



Escuela de Graduados

TESIS PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

Título:

Propuesta de Cambio al Diseño de la Estructura Organizacional de Domino's Pizza. Santo Domingo. Año 2017

Postulante:

Nombre	Matrícula
Paola Fernández García	2013-0153

Asesora:

EDDA FREITES MEJÍA, MBA

Santo Domingo, D. N.

Agosto, 2017

Resumen

En el presente trabajo de investigación relacionado con una Propuesta de Cambio al Diseño de la Estructura Organizacional de Domino's Pizza. Santo Domingo, en el año 2017, se plantearon objetivos relacionados con la descripción de la estructura organizacional ideal para empresas de expendio de comida rápida, también, se procuró identificar el diseño de la estructura organizacional predominante en Domino's Pizza de la ciudad de Santo Domingo, otro objetivo abordado fue el que tuvo que ver con el señalamiento de las mejores prácticas organizacionales relacionadas a empresas de expendio de comida rápida, especialmente de ventas de pizzas, el último objetivo planteado fue lo que se puede considerar como el núcleo central de la investigación, la elaboración de una estructura ideal para Domino's Pizzas en Santo Domingo. La justificación metodológica de la investigación estuvo sustentada en la necesidad de conocer cómo era la estructura organizacional de Domino's Pizzas en la ciudad de Santo Domingo. Se esperaba, con la aplicación y posterior análisis de instrumentos diseñados para determinar la estructura organizacional en la actualidad, estar en capacidad de proponer cambios que respondieran a la realidad actual del mercado y que ya no son las mismas de cuando Domino's Pizzas se estableció en el país. Se pudo determinar la necesidad de introducir mejoras en la estructura organizativa, muy especialmente en lo que se refiere a la actualización de los manuales de procedimiento y que estos estén alineados con las políticas transnacionales de la casa matriz en Estados Unidos. En cuanto el tema de los servicios subcontratados, se debe trabajar más este aspecto, de modo que haya un mayor empoderamiento de estos "asociados" con la misión, visión y valores institucionales promovidos por Domino's Pizza.

Tabla de contenido

Resumen	ii
Índice de Ilustraciones	v
Índice de Tablas	vi
Dedicatoria y agradecimientos.....	vii
Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico, contextual y conceptual.....	3
1.1 Breve reseña de la evolución de la estructura organizacional.....	3
1.2 Conceptos generales relacionados con la estructura organizacional.....	4
1.3 Actividades que motivan cambios en la estructura organizacional	6
1.4 Conocimiento organizacional	7
1.5 Adecuación de la estructura organizacional	8
1.6 Los organigramas como referente de la estructura organizacional.....	9
1.6.1 Conceptos.....	9
1.6.2 Utilidades	11
1.6.3 Requisitos Estructurales.....	12
1.6.4 Tipos	13
1.6.4.1 Según su Forma.....	13
1.6.4.2 Según su contenido.....	16
1.6.4.3 Según su ámbito de acción	17
1.6.4.4 Funcionalidad.....	18
1.7 Elementos comunes de las estructuras organizacionales.....	19
1.8 Negocio de franquicias en el mundo.....	21
1.8.1 Crecimientos de las franquicias	21
1.8.2 Causas de la evolución y desarrollo de la franquicia	22
1.8.3 Factores que inciden en el desarrollo de las franquicias	25
1.8.4 Franquicias de mayor crecimiento.....	26
1.8.5 Ventajas de las franquicias.....	27
1.8.6 Obligaciones del franquiciante, del franquiciado y principales elementos de un contrato de franquicia	28
Capítulo II. Generalidades de la Pizzas y Domino's Pizza como empresa.....	31
2.1 Breve historia de la pizza.....	31
2.2 Pizzerías en la República Dominicana.....	32
2.3 Domino's Pizzas	35
2.3.1 Descripción de la Organización	36
2.3.2 Entorno Organizacional.....	37
2.3.3 Fundamentos filosóficos: Misión, visión, valores	37
2.3.4 Tecnologías, equipos e instalaciones principales	41
2.3.5 Regulaciones ambientales	41
2.3.6 Estado actual de Domino's Pizza	42
2.3.6.1 Operación de la tienda.....	42
2.3.6.2 Operación del Call Center	43
2.3.6.3 Operación de Soporte.....	44

2.3.7	Sistema de Evaluación de Domino's Pizza	44
2.3.8	Organigrama de Domino's Pizza.....	45
2.3.9	Estructura organizaciones e inteligencia emocional en Domino's Pizza	46
2.4	Instrumento aplicado a los empleados.....	52
2.4.1	Estructura organizacional	52
2.4.2	Planta física	58
Capítulo III.	Propuesta de solución.....	64
3.1	Estructura organizacional	64
3.1.1	Definición de Cargos.....	66
3.1.2	Definición de operaciones básicas	66
3.1.3	Manual de procedimientos.....	67
3.1.4	Modelo de Estructura Organizacional.....	68
3.1.5	Especialización del trabajo	69
3.2	Planta física.....	69
3.2.1	Almacén de productos	69
3.2.2	Transporte de mercancía	70
3.2.3	Proceso de clasificación de mercancía.....	70
3.2.4	Proceso de distribución de mercancía.....	71
3.2.5	Personal para la manipulación de productos.....	72
3.3	Entrevista de Estructura, Organización y de Operaciones.....	72
3.3.1	Actividades principales de la empresa.....	72
3.3.2	Métodos o estrategias que aplica la empresa para llevar a cabo estas operaciones	73
3.3.3	El organigrama de la empresa	73
3.3.4	Definición de los cargos	74
3.3.5	Definición clara de la línea de mando.....	74
3.3.6	Estructurada deseada de la empresa	74
3.4	Propuesta de solución	75
Conclusión	76
Bibliografía	78
	Anexo I. Carta de solicitud y autorización para realización de trabajo final	
	Anexo II. Anteproyecto de tesis	
	Anexo II. Instrumento para recolección de información	
	Anexo III. Glosario de términos	

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Elementos que convergen dentro del concepto de estructura	5
Ilustración 2. Utilidades del Organigrama para la Organización	11
Ilustración 3. Requisitos que Debe Cumplir un Organigrama	12
Ilustración 4. Tipos de Organigrama Atendiendo a su Forma	13
Ilustración 5. Tipos de Organigrama Atendiendo a su Contenido	16
Ilustración 6. Tipos de Organigrama Atendiendo a su Ámbito de Acción.....	17
Ilustración 7. Componentes comunes a toda estructura organizacional	19
Ilustración 8. Detalle de los componentes comunes a toda estructura organizacional.....	20
Ilustración 9. Factores que inciden en el desarrollo de las franquicias.....	25
Ilustración 10. Principales establecimientos de Pizzas en la República Dominicana.....	32
Ilustración 11. Misión de Domino's Pizza	38
Ilustración 12. Visión de Domino's Pizza	38
Ilustración 13. Valores de Domino's Pizza	39
Ilustración 14. Organigrama actual de Domino's Pizza	46
Ilustración 15. Organigrama	52
Ilustración 16. Definición de cargos.....	53
Ilustración 17. Definición de operaciones básicas	54
Ilustración 18. Manual de procedimientos	55
Ilustración 19. Modelo de Estructura Organizacional	56
Ilustración 20. Especialización del trabajo.....	57
Ilustración 21. Oficina administrativa.....	58
Ilustración 22. Almacén de productos	59
Ilustración 23. Transporte de mercancía	60
Ilustración 24. Proceso de clasificación de mercancía	61
Ilustración 25. Proceso de distribución de mercancía	62
Ilustración 26. Personal para la manipulación de productos	63
Ilustración 28. Organigrama propuesto.....	65

Índice de Tablas

Tabla 1. Componentes comunes a toda estructura organizacional	19
Tabla 2. Desarrollo del sistema de Franquicias en algunos países del mundo.....	22
Tabla 3. Factores que inciden en el desarrollo de las franquicias	25
Tabla 4. Detalle de los valores de Domino's Pizza	39
Tabla 5. Círculos de operaciones	42
Tabla 6. Organigrama.....	52
Tabla 7. Definición de cargos	53
Tabla 8. Definición de operaciones básicas.....	54
Tabla 9. Manual de procedimientos	55
Tabla 10. Modelo de Estructura Organizacional	56
Tabla 11. Especialización del trabajo.....	57
Tabla 12. Oficina administrativa.....	58
Tabla 13. Almacén de productos	59
Tabla 14. Transporte de mercancía	60
Tabla 15. Proceso de clasificación de mercancía	61
Tabla 16. Proceso de distribución de mercancía	62
Tabla 17. Personal para la manipulación de productos	63
Tabla 33. Instrumento aplicado a los empleados (Estructura organizacional)	i
Tabla 34. Instrumento aplicado a los empleados (Planta física).....	i

Dedicatoria y agradecimientos

A Dios Todopoderoso: Sin él nada delante de todo nada puede ser alcanzado. Gracias a por sus bondades y sus bienaventuranzas, este logro es el logro de su designio.

