dotación de personal, remociones o despidos. Los criterios para definir para la evaluación de desempeño están dirigidos a los resultados de las operaciones.

Estas estarán dirigidas por las jefaturas corporativas quienes en base a su área determinarán los objetivos de estas. Cada vez más compañías utilizan el programa de 360° esta técnica brinda un *feedback* de los clientes de la organización (interno y externo). La mecánica de la evaluación busca una mirada holística de todos los relacionados con la actividad de Domino's, incorporando a los pares laborales, compañeros de trabajo, clientes y dependientes del puesto laboral a fin de que la medición pueda arrojar un desempeño más objetivo del puesto.

2.13. Experiencia profesional

En este apartado se presenta la información relacionada con la experiencia profesional. Aquí se exponen los cargos y logros alcanzados de manera profesional en la empresa Domino's Pizza, el intervalo de años va desde el 2016 hasta la actualidad.

Marzo, 2016. Cargo desempeñado: Gerente de tiendas

Reclutada en marzo de 2016 como parte del primer *staff* de gerentes encargados de liderar la reapertura de la marca en Lima-Perú recibí capacitación relacionados

con procedimientos, administración y gerencia de las tiendas por un periodo de seis semanas en la ciudad de Miami en la central de capacitación para nuevos gerentes.

Funciones realizadas:

- Reclutamiento y selección de personal: entrevistas y evaluación.
- Manejo de procedimientos, administración y gerencia de tiendas
- Manejo del sistema operativo *PULSE*
- Analizar proyecciones logísticas, manejos de costos, mano de obra y comida.
- Manejo de inventarios, sistemas FIFO

Logros alcanzados:

- En agosto del 2016 se contribuye con la apertura de la primera tienda en Miraflores con 36 colaboradores.

Diciembre, 2016. Cargo desempeñado: Coordinadora de capacitación y entrenamiento

Reconocida como líder del desarrollo de un área nueva enfocada al desarrollo, capacitación y entrenamiento del personal, la cual trabaja de la mano del área de operaciones.

Funciones realizadas:

- Desarrollar de herramientas de trabajo que ayuden al atendimento de los procesos en tienda.
- Desarrollar de jala-vistas, *banners*, material *point of purchase* (punto de compra, POP), vinilos y cenefas.

Logros alcanzados:

- Creación de un plan de *marketing* para la tropicalización de los procesos y recetas.

Enero, 2017. Cargo desempeñado: Coordinadora de capacitación y entrenamiento.

Con 3 tiendas operativas y un mejor manejo de la operación desarrolla una mayor gestión de costos que ayudaron a controlar los gastos fijos y variables de la empresa.

Funciones realizadas:

- Capacitar y entrenar al personal,
- Certificar al personal reclutado

Logros alcanzados:

- Creación en una guía de certificación para el personal mencionado denominado “Camino a la Excelencia” un programa de entrenamiento basado en 30 días donde se valida día por día el entrenamiento del personal operativo dando un puntaje sobre 100 para validar el entrenamiento y capacitación brindada.

Junio, 2017. Cargo desempeñado: Staff Gerencia de recursos Humanos

Con 5 tiendas con un total de 130 trabajadores empieza a medir la rotación del personal.

Funciones realizadas:

- Identificar las áreas de rotación, según los indicadores establecido por Domino's en cuanto al personal.
- Determinar indicadores de rotación y presentar los resultados.
- Determinar costos de rotación de personal
- Medir índices y rotación de personal

Logros alcanzados:

- Motivar a los grupos de trabajo para que dieran su mejor esfuerzo y así minimizar la rotación de personal en cada una de las tiendas.

Octubre, 2017. Cargo desempeñado: Gerencia Capital Humano

Con el objetivo de conocer mejores medidas de capacitación y entrenamiento, recibo capacitación en Colombia, país donde la franquicia cuenta con un potencial crecimiento y se tienen bases más sólidas con respecto al desarrollo de personal e indicadores.