A mis padres Percio Fernández y Sagrario García: Gracias por haberme dado el don de la vida. Muy especialmente a mi madre, por su apoyo y motivación para que concluyera esta Maestría, sus motivaciones y regocijo en cada logro alcanzado..., madre, sin ti y la gracia de Dios no lo habría logrado, te dedico este todo el regocijo y satisfacción de esta meta alcanzada. Gracias madre.

A mi esposo David Custodio: Fueron muchas las ausencias que tuviste que pasar, te agradezco el apoyo y comprensión para el logro de esta anhelada, sé que la sientes como tuya también. Gracias del alma, gracias de corazón, gracias por todo.

A mi hijo Khaizer David: Hijo, espero que este logro algún día te pueda servir de inspiración y de entendimiento de esos momentos que nos privamos de nuestra presencia por estar cumpliendo responsabilidades de la Maestría, lo hice por ti y para ti, gracias porque sé que cuando tengas mayor razonamiento entenderás que eres la fuente de inspiración que guía mi destino.

A mis hermanos(as): Karen y Enmanuel Fernández, también a Pamela y Lizandra Polanco, gracias a todos, les dedico este logro, esta meta cumplida y que la misma le sirva de orgullo como lo he sentido yo, los quiero.

A mi abuela Ramonita Díaz: Mamá, gracias por ser guía y ejemplo en mi desarrollo como persona, espero estés satisfecha del fruto que hoy cosecha..., fuiste muy buena en todo momento, muy comprensiva y con valores personales y morales que han sido un referente que siempre trato de seguir en mi vida, gracias Mamá Hilda.

A mis tíos Sandra, Manuel, José y Julio: Ustedes que estuvieron muy involucrado en mi desarrollo como persona, siempre aconsejándome de cómo tomar el mejor camino, tíos he aquí el fruto de sus consejos y empeño para que sea una persona de bien, gracias por toda su dedicación y esfuerzo, antes, ahora y siempre.

A la Universidad APEC (UNAPEC): Por haberme brindado la oportunidad de obtener estos nuevos conocimientos, y por intermedio de ella, una especial dedicatoria al personal docente y administrativos, los primeros por su dedicación y empeño en transferir sus conocimientos, los segundos por su apoyo en todo lo concerniente a la logística de la Maestría, todos estuvieron a la altura de UNAPEC, como así lo propugna su filosofía académica.

A mi asesora Edda Freitas Mejía: Maestra de maestras(os), una profesional y educadora apasionada, siempre poniendo su empeño en que seamos mejores personas y profesionales integro, gracias por sus enseñanzas y con su ejemplo contribuye a que sus alumnos hagamos camino al andar, gracias por todo.

A mis compañeros(as) de Maestría: El tiempo que estuvimos juntos fue un tiempo de crecimiento personal y profesional, gracias a todos por su apoyo y amistad, en especial a Glennys Rojas, Lucia Thomás y Nelly Báez... cuantas vivencias compartidas, gracias del corazón.

A mis amigos(as): Felicia Ramírez, Nurys Encarnación, Virginia Sánchez, Zunarím Zarzuela, y en especial a Andrea Martínez, espero lo disfruten tanto como yo, gracias por su amistad y cariño sincero.

A Domino's Pizza: Por darnos acceso a sus instalaciones, a sus empleados y a sus directores, sin ese apoyo no hubiese sido posible completar satisfactoriamente este reto personal y profesional.

Introducción

En la presente investigación relacionada con la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad APEC (UNAPEC), se aborda la temática relativa a la presentación de una propuesta de cambio al diseño de la estructura organizacional de Domino's Pizza, en Santo Domingo, para el año 2017.

En el desarrollo de la misma se abordaron una serie de contextualizaciones relacionadas con la descripción de la estructura organizacional ideal, especialmente para empresas de expendio de comida rápida; la identificación del diseño de la estructura organizacional predominante en Domino's Pizza; cuáles son las mejores prácticas organizacionales relacionadas a empresas de expendio de comida rápida, especialmente de ventas de pizzas; y la elaboración de una estructura ideal para Domino's Pizzas en Santo Domingo.

En la realización de la investigación se tuvo la intención de aportar al conocimiento existente sobre el diseño de un cambio de estructura organizacional para Domino's Pizzas, cuyos resultados culminaron en una propuesta para ser incorporado como un rediseño más adecuado, ajustado a las mejores prácticas y que responda a las necesidades idiosincráticas del blanco de público que prefiere este tipo de comida rápida.

La estructura de la tesis estuvo organizada en tres capítulos centrales, en ellos se cubría los siguientes contenidos:

- **Capítulo I. Marco teórico, contextual y conceptual:** En este Capítulo se presenta una breve reseña de la evolución de la estructura organizacional, conceptos generales relacionados con la estructura organizacional, actividades que motivan cambios en la estructura organizacional, conocimiento organizacional, adecuación de la estructura organizacional, organigramas como referente de la

estructura organizacional (Conceptos, utilidades, requisitos estructurales, tipos), así como los elementos comunes de las estructuras organizacionales, entre otros.

- **Capítulo II. Generalidades de la Pizzas y Domino's Pizza como empresa:** En este apartado se presenta una breve historia de la pizza en el mundo, las pizzerías en la República Dominicana, Domino's Pizza (Descripción de la organización, entorno organizacional, fundamentos filosóficos, tecnologías, regulaciones ambientales, estado actual, sistema de evaluación y organigrama encontrado).
- **Capítulo III. Propuesta de solución:** En este se presenta una propuesta de solución, esta surge del levantamiento de información, unas de publicaciones especializadas y otra de instrumentos aplicados a los empleados de Domino's Pizza.

La tesis cuenta con cuatro anexos: Carta de solicitud y autorización para realización de trabajo final, Anteproyecto de tesis, Instrumento para recolección de información, y Glosario de términos.

En el desarrollo de la misma se contó con una amplia bibliografía compuesta por libros especializado, sitios de Internet en el que se aborda la problemática del cambio organizacional, otras tesis en el que se abordaron temas similares, entre otros.

Capítulo I. Marco teórico, contextual y conceptual

1.1 Breve reseña de la evolución de la estructura organizacional

Es indudable que a lo largo de la evolución de las organizaciones la estructura organizacional ha sido de gran significación para el funcionamiento de la misma, partiendo de la teoría Neoclásica la que concibe a la organización como una estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, además de la interrelación de esas partes, hasta la teoría situacional de las organizaciones la cual apunta hacia que los diversos ambientes obligan a que las organizaciones adopten nuevas estrategias, que también exigen nuevas y diferentes estructuras organizacionales.