Funciones realizadas:

- Implementar el programa de entrenamiento y desarrollo para el personal gerencial de tienda (gerentes y asistentes de tienda).
- Capacitar y nivelar gerentes de tiendas

Logros alcanzados:

- Creación del programa "Escuela Domino's" el cual se enfoca en la capacitación del personal en cursos operativos y administrativos.

Enero, 2018. Cargo desempeñado: Staff Gerencia de Capital Humano

Con 11 tiendas abiertas y 200 colaboradores con una rotación de 25% promedio. Saltó la problemática de contratación de motorizados, la mayor rotación estaba en el grupo de los *outsider*.

Funciones realizadas:

- Analizar los factores causantes de la rotación del capital humano para el grupo *outsiders*.
- Capacitar al personal *insiders* en la conducción de motos.

Logros alcanzados:

- Creación del programa "Escuela de *Drivers*" dirigido a personal de *insider* que tenía intenciones de aprender a manejar. El programa se desarrolló en base de un curso teórico en base al Manual del Neo motorizado donde se detallaba las reglas de tránsito, recomendaciones y concientización para el manejo de motos.

Abril - Setiembre, 2018. Cargo desempeñado: Staff Gerencia de recursos Humanos

Funciones realizadas:

- Generar líneas de carrera para *insiders*.
- Identificar y evaluar futuros líderes

Logros alcanzados:

- Desarrollo del programa de identificación para futuros líderes denominado "Escuela de Líderes", un programa enfocado a los *insider* y *outsider* que tuvieran aptitudes y dotes de liderazgo.

Enero, 2018. Cargo desempeñado: Staff Gerencia de recursos Humanos

Con 11 tiendas abiertas y 200 colaboradores con una rotación de 25% promedio. Saltó la problemática de contratación de motorizados, la mayor rotación estaba en el grupo de los *outsider*.

Funciones realizadas:

- Analizar las causas que intervienen en la rotación del capital humano del grupo de *outsiders*.
- Capacitar al personal *insiders* en la conducción de motos

Logros alcanzados:

- Creación del programa "Escuela de *Drivers*" dirigido a personal de *insider* que tenía intenciones de aprender a manejar. El programa se desarrolló en base de un curso teórico en base al manual del Neo motorizado donde se detallaba las reglas de tránsito, recomendaciones y concientización para el manejo de motos.
- Participación en el Rally de Domino's llamado *Fastest Pizza Maker* una convención en Las Vegas, Nevada.
- Organizar la primera convocatoria interna para el *Fastest Pizza Maker* interna en la que participaron las once tiendas representado por un colaborador y cuyo premio fue un incentivo económico.

Octubre, 2018. Cargo desempeñado: Jefe de capacitación y entrenamiento

Funciones realizadas:

- Liderar el equipo de la Gerencia de capital humano.
- Coordinar la capacitación y el entrenamiento de las tiendas.

Enero, 2019. Cargo desempeñado: Jefe de capacitación y entrenamiento

Funciones realizadas:

- Supervisar todos los aspectos del entrenamiento y cuidado del capital humano.

Logros alcanzados:

- Se desarrolló un plan de acción con la responsabilidad de supervisar todos los aspectos del entrenamiento y cuidado del capital humano en la compañía de manera que se mantengan consistentes en base a los estándares, línea de carrera y su filosofía brindando las mejores condiciones de desarrollo.
- Se da inicio la reestructuración de los programas de entrenamiento para alinearlos a las oportunidades que se mantenían.

Febrero - septiembre, 2019. Cargo desempeñado: Jefe de capacitación y entrenamiento.

Con la apertura de 15 tiendas, 290 personas operativas y 40% del personal gerencial de tienda había realizado línea de carrera interna.