En lo referente a la evolución de la estructura organizacional, cabe mencionar que aun cuando han evolucionado las teorías de la organización, sigue en vigencia algunos principios relacionados con la estructura organizacional de la teoría clásica, que de alguna manera hacen un soporte a la estructura organizacional actual, por lo que (Chiavenato, 2007) menciona que los principios fundamentales de la organización formal son: división del trabajo; especialización; jerarquía; y distribución de la autoridad y responsabilidad. (Gómez Barreto & Gil Madrona, 2010)

Estos aspectos permiten que entre los miembros de la organización se realicen esfuerzos coordinados que lleven a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

Una perspectiva interesante de la evolución de la estructura organizacional tiene como referente a Charles Lusthaus, en su libro "Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño", citando a varios autores contemporáneos expresa que, durante mucho tiempo, la estructura organizacional era de interés para los profesionales y pensadores del campo de la gestión. A comienzos del siglo XX los escritos se centraban

en la estructura formal (Weber. 1947), la cual evolucionó hacia diversas maneras de organizar el trabajo (Taylor. 1947). Esto llevó un período de consideración de la estructura informal (Roethlisberger y Dickson. 1939). Esta evolución, a su vez, llevó a una variedad de nuevos enfoques: "ad hocracia" (Bennis. 1969), matriz (Galbraith, 1973), imprevistos (Lawrence y Lorsch. 1967) y TQM (Deming, 1986). (Lusthaus, 2002)

1.2 Conceptos generales relacionados con la estructura organizacional

Sean las primeras líneas para especificar que la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad. (Equipo Vértice, 2008)

Para definirlo, es necesario tomar en cuenta puntos tales como las tareas o puestos, rangos o jerarquías y reglas o reglamentos. Algunas definiciones son:

- La distribución, a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esa gente;
- Medio de control que se produce y recrea continuamente en la interacción;
- La estructura organizacional es un marco de organización. (Dolly Tejada, 2007)

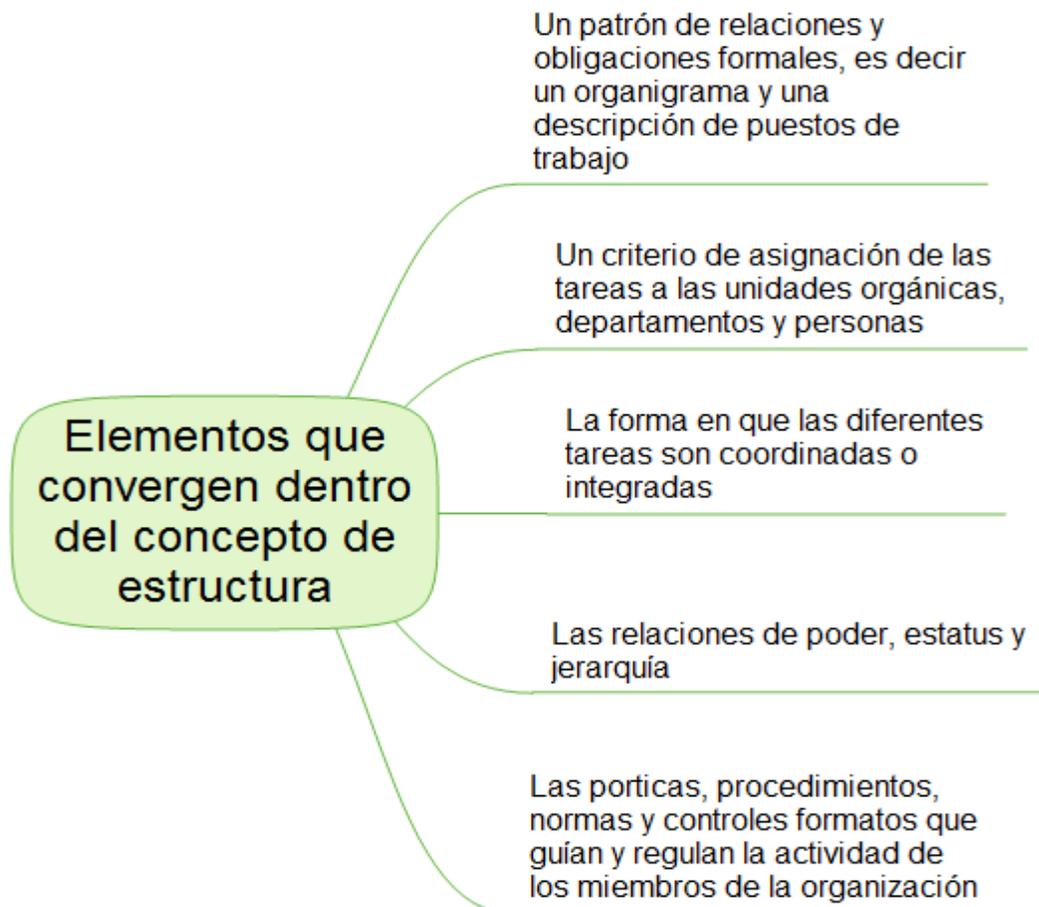
Para organizar y sistematizar el trabajo, se necesita definir quien lo hará, además de cómo y dónde. También, se necesita definir y asignar los recursos para hacerlo. Es decir, para lograr los fines y objetivos del proceso y

llevar adelante distintos tipos de planes, es necesario asignar tareas a las personas y que estas tareas estén coordinadas.

La estructura organizacional puede ser visto como un patrón de roles, relaciones, reglas formales y procedimientos que permiten la acción coordinada y persistente de los miembros de una organización

Dentro del concepto de estructura suelen convergir múltiples elementos, en la siguiente ilustración se muestran algunos de estos:

Ilustración 1. Elementos que convergen dentro del concepto de estructura



Fuente: (Kast & Rosenzweig, 1990). Diseño propio.

1.3 Actividades que motivan cambios en la estructura organizacional

Como en una ocasión expresó el filósofo Heráclito (siglo V a. de C.), los cambios constantes son los rasgos básicos de la naturaleza. “Todo fluye”, decía, “Todo está en movimiento y nada dura eternamente”, ello se aplica a la estructura organizacional, por supuesto los motivos que pueden exigir un cambio organizativo pueden ser muchos; por ejemplo:

- Crecimiento del mercado y necesidad de hacer más cosas de las que se hacían antes,
- Evolución de la Tecnología.
- Evolución del entorno y nuevas oportunidades,
- Necesidad de reducir costos; de mejor coordinación; de mayor descentralización,
- Fusiones o adquisiciones,
- Integraciones verticales u horizontales,
- Incluso para una mayor satisfacción de los trabajadores y enriquecimiento de su tarea. (Cardona Labarga, 1988)

A continuación, dos escenarios en el que se señalan lo correcto e incorrecto en lo relativo a posibles cambios en la estructura organizativa:

- **Lo incorrecto:** Con respecto a la evolución de la estructura organizativa son inadecuadas dos cosas: a) Cambiar la estructura cuando los problemas son tan profundos que no hay quien los aclare, improvisando cambios que aparecen misteriosamente; b) mantener la organización rígida a toda costa y ver cómo se puede acoplar las tareas que aparezcan a esa estructura monolítica. Estos fallos son debidos a

intereses creados de gente cuyo poder proviene de su posición en la estructura y que desean creer que así las cosas serán más estables.

- **Lo correcto:** Lo que sí se puede considerar correcto es rediseñar la estructura organizativa y sus posteriores reajustes orgánicamente, primero de acuerdo con la misión y estrategias de la empresa recogidas en el Proyecto de Empresa y segundo de acuerdo con la forma de ser de las personas concretas que la integran, cosa que los teóricos frecuentemente olvidan; dos estructuras organizativas idénticas con distintas personas son completamente diferentes. (Cardona Labarga, 1988)

1.4 Conocimiento organizacional

Cada vez más es un hecho que los conocimientos necesarios para desarrollar ambientes organizacionales apropiados y competitivos, se vuelven obsoletos a una velocidad muy alta. La gestión del conocimiento, entonces, se constituye en factor crítico de éxito para el mejoramiento y supervivencia de cualquier organización, sin importar su tamaño y actividad económica. Por tanto, los servicios de alimentación también deben tener en cuenta este aspecto y preguntarse cuáles son los conocimientos que deben consolidar, mejorar, circular y proyectar para alcanzar una posición competitiva en escenarios de corto, mediano y largo plazo. (Dolly Tejada, 2007)

El conocimiento organizacional se clasifica en tácito y explícito. El tácito es el que reside en la mente de las personas y se caracteriza por ser difícil de codificar, formalizar y transmitir. Se compone, en parte, de conocimientos técnicos, esa clase de capacidades y conocimientos informales y difíciles de concretar que se suelen englobar en la expresión know-how. Por ejemplo, un experto artesano, tras largos años de experiencia, adquiere un amplio conocimiento que se “sabe de memoria”. Pero muchas veces no es capaz de explicar los principios técnicos y científicos en que se basa ese conocimiento.

Existen autores que proponen siete actividades básicas para administrar el conocimiento y para lograr el autoconocimiento organizacional que se requiere para llevar adelante un proceso, estos son (Marchant R., 2006):

- Generar conocimiento a partir de las operaciones internas o de los grupos de investigación y desarrollo.
- Lograr el acceso a fuentes de información internas y externas.
- Transferir conocimiento antes de que sea usado formalmente, a través de la capacitación o informalmente en los procesos de socialización del trabajo.
- Representar el conocimiento en reportes, gráficas y presentaciones, etc.
- Imbuirse en el conocimiento de procesos, sistemas y controles.
- Probar la validez del conocimiento actual.
- Facilitar todos estos procesos distintos de generación de conocimiento a través del establecimiento de una cultura que valore y comparta el uso del conocimiento.

1.5 Adecuación de la estructura organizacional

La estructura es adecuada cuando el ordenamiento de procesos, funciones, tareas y recursos es tal que permite adoptar la mejor forma operativa para alcanzar la estrategia y el mejor diseño del trabajo humano para vigorizar una cultura que la soporte. Tal estructura no sólo debe reflejar el mejor estado del arte de las tecnologías productivas básicas de las actividades, sino que debe convertirse en el escenario adecuado que “exija” la óptima forma de actuación a los empleados del servicio de alimentación para

que contribuyan, en todo momento, a construir y crear la estrategia, así como a vigorizar la cultura. (Dolly Tejada, 2007)

Si al aplicar los criterios de diseño se opta por una estructura orgánica de tipo funcional, divisional, matricial, en redes o híbrida, etc. (Ver ilustraciones 4, 5 y 6), esto querrá decir que la escogida es la que más sirve para funcionar adecuadamente, de acuerdo con los dictados de la estrategia. En sí mismas, no hay estructuras buenas ni malas, ni mejores ni peores, sino más bien estructuras que funcionan de acuerdo con las exigencias estratégicas propias de la organización en un momento determinado. Por tal motivo, son normalmente flexibles y se ajustan a las exigencias estratégicas del momento.

Quien dirija un servicio de alimentación debe tener en cuenta, entonces, que la estructura del mismo depende de diversos factores. Además, será diferente según sea independiente o haga parte de una organización mayor, en cuyo caso debe adaptarse al estilo de estructura que esta adopte. (Dolly Tejada, 2007)

1.6 Los organigramas como referente de la estructura organizacional

El organigrama es una representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división de trabajo que permite: articular las distintas funciones, destacar los distintos puestos y funciones, establecer cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre los puestos de trabajo, ver de forma inmediata y resumida la manera en que se estructura la empresa, conocer las relaciones entre los puestos de trabajo, entre otros. (Equipo Vértice, 2008)

1.6.1 Conceptos

Toda organización moderna que tenga una estructura organizativa formal debe contar con organigrama en el que se distingan las funcionalidades

de los puestos de manera que se puedan entender los roles y responsabilidades de cada uno de ellos con el objetivo de asegurar que cada paquete de trabajo sea asignado sin ambigüedad a un stakeholder específico.

Los Sistemas de Organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización. (Muñoz & Sánchez, 2015)

Para los autores citados anteriormente, el organigrama, en su forma más simple, consisten en graficas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

La Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas en el Sector Público Panameño, define el organigrama como una representación gráfica simplificada de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas. También en estas representaciones graficas se identifican sus componentes, características de las dependencias, funciones, niveles jerárquicos, niveles de coordinación, canales de supervisión, autoridad relativa a cada empleado y servicio, así como las conexiones y/o relaciones que guardan entre si las diversas unidades que la integran. Constituye un elemento necesario para la disposición sistemática de las áreas de control en una organización. (2009, p. 1).

Además, "el organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa. Ofrece una visión inmediata y resumida de la forma en que se articula la organización". (Aguer & Pérez, 2014).

Estos esquemas proporcionan información sobre la articulación de las distintas funciones dentro de la estructura, las unidades y puestos de trabajo existentes, las relaciones formales, las líneas de comunicación y las

conexiones entre puestos y unidades, dichas informaciones permiten un manejo integral de los componentes estructurales de la empresa.

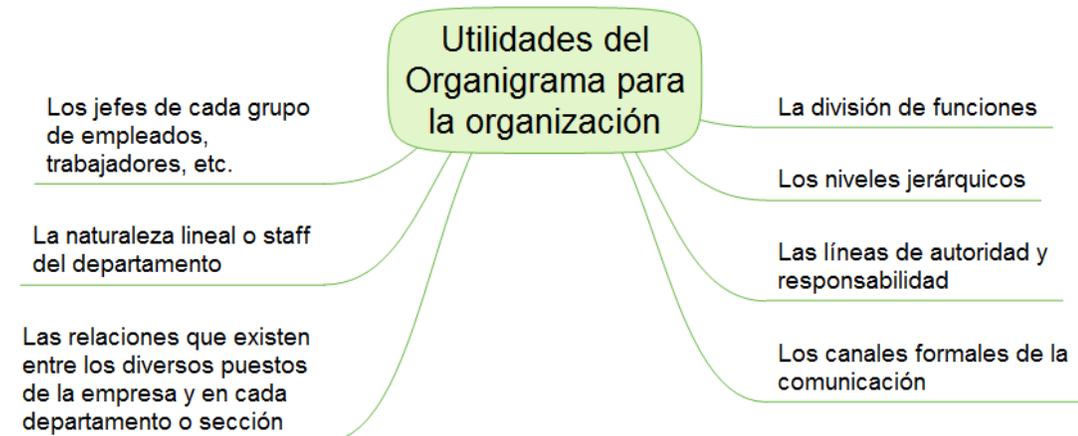
Es una representación gráfica de la estructura formal de una empresa que refleja de forma esquemática sus distintos niveles, elementos, líneas de autoridad, jerarquía de puestos, funciones y relaciones entre las distintas partes, identificando el funcionamiento de la gestión desde la cima hasta la base de la empresa. (Cabello Ganuza, Gutiérrez Mañas, & Grau Grau, 2015).

1.6.2 Utilidades

Para las empresas se consideran útiles ya que a través de estos elementos se pueden conocer la organización, sus responsables, sus funciones y el camino que debe seguir la información.

Las utilidades del organigrama previenen la duplicidad de funciones y orientan al personal sobre la jerarquía a reportarse.

Ilustración 2. Utilidades del Organigrama para la Organización



Fuente: (Muñoz & Sánchez, 2015). Diseño propio

Sin embargo, el Dr. William J. Reddin psicólogo y economista de la Universidad de New Brunswick y Administración de Empresas en la Universidad de Harvard publicó en la revista Management Today en español, el artículo Matemáticas el Organigrama, sobre el peligro potencial de los organigramas, consiste en que:

- Al planear su desarrollo gerencial, la alta gerencia puede estar observando detalladamente un organigrama, en lugar de investigar lo que realmente está sucediendo en la compañía.
- Que su mera existencia provoca y simboliza el innato deseo de los gerentes por mantener su estatus quo, perpetuando una debilidad organizacional en una época en que lo que se necesita es una nueva forma de pensar (Reddin, 2012).

1.6.3 Requisitos Estructurales

Los organigramas deben cumplir con los siguientes requisitos: Veracidad, actualidad, sencillez y comprensibilidad. A continuación, en la siguiente tabla se define, brevemente, cada uno de los requisitos señalados:

Ilustración 3. Requisitos que Debe Cumplir un Organigrama



Fuente: (Muñoz & Sánchez, 2015). Diseño propio

Otros requisitos para la implementación de organigramas en una organización, sea esta pública o privada:

Zacarías Torres Hernández (2014), propone que los organigramas deben ser claros, concisos, no deben de tener de contener un número excesivo de cuadros y de puestos, para que no se produzcan confusiones. Por tal razón los cuadros deben quedar separados entre sí, así mismo estos deben de ser representados de una escala desde los puestos superiores hasta los

puestos inferiores de la estructura. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración, a su vez deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe. (Torres, 2014, p. 312)

1.6.4 Tipos

A continuación, se detallan algunas formas, tipos o modalidades de representación de organigramas dependiendo de su forma, contenido y ámbito de aplicación o alcance del mismo:

1.6.4.1 Según su Forma

Según la forma del organigrama, este puede ser: Circular, semicircular, de bloque, escalar, horizontal, vertical y mixto. (En el anexo I se puede apreciar gráficamente cada uno de ellos). En la siguiente tabla, se presenta cada uno de estos:

Ilustración 4. Tipos de Organigrama Atendiendo a su Forma

Forma	Característica
<p data-bbox="313 1262 427 1293">Circular</p> 	<p data-bbox="899 1262 1377 1581">Se representa a través de círculos, la unidad máxima jerárquica debe estar en el centro hacia y fuera se colocará el resto de las unidades, siguiendo el mismo patrón de acuerdo con los niveles jerárquicos que existen.</p>