Funciones realizadas:

- Liderar el desarrollo los nuevos productos de Domino's que cumplieran con los estándares de la franquicia.
- Desarrollar estrategias para incrementar la competitividad de la franquicia en el mercado peruano.
 - Liderar el proceso de marketing, procedimientos, manuales y sus herramientas visuales de comunicación de los nuevos productos.

Logros alcanzados:

- Rediseño de la estructura de las Escuela Domino's y Escuela de Líderes debido al requerimiento de personal gerencial que se venía por las nuevas aperturas.
- Lanzamiento al mercado de cinco productos en base a recetas estandarizarlas.
- Elaboración de un Plan de entrenamiento y capacitación con los puntos a evaluar de acuerdo con la organización NSF y *Domino's* Internacional.

Marzo, 2020. Cargo desempeñado: Jefe de capacitación y entrenamiento.

Con 18 tiendas operativas, se presenta el cierre temporal por el decreto debido a la pandemia del COVID-19

Funciones realizadas:

- Liderar la reestructuración de todas las evaluaciones de medición con un enfoque hacia los procedimientos de protección y cuidado contra el COVID-19.

Logros alcanzados:

- Desarrollé el plan de vigilancia, prevención y control del COVID-19, bajo los parámetros establecidos por el gobierno, para ser presentado ante el Ministerio de Salud (Minsa) y al Ministerio de Producción – Produce, y se obtuvo la aprobación en mayo 2020.

CAPÍTULO III: CONCLUSIONES

3.1 Conclusiones

La formación recibida a lo largo de los años de estudios profesionales en la Universidad San Martín de Porres (USMP) han sido fundamental para mi desarrollo profesional, la formación recibida por parte de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Hotelería fueron excepcionales y determinantes para lograr con éxito una línea de carrera en Domino's Pizza.

La formación en valores y conocimientos han sido trascendental para poner en práctica la planificación de proyectos estratégicos dentro de la organización, organizar equipos humanos de trabajo, dirigir y proponer procesos en beneficio de la empresa, así como supervisar y controlar los recursos disponibles en la institución.

Por tanto, concluyo que a través de la tropicalización de la cultura organizacional es posible que las empresas creen una identidad propia con la cual los empleados tengan sentido de pertenencia e identificación conjunta para la consecución de los objetivos organizacionales basados en los principios estratégicos de la misión, visión y objetivos organizacionales.

Se concluye, además, que el trabajo articulado en la organización ha permitido adaptarse (tropicalizarse) a los nuevos cambios estructurales y organizacionales que demanda el mercado peruano, esto se ve reflejado en las tiendas inauguradas a lo largo de estos años gracias al compromiso asumido de todos los colaboradores de la empresa.

Concluyo también, que a través de la tropicalización de la cultura organizacional de la franquicia Domino's Pizza es posible adaptarse al contexto situacional en que se desarrolla en el Perú.

Finalmente, concluyo que, gracias a la tropicalización, la empresa Domino's Pizza, logró aprovechar las oportunidades que ofrece la gastronomía peruana para crear nuevos productos que le hicieran más competitiva dentro del mercado de la comida rápida en el Perú.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Amorós, E. (2014). "Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas". *USAT - Escuela de Economía*. Recuperado de: https://www.academia.edu/10362382/Comportamiento_Organizacional_En_Busca_del_Desarrollo_de_Ventajas_Competitivas
- Berlin, M. (1999). "El rol de la cultura corporativa en una empresa multinacional". *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado: <https://doi.org/10.37960/revista.v4i8.8933>
- Bohlander, G. & Snell S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo séptima edición. México: Editorial Cengage Learning Editores. Recuperado de: https://issuu.com/cengagelatam/docs/bohlander_issuu_2017
- Buralli, R., Sanchez, A., & Zevallos, H. (2017). "El perfil del consumidor peruano en el sector de bebidas no alcohólicas (BNA)". Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621504>
- Busquet, J. (2015). *La Cultura*. Barcelona: Editorial UOC.
- Calderón, G. & Serna, H. (2009). "Relaciones Entre Recursos Humanos y Cultura Organizacional. Un Estudio Empírico." *Acta Colombiana de Psicología* 12(2):97–114. Recuperado de: <https://search.scielo.org/?q=Relaciones+Entre+Recursos+Humanos+y+Cultura+Organizacional&lang=en&count=15&from=1&output=site&sort=&format=summary&fb=&page=1&filter%5Bin%5D%5B%5D=col&q=Relaciones+Entre+Recursos+Humanos+y+Cultura+Organizacional%3A+Un+estudio+emp%C3%ADrico&lang=en&page=1>
- Chiavenato, I (2018). *Introducción a La Teoría General de La Administración*. Décima edición. México: McGraw Hill. Recuperado de: <https://dokumen.pub/qdownload/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822.html>

- Czinkota, M. & Ronkalnen, I. (2008). *Marketing Internacional*. Octava edición. México. Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado: <https://librotecavideo.files.wordpress.com/2019/07/marketing-internacionalni-czinkota.pdf>
- DAVID, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Decima cuarta edición. México: Perason Educación. Recuperado: <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Díaz, E., & León, M. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. 2da edición. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Dominos. 2022a. "Historia". *Historia de La Compañía*. Recuperado de: <https://misionvisionvalores.de/dominos-pizza/>
- Dominos. 2022b. "Visión y Misión - Domino's Pizza". *Propósito y Valores*. Recuperado de: <https://misionvisionvalores.de/dominos-pizza/>
- Dominos. 2022c. "Visión y Misión - Domino's Pizza". *Misión y Visión Corporativa*. Recuperado de: <https://misionvisionvalores.de/dominos-pizza/>
- El Economista (2022). "El Origen Del Imperio de La Pizza y El Hermano Que Cambió Su Mitad de Domino's Por Un Volkswagen." *Podcasts*. <https://www.economista.es/podcasts/noticias/11566648/01/22/El-origen-del-imperio-de-la-pizza-y-el-hermano-que-cambio-su-mitad-de-Dominos-por-un-Volkswagen.html>
- García Ortiz, F., García, P. & Gil, M. (2016). *Operaciones Básicas y Servicios En Restauración y Eventos Especiales*. 2da edición. Madrid: Paraninfo
- González, D. (2021). "Domino's Pizza celebra sus quinto aniversario en Perú" *America Retail*. <https://www.america-retail.com/peru/dominos-pizza-celebra-sus-quinto-aniversario-en-peru/>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267. Recuperado: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002>

- InfoMarketing (2016). “Domino´s Pizza Abrirá Este 28 de Agosto Primer Local En Miraflores.” *La Guía Del Marketing & Eventos*. Recuperado de: <https://infomarketing.pe/marketing/noticias/dominos-pizza-abrira-este-28-de-agosto-primer-local-en-miraflores/>
- Investing.com. 2022. “Acciones Domino´s Pizza | Cotización DOM - Investing.Com.” *Domino´s Pizza Group PLC (DOM)*. Recupero de: <https://es.investing.com/equities/dominos-pizza-ukir>
- Instituto Peruano de Economía (IPE) (2012). “Perú, País Más Atractivo Para La Inversión.” *Instituto Peruano de La Economía*. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/peru-pais-mas-atractivo-para-la-inversion/>
- López, J. (1999). “Los Desafíos Empresariales Ante La Globalización.” *Gestión En El Tercer Milenio* 2(3). Recuperado de: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/desafios01.htm
- Marsano, J. (2019). El impacto económico del turismo en el Perú 1990 – 2018. Lima. Recuperado: <http://catedraunesco.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2019/06/impacto-economico-turismo-peru.pdf>
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169. Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/7681>
- Pau Soldevila, M. 2013. *Recursos Humanos y Dirección de Equipos de Restauración*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Robbins, S., & T. Judge (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13th. edición. México: Pearson Ed. Recuperado: https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_Stephen_P_Robbins_y_Timothy_A_Judge
- Romero, Gemma. 2016. *Dirección y Recursos Humanos En Restauración*. 1era edici. Málaga: IC Editorial.
- Sheen, R. (2017). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas. Universidad de Lima, Fondo