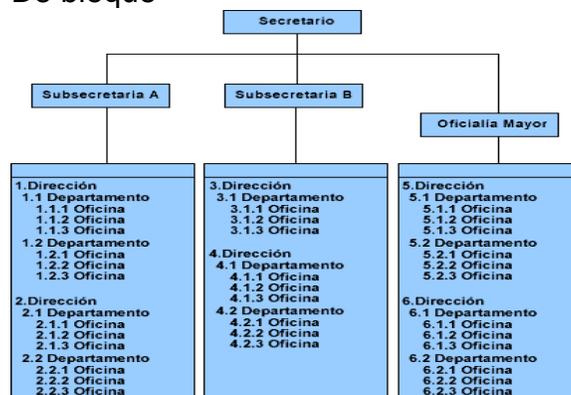
Forma	Característica
-------	----------------

Semicircular



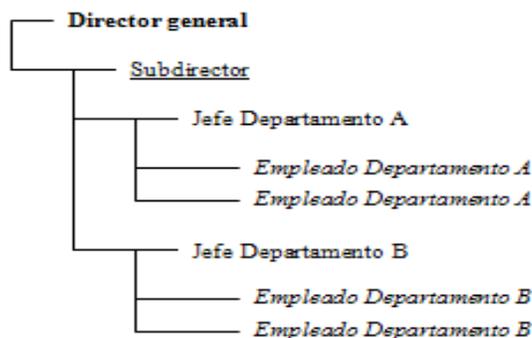
Se presenta a través de semicírculos ubicando en la parte superior la figura de mayor jerarquía; luego en los espacios inferiores se colocará el resto de las unidades administrativas, siguiendo el mismo patrón de acuerdo con los niveles jerárquicos que existan.

De bloque



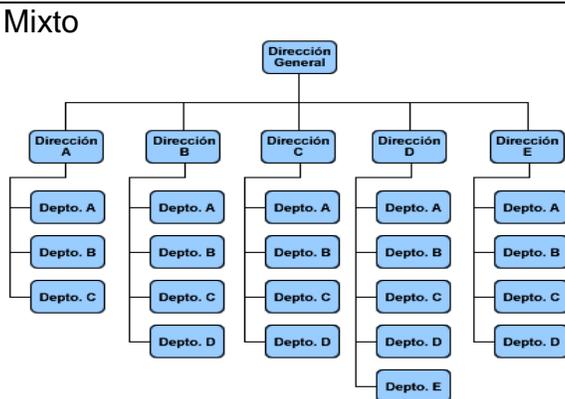
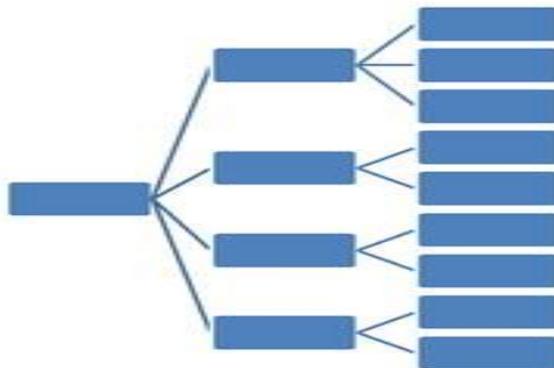
Esta clase de diseño es una modalidad del organigrama vertical. En él es posible representar un mayor número de unidades administrativas en espacios reducidos, dando así lugar a que se puedan reflejar los niveles de menor jerarquía de la entidad.

Escalar



En este modelo de organigrama se muestran las unidades administrativas, de acuerdo con sus respectivos niveles jerárquicos escalonadas en forma vertical y horizontal. Se gráfica utilizando líneas y sangrías de izquierda a derecha, contra el margen izquierdo, resaltando así los niveles jerárquicos.

Forma	Característica
Vertical	<p data-bbox="899 228 1373 926">Este tipo de organigrama es de uso frecuente por la facilidad que ofrece en su presentación y comprensión. En este modelo las unidades administrativas se distribuyen o representan de arriba hacia abajo (verticalmente), colocando a la unidad de mayor jerarquía en el nivel superior y descendiendo sucesivamente en la escala hasta llegar a la unidad de menor jerarquía dentro de la institución, tomando siempre en cuenta que las de igual categoría deben ubicarse al mismo nivel.</p>
Mixto	<p data-bbox="899 957 1373 1562">Combina los modelos vertical y horizontal mientras que los niveles inferiores en forma vertical, trazando las líneas de autoridad claramente, con el objeto de detallar los niveles de dependencia de cada una de las unidades administrativas dentro de la institución. Esta forma surge con el propósito de lograr una mejor distribución de espacio, cuando existe un gran número de unidades administrativas.</p>

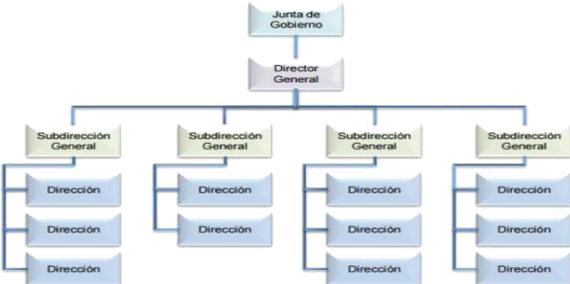


Fuente: (Cabello Ganuza, Gutiérrez Mañas, & Grau Grau, 2015)

1.6.4.2 Según su contenido

Según el contenido, el organigrama puede ser de tres tipos: Estructural, funcional, de puesto o personal. (En el anexo I se puede apreciar gráficamente cada uno de ellos). En la siguiente tabla, se presenta cada uno de estos:

Ilustración 5. Tipos de Organigrama Atendiendo a su Contenido

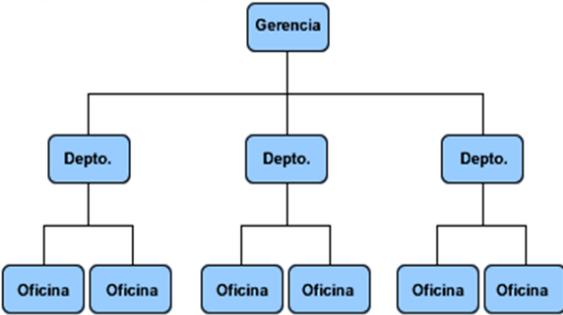
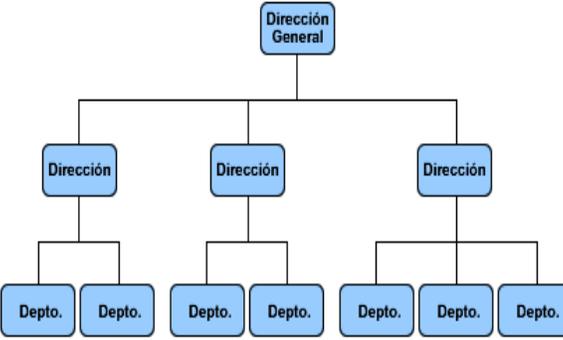
Contenido	Característica																																																															
<p data-bbox="315 556 454 588">Estructural</p> 	<p data-bbox="924 556 1477 1060">Representa gráficamente la estructura organizativa formal de una institución y/o de uno de sus segmentos administrativos; y por ende las relaciones de dependencia y jerarquía. Es decir, sus órganos o servicios ordenados jerárquicamente y, eventualmente las conexiones o enlaces de coordinación, control, etc. entre dichos servicios. Es el tipo de organigrama más frecuente.</p>																																																															
<p data-bbox="315 1092 446 1123">Funcional</p> 	<p data-bbox="924 1092 1477 1386">En el organigrama funcional se complementa el organigrama estructural con la indicación de las actividades o funciones que realiza cada órgano o servicio, es decir, añade la información relativa a las actividades de cada unidad de la institución, sus relaciones de dependencia y jerarquía.</p>																																																															
<p data-bbox="315 1428 592 1459">De puesto o personal</p> <table border="1" data-bbox="495 1459 706 1575"> <thead> <tr> <th></th> <th>E</th> <th>R</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dirección General</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Director</td> <td>* 1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Auxiliar</td> <td>* 1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Secretarías</td> <td>* 2</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="324 1606 544 1722"> <thead> <tr> <th></th> <th>E</th> <th>R</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dirección *A*</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Director</td> <td>* 1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Analistas</td> <td>* 2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Secretarías</td> <td>* 2</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="657 1627 876 1722"> <thead> <tr> <th></th> <th>E</th> <th>R</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dirección *B*</td> <td>5</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Director</td> <td>* 1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Analistas</td> <td>* 2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Secretarías</td> <td>* 2</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="657 1743 876 1858"> <thead> <tr> <th></th> <th>E</th> <th>R</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Departamento</td> <td>12</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Jefe</td> <td>* 1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Analistas</td> <td>* 6</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Dibujantes</td> <td>* 2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Secretarías</td> <td>* 3</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="365 1795 544 1837">E = Existentes R = Requeridos * = Nombre de la Persona</p>		E	R	Dirección General	4	4	Director	* 1	1	Auxiliar	* 1	1	Secretarías	* 2	2		E	R	Dirección *A*	5	5	Director	* 1	1	Analistas	* 2	2	Secretarías	* 2	2		E	R	Dirección *B*	5	7	Director	* 1	1	Analistas	* 2	4	Secretarías	* 2	2		E	R	Departamento	12	15	Jefe	* 1	1	Analistas	* 6	8	Dibujantes	* 2	2	Secretarías	* 3	4	<p data-bbox="924 1428 1477 1680">Este modelo de organigrama refleja, dentro de cada unidad administrativa de la institución los tipos de puestos y cantidad de personal de cada una de ellas en un momento dado, para el cumplimiento de las funciones adscritas a ellas.</p>
	E	R																																																														
Dirección General	4	4																																																														
Director	* 1	1																																																														
Auxiliar	* 1	1																																																														
Secretarías	* 2	2																																																														
	E	R																																																														
Dirección *A*	5	5																																																														
Director	* 1	1																																																														
Analistas	* 2	2																																																														
Secretarías	* 2	2																																																														
	E	R																																																														
Dirección *B*	5	7																																																														
Director	* 1	1																																																														
Analistas	* 2	4																																																														
Secretarías	* 2	2																																																														
	E	R																																																														
Departamento	12	15																																																														
Jefe	* 1	1																																																														
Analistas	* 6	8																																																														
Dibujantes	* 2	2																																																														
Secretarías	* 3	4																																																														

Fuente: (Cabello Ganuza, Gutiérrez Mañas, & Grau Grau, 2015)

1.6.4.3 Según su ámbito de acción

Estos pueden ser de dos tipos: Organigrama general o sintáctico y organigrama específico o analítico. (En el anexo I se puede apreciar gráficamente cada uno de ellos). En la siguiente tabla, se presenta cada uno de estos:

Ilustración 6. Tipos de Organigrama Atendiendo a su Ámbito de Acción

Ámbito de Acción	Característica
<p data-bbox="315 611 784 646">Organigrama general o sintáctico</p>  <pre> graph TD Gerencia[Gerencia] --> Depto1[Depto.] Gerencia --> Depto2[Depto.] Gerencia --> Depto3[Depto.] Depto1 --> Oficina11[Oficina] Depto1 --> Oficina12[Oficina] Depto2 --> Oficina21[Oficina] Depto2 --> Oficina22[Oficina] Depto3 --> Oficina31[Oficina] Depto3 --> Oficina32[Oficina] </pre>	<p data-bbox="922 611 1365 940">Contienen información representativa de una organización hasta un determinado nivel jerárquico, presentan toda la organización y sus interrelacionales. Contiene solamente lo que es indispensable informar y no entrar en detalles.</p>
<p data-bbox="315 972 808 1008">Organigrama específico o analítico</p>  <pre> graph TD DG[Dirección General] --> Dir1[Dirección] DG --> Dir2[Dirección] DG --> Dir3[Dirección] Dir1 --> Depto11[Depto.] Dir1 --> Depto12[Depto.] Dir2 --> Depto21[Depto.] Dir2 --> Depto22[Depto.] Dir3 --> Depto31[Depto.] Dir3 --> Depto32[Depto.] Dir3 --> Depto33[Depto.] </pre>	<p data-bbox="922 972 1365 1339">Muestran en forma particular los detalles la conformación de las unidades administrativas de la institución o de uno de sus segmentos. Es para uso de técnicos y sirve para encontrar defectos y explicar modificaciones. Es más detallado y más completo dentro de lo práctico.</p>

Fuente: (Cabello Ganuza, Gutiérrez Mañas, & Grau Grau, 2015)

Una variedad de organigrama son los denominados organigramas piramidales, es un organigrama en la que una pirámide está dividida horizontalmente en varias partes, cada una de las cuales se corresponde con un nivel de autoridad. En la cúspide de la pirámide se sitúan las unidades dotadas de mayor autoridad, y en su base aquellas cuya autoridad es menor. (Pérez & Otero, 2012).

1.6.4.4 Funcionalidad

Los organigramas se usan para representar gráficamente la estructura formal de las organizaciones. Sirven para diagnosticar y analizar esas mismas estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento, además indica el funcionamiento de cada uno de los puestos a fin de evitar la duplicidad en el desempeño de las tareas.

Su función radica en que estos suelen emplearse como instrumento de información para los funcionarios de la organización y también para los usuarios y/o clientes. Conocer el organigrama de la empresa donde se trabaja, ubica, da seguridad y motiva al empleado. Al usuario le da confianza y noción de los servicios que ofrece. La importancia de disponer de organigramas está estrechamente relacionada con los usos que se le dan y que aquí hemos apuntado. (Hernández, 2007, p. 88).

La finalidad de los organigramas, de información y/o análisis, varía de acuerdo con el tipo de usuario:

Para los directivos le facilita el conocimiento de su campo de acción y lineamientos los cuales le permiten desarrollar la relación con el resto de las unidades, para los funcionarios es un medio que permite conocer su posición dentro de la organización, para los expertos en organización y métodos, sus análisis permiten detectar duplicaciones de funciones y para el público es el documento necesario para obtener una visión general de toda la organización. (Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas en el Sector Público Panameño, 2009).

En cuanto a su diseño, el organigrama permite el análisis profundo de la estructura, debido a que en el levantamiento de la información para su elaboración obliga a una investigación minuciosa; en tanto que, en su representación gráfica suministra la definición de los niveles de cada una de las unidades administrativas, muestra la relación de su autoridad, de

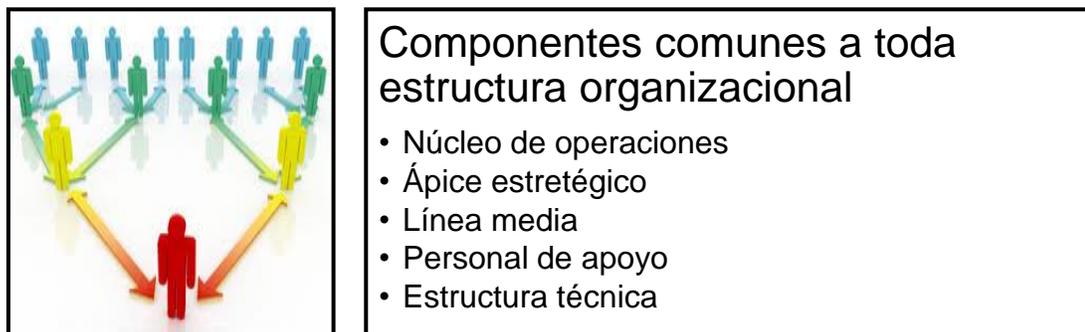
dependencia definida y departamentalización adecuada. Además, presenta una definición sobre el tipo de autoridad y responsabilidad asignada a determinado cargo.