Editorial. Recuperado de:
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10711/Sheen_cultura_organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXO 2

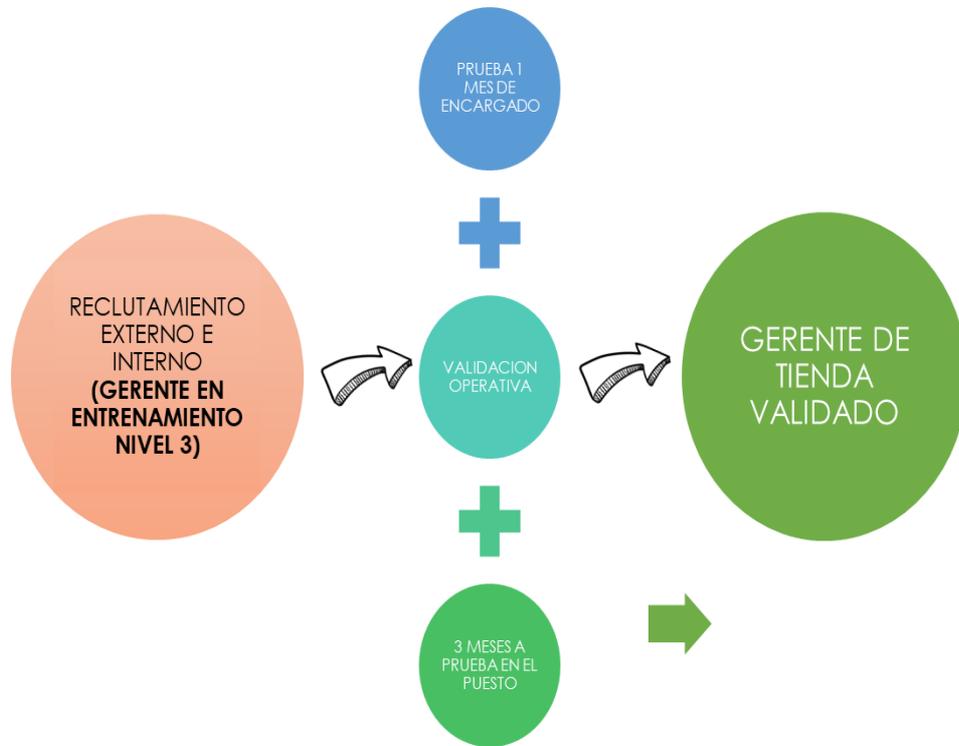
Plan de Escala Salarial

Contrato	Línea de Carrera Interna	Regimen	Básico	RC	Total
Outsider	Outsider	Part	465	0	S/465.00
	Outsider Plus	Part	465	50	S/515.00
Insider	Insider	Part	500	0	S/500.00
	Insider Plus	Part	500	50	S/550.00
Outsider/Insider	Outsider/Insider	Full	930	0	S/930.00
	Outsider/Insider - Plus	Full	930	120	S/1,050.00
Lider de Area	Lider de Area	Full	950	200	S/1,150.00
Gerente en Entrenamiento	Gerente en Entrenamiento 1	Full	1000	300	S/1,300.00
	Gerente en Entrenamiento 2	Full	1000	500	S/1,500.00
	Gerente en Entrenamiento 3	Full	1000	700	S/1,700.00
Gerente Neo	Gerente Nivel 1	Full	1500	500	S/2,000.00
Gerente de Tienda	Gerente Nivel 2	Full	2000	0	S/2,000.00
	Gerente Nivel 3	Full	2000	500	S/2,500.00
	Gerente Nivel 4	Full	2000	1000	S/3,000.00
	Gerente Plus	Full	2500	1000	S/3,500.00