1.7 Elementos comunes de las estructuras organizacionales

El estudio de la estructura de las organizaciones encuentra su sentido en el conocimiento de las partes componentes y comunes a cualquier organización, en este sentido, Henry Mintzberg, uno de los autores que más ha trabajado sobre este tema afirmaba que: "La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros". (Mintzberg, 2005)

El referido autor destaca cinco componentes comunes a toda estructura organizacional, que pueden verse en la siguiente ilustración:

Ilustración 7. Componentes comunes a toda estructura organizacional



Fuente: (Mintzberg, 2005). Diseño propio

A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de los componentes comunes a toda estructura organizacional:

Tabla 1. Componentes comunes a toda estructura organizacional

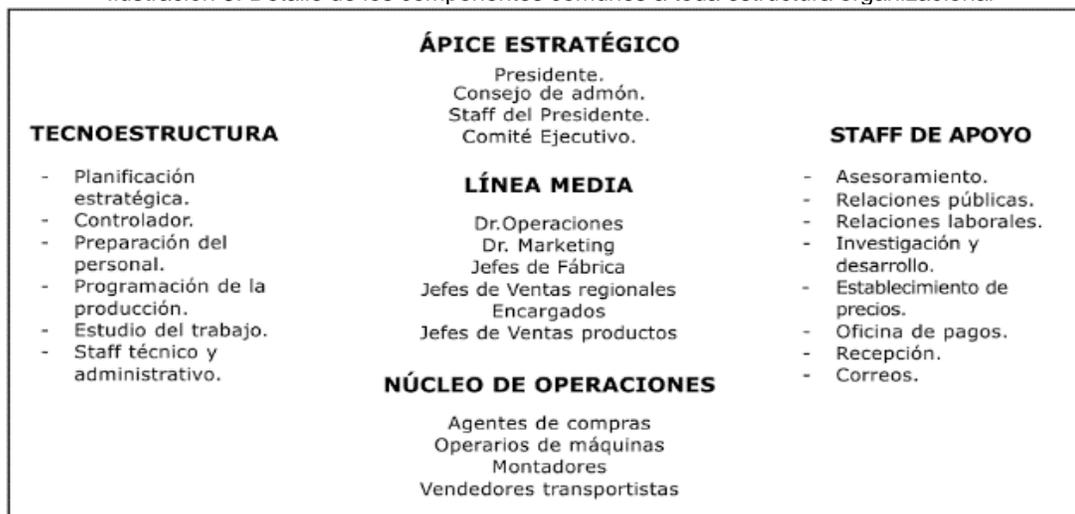
Componente	Descripción
Núcleo de operaciones	Comprende a los miembros de la organización que desarrollan tareas de carácter básico relacionado con la producción de bienes y servicios. Elio implica las operaciones de obtención de bienes, elaboración de productos, y su distribución.

Componente	Descripción
Ápice estratégico	Es el órgano encargado de supervisar el funcionamiento de la organización y de que se cumplan sus objetivos.
Línea media	Abarca a los administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios. Su misión principal consiste en enlazar el ápice estratégico con el núcleo de operaciones, de forma que la comunicación vertical (tanto de arriba hacia abajo y viceversa), como horizontal, fluya de manera efectiva entre los miembros de la organización y sus objetivos de referencia.
Personal de apoyo	Cuya función es proporcionar asistencia a la organización al margen del flujo de trabajo de las operaciones corrientes.
Estructura técnica	También denominada Tecno estructura. Está conformada por los analistas que diseñan y planifican sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.

Fuente: (Mintzberg, 2005). Diseño propio

Lo detallado en la tabla anterior de los componentes comunes en toda estructura organizacional puede verse de manera más completa en la siguiente ilustración:

Ilustración 8. Detalle de los componentes comunes a toda estructura organizacional



Fuente: (Mintzberg, 2005). Diseño propio

1.8 Negocio de franquicias en el mundo

1.8.1 Crecimientos de las franquicias

Estudios muestran que el crecimiento del sistema de franquicias se debe a varios elementos o causas, entre ellos: permite a las empresas crecer con rapidez y financiar parte de crecimiento con el capital de otras personas. Las primeras franquicias de formato de negocio empezaron como industrias propias, que al tener éxito establecieron sucursales; pero la creación de nuevos establecimientos representa un alto costo por la inversión que se requiere. Otro elemento del éxito es la posibilidad de incursionar en mercados internacionales. (Alba Aldave, 2005)

Con el sistema de franquicias, los gastos de crecimiento e instalación de nuevos establecimientos se pueden financiar con el dinero de los franquiciatarios; además, un pequeño propietario al convertir su negocio en franquicia tiene la posibilidad de crecer y convertirse en un empresario mediano.

Las franquicias pueden funcionar con relativo éxito en sectores de la economía donde los pequeños negocios son independientes y, por lo general, sus dueños son jefes de familia de pequeños recursos y administran su negocio de manera desorganizada y sin técnica alguna. Estos negocios ofrecen gran atractivo a los grandes franquiciantes por contar con clientela establecida; los consumidores los identifican como proveedores de productos o servicios necesarios.

Como la demanda ya existe, estos sectores independientes también ofrecen una ventaja competitiva para el sistema de franquicias. Por lo tanto, las franquicias nacionales en estos sectores ayudan al desarrollo económico de la sociedad, crean y/o mantienen los empleos de la población, satisfacen las necesidades de los consumidores, cumpliendo una función social, generan utilidades y por consiguiente impuestos. (Alba Aldave, 2005)

En cuanto al flujo de dinero que generan las franquicias, en la siguiente tabla se puede visualizar los fabulosos montos de estas en varios países del mundo:

Tabla 2. Desarrollo del sistema de Franquicias en algunos países del mundo

País	Nº de Franquiciatarios	Nº de Franquicias	Facturación USD
1. Estados Unidos	1,500	316,000	2,500 billones
2. China	1,500	70,000	31 billones
3. Francia	719	33,260	43,803 millones
4. Alemania	800	37,000	29,204 millones
5. Reino unido	677	35,600	21,014 millones
6. Italia	606	36.547	18,382 millones
7. Brasil	894	46,534	16,041 millones
8. México	400	36,000	4,000 millones
9. Marruecos	120	540	4,000 millones
10. Portugal	363	3,000	3,333 millones
11. Austria	260	4,000	2,522 millones
12. Venezuela	260	1,300	1,858 millones
13. Argentina	370	12,000	1,232 millones
14. Chile	74	500	266 millones
15. Sudáfrica	373	20,515	—
16. Grecia	500	3,000	—

Fuente: (Alba Aldave, 2005)

1.8.2 Causas de la evolución y desarrollo de la franquicia

El sistema comercial ha visto modificado su configuración debido a diferentes circunstancias tanto estructurales como de gestión que ha contribuido al desarrollo que la franquicia. Los principales cambios experimentados han sido:

- **Aumento del tamaño de las empresas comerciales:** Esta circunstancia provoca la reducción del número de establecimientos

pequeños y su participación en el mercado. Una empresa de mayor tamaño tendrá ventajas competitivas en cuanto a capacidad financiera, comunicación con el mercado, I+D, innovación y adaptación a las necesidades del cliente, etc.

El pequeño negocio independiente, tiene en la franquicia una oportunidad importante de mantener su independencia empresarial y las ventajas derivadas del know-how del franquiciador en lo que a gestión, comunicación y aprovisionamiento se refiere.

Pero el desarrollo de la franquicia por cuestiones de dimensión, no solo se debe al pequeño empresario independiente. También las grandes empresas, han descubierto en la franquicia una vía de crecimiento menos costosa y más rápida que cualquier otra.

- **Ampliación del mercado objetivo:** se ha pasado de un comercio local o nacional a un comercio global en el que el cliente final puede encontrarse en cualquier lugar del mundo. De este modo, la franquicia se constituye como un vehículo eficiente para la expansión en nuevos mercados internacionales, al ser empresarios locales los que, conociendo el entorno, adaptan la dinámica de la franquicia a las características concretas del nuevo emplazamiento.
- **Una mayor atención a la calidad del servicio:** Cada día es mayor el interés por lograr que la gestión comercial posibilite la compatibilidad entre el aumento de la productividad empresarial y el adecuado mantenimiento de la calidad en tangibles e intangibles a lo largo del canal. La franquicia, gracias a la experimentación continua a la que se ve sometida, lleva varias décadas de ventaja en lo que a control de calidad se refiere, lo que ha propiciado que su fórmula evolucione y sobreviva en mercados en los que el cliente es, cada vez, más exigente.

- **La concentración espacial del comercio:** La concentración de la actividad comercial que se está produciendo en centros comerciales (abiertos y cerrados), grandes almacenes, etc., maximiza la eficiencia implícita en la estrategia de franquicia, que busca la réplica de un modelo en distintas ubicaciones. De este modo es más fácil la gestión de marca y la aparición de economías de escalas propiciadas por la translación de un mismo concepto en diferentes lugares.

La franquicia se ha convertido en el motor de los centros comerciales, cada día más similares entre sí, siendo a veces los propios centros los que demandan la presencia de estas marcas, especialmente de franquicias pertenecientes al sector textil, restauración y otros servicios.