Nota. Adaptado de Domino's Pizza Perú (2021)

ANEXO 3

Proceso de Línea de Carrera Gerencial



Nota. Adaptado Domino's Pizza Perú (2021)

ANEXO 4

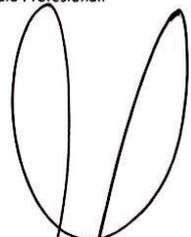
Carta de autorización de Domino's Pizza



Lima ___ de Mayo del 2022

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA PARA OBTENCIÓN DE GRADO DE TÍTULO PROFESIONAL

Yo, Jose Luis Camino Dentone , identificado con DNI 08274210 en mi calidad de Gerente de General de la empresa DPP CORP S.A.C. con R.U.C N° 20600686691, con domicilio en Calle Pazos Nro. 0099 Av. General Francisco Bolognesi No 302, distrito de Barranco, provincia y departamento de Lima, OTORGO LA AUTORIZACIÓN, A la señorita Rosa Yubitza Neyra Saavedra identificado con DNI N° 46295900 egresado/bachiller de la carrera de Turismo y hotelería para que utilice la siguiente información de la empresa con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Investigación para su Trabajo de Suficiencia Profesional el Título Profesional.



~~DPP CORP S.A.~~
~~Jose Luis Camino Dentone~~
~~Gerente General~~

Jose Luis Camino Dentone

DNI 08274210



ANEXO 5

Evaluación de Desempeño de *Domino's Pizza*- Perú

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Fecha				Calificación de Evaluación	
Nombre del Colaborador				5	EXCEPCIONAL
Puesto				4	EXCEDE EXPECTATIVAS
Centro de Costo				3	SATISFACE EXPECTATIVAS
Evaluable				2	NECESITA MEJORAR
Jefe Directo				1	INSATISFACTORIO
A) EVALUACIÓN BASADA EN ROLES (50%)					
Factor de Éxito	Actividad	Puntuación	Factor de Éxito	Actividad	Puntuación
Capacidad en el trabajo	Demostrar el entendimiento de los requerimientos en el trabajo		Colaboración	Trabaja en Equipo	
	Trabajar bajo las políticas de seguridad y reglas			Comparte conocimientos	
	Actuar de acuerdo instrucciones			Contribuye positivamente con el trabajo en equipo	
	Resolver problemas				
	Iniciativa de acciones de desarrollo				
	Alcanzar objetivos				
Calificación General					
B) EVALUACIÓN BASADA EN EL COMPORTAMIENTO (50%)					
Factor de Éxito	Actividad	Puntuación	Factor de Éxito	Actividad	Puntuación
Proactividad	Propone mejoras constantes		Compromiso	Demuestra compromiso con la organización	
Comunicación	Se comunica de manera apropiada		Puntualidad	Es puntual en su trabajo	
Respeto	Muestra respeto ante sus compañeros				
Respeto	Demuestra alta ética en el trabajo		Orientación a Resultados	Cumple con sus responsabilidades	
Ánimo	Ofrece ayuda		Orientación a Resultados	Pide ayuda.	
Ánimo	Contribuye positivamente al Clima Laboral		Orientación a Resultados	Llega en Tiempos (Reportes, reuniones, respuestas)	
Exigencia	Denota ser una persona muy exigente				
Calificación General					
Desempeño General en los 12 últimos meses y comentarios abiertos					Puntuación
					0
Confirmación que el feedback se llevo a cabo		Firma del Colaborador			
Confirmación que el feedback se llevo a cabo		Firma de quien dio el Feedback			
Calificación Confirmada Final		Firma del Gerente General			
Apreciación Personal		Con objetividad ¿En que nivel de profesionalismo consideras que se encuentra el avaluado?			

Nota. Adaptado de Domino's Pizza Perú (2021)

ANEXO 6.

Línea de Tiempo de Experiencia en Domino's

 LINEA DEL TIEMPO
EXPERIENCIA LABORAL DOMINÓ'S PIZZA



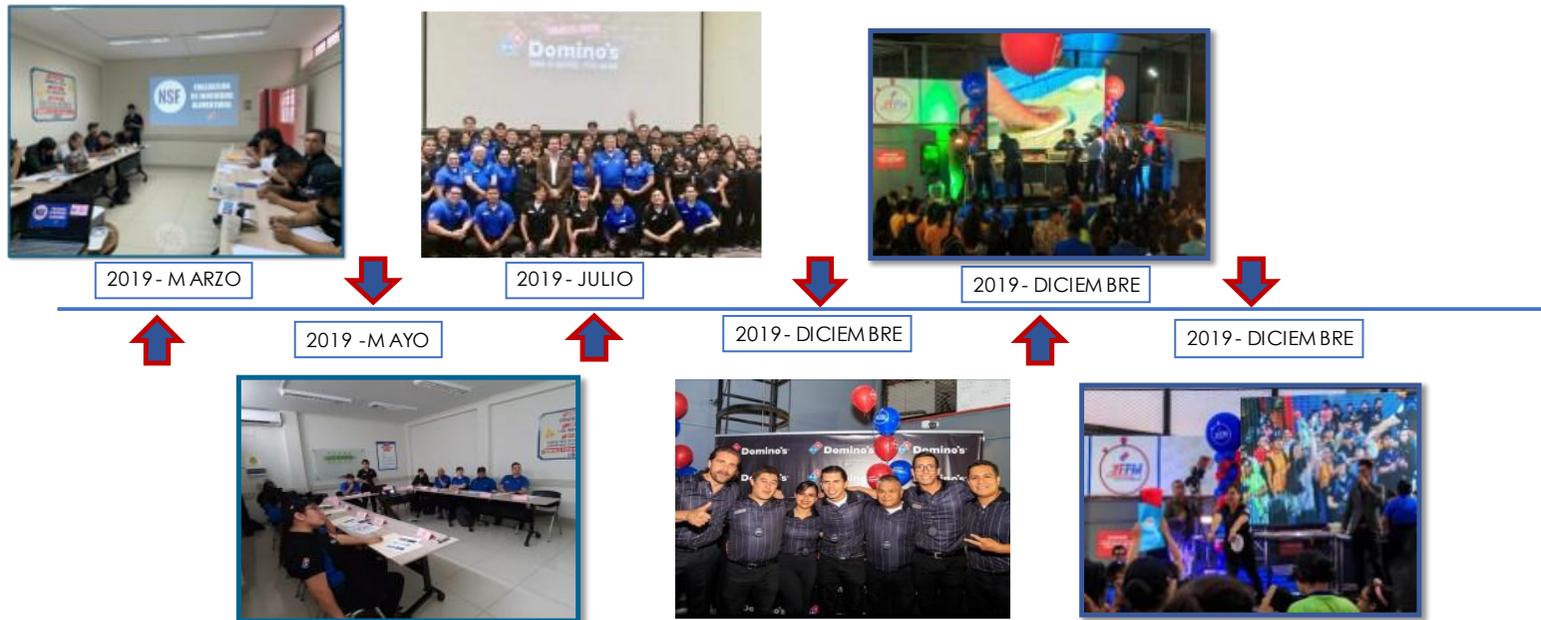
Nota. Elaboración propia

 LINEA DEL TIEMPO
EXPERIENCIA LABORAL DOMINÓ'S PIZZA



Nota: Elaboración propia

 LINEA DEL TIEMPO
EXPERIENCIA LABORAL DOMINO'S PIZZA



Nota. Elaboración propia

 LINEA DEL TIEMPO
EXPERIENCIA LABORAL DOMINOS PIZZA



Nota. Elaboración propia