- **Enorme poder de los grupos de distribución:** Cada vez es mayor el poder de los grupos de distribución en el canal, dando lugar a la concentración espacial antes mencionada. La capacidad de negociación que tienen las grandes cadenas de distribución, especialmente en el sector alimentario, hacen que su control del canal sea casi absoluto, al obtener sinergias y economías de escala como consecuencia de su volumen de compra, su financiación a través de proveedores y la aparición de marcas del distribuidor.

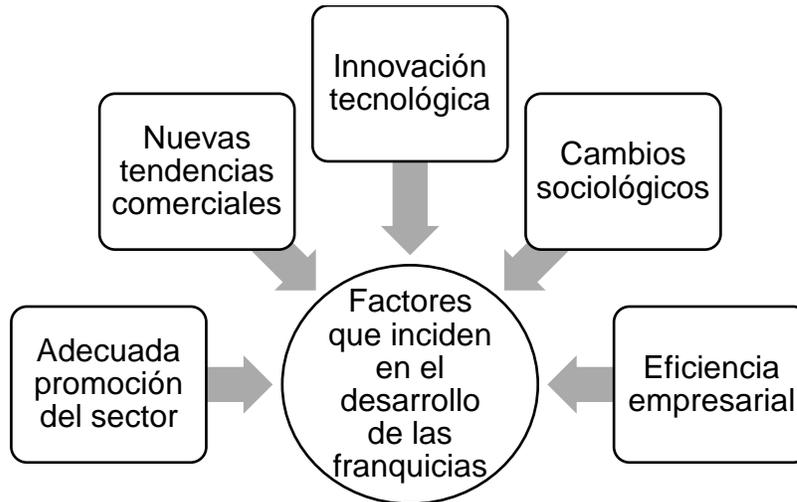
Esto hace que la franquicia haya servido como válvula de escape para muchas empresas productoras que han encontrado en esta forma comercial una salida a su output, eludiendo, de este modo, el cuantioso «peaje» al que obligan dichos núcleos de poder. De igual modo, al actuar el franquiciador como central de compras para sus franquiciados, obtiene importantes descuentos y el consiguiente incremento en la competitividad. (Bermúdez González, 2002)

Esta situación de dominio comienza a romperse a través de alianzas estratégicas de *trade-marketing* que vinculan al fabricante y al distribuidor mediante acciones promocionales que fomentan la demanda del cliente final, favoreciendo, de este modo, a ambos.

1.8.3 Factores que inciden en el desarrollo de las franquicias

En la siguiente ilustración se muestran cinco factores que intervienen directamente en el desarrollo de franquicias:

Ilustración 9. Factores que inciden en el desarrollo de las franquicias



Fuente: (Bermúdez González, 2002)

En la siguiente tabla se desarrolla una breve explicación de cada uno de los factores citados anteriormente:

Tabla 3. Factores que inciden en el desarrollo de las franquicias

Factor	Componente
Adecuada promoción del sector	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias sectoriales • Asociacionismo • Apoyo institucional • Desarrollo normativo • Mayor difusión en medios
Nuevas tendencias comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor tamaño empresarial • Aplicación del Público • Calidad del servicio • Concentración espacial • Gran poder de distribución

Factor	Componente
Innovación tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información • Diseño y fabricación • Control de procesos • Proceso logístico
Cambios sociológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Fin de estructura de bloques • Cambios en forma de vida • Evolución de moda y gusto
Eficiencia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalización • Longevidad • Respuesta

Fuente: (Bermúdez González, 2002). Diseño propio.

1.8.4 Franquicias de mayor crecimiento

Desde la década de los años 60, las franquicias que mayor crecimiento tuvieron fueron las franquicias de comida rápida. Varios factores influyeron en esto: una mayor población, menos tiempo para almorzar, el querer comer algo a un bajo costo o la necesidad de llevar a la familia a almorzar o cenar durante el fin de semana como parte de la diversión.

Más adelante las grandes empresas de comida rápida se vieron atraídas a realizar una gran expansión a nivel internacional dada la popularidad de sus marcas y sus productos. Cuando una gran cantidad de otras empresas se dieron cuenta de las ventajas de las franquicias, comenzaron a franquiciar sus conceptos.

Lo anterior, unido a la creciente necesidad y orientación de la economía hacia el sector de los servicios, significa que las franquicias se orientaran hacia nuevos sectores para atender, entre otras, las nuevas necesidades de la clase trabajadora, de los jóvenes, del trabajador desde el hogar, de la mujer profesional y de una población de mayor edad, entre otros sectores.

Recientemente las franquicias de mayor crecimiento son las relacionadas con la prestación de servicios como, por ejemplo, los centros postales integrados, las empresas de reparación y remodelación del hogar, empresas de servicio doméstico y educación, así como empresas de publicidad e impresión, ayuda temporal, servicios dedicados al mantenimiento del medio ambiente, telecomunicaciones, computación y ropa para damas y niños, entre otras. (García G., 2013)

1.8.5 Ventajas de las franquicias

Hay muchísimas ventajas que se pueden obtener de un sistema de franquicias. Desde un punto de vista bastante amplio, podemos decir que se beneficia el franquiciante ya que se expande su red de empresas a través de las franquicias; desde el punto de vista del franquiciado, podemos decir que adquiere un sistema de operación, un modelo de negocio en funcionamiento y un producto o servicio que ya han sido aceptados por los consumidores en otros mercados.

El cliente, pues se garantiza la calidad que presta el sistema de franquicias; y el mercado local, ya que por un lado una nueva franquicia permite la contratación tanto de personal local y de proveedores de la zona. Al enfocarse un poco más desde el punto de vista de un franquiciado, se puede además identificar las siguientes ventajas:

- Entre en un sistema ya comprobado, no teniendo que explorar e improvisar para crear el suyo propio;
- Adquiere una marca e imagen ya conocidas, lo que le garantiza un cierto reconocimiento desde el principio;
- Recibe el entrenamiento necesario para arrancar su negocio y para seguirlo manejando (o dirigiendo) en el futuro;

- Recibe una guía y apoyo continuo de parte del franquiciante, quien se debe garantizar que la nueva franquicia opera bajo los estándares de calidad y atención que requiere todo el sistema. (Garcia G., 2013)

1.8.6 Obligaciones del franquiciante, del franquiciado y principales elementos de un contrato de franquicia

Entre las obligaciones de mayor predominio del franquiciante se pueden enumerar las siguientes:

- Haber explotado con éxito un concepto de negocio durante un periodo de tiempo razonable y, como mínimo, haber operado exitosamente una unidad piloto antes de poner en marcha su red de franquicias;
- Ser el propietario o tener los derechos legales de uso de la o las marcas, nombres comerciales, logotipos y demás derechos de propiedad industrial e intelectual que identifiquen a su sistema de franquicias;
- Proporcionar a sus franquiciados:
 - a) Los manuales de operación, manuales técnicos y cualquier otro manual que sea necesario para el correcto funcionamiento de la red de franquicias;
 - b) La capacitación inicial antes de la apertura de la tienda franquiciada;
 - c) La capacitación y entrenamiento continuo durante la vigencia del contrato de franquicias. (Garcia G., 2013)

En tanto, que las obligaciones más utilizadas para un franquiciado están las siguientes:

- Dedicar sus mejores esfuerzos para:
 - a) Lograr el crecimiento exitoso de su negocio de franquicia;

- b) Consolidar las marcas y demás derechos de propiedad intelectual que identifiquen a la franquicia dentro de la zona o territorio establecido;
 - c) Conservar la identidad y reputación del sistema de franquicias.
- Suministrar al franquiciante todos los datos operativos y financieros requeridos por el para verificar el correcto funcionamiento de la franquicia;
 - Permitir a los representantes del franquiciante, previa solicitud del mismo, inspeccionar el local, sus registros y los documentos de la operación de la franquicia;
 - No revelar a terceros el conocimiento adquirido que haya sido suministrado por el franquiciante ni poner a disposición de terceros los manuales recibidos de la empresa franquiciante durante o después de la finalización del contrato de franquicias. (García G., 2013)

En cuanto al contrato de franquicia, los elementos que los componen pudiesen variar de una franquiciante a otro, no obstante, a esto, hay elementos que generalmente suelen ser comunes en ellos, a continuación, unos ejemplos de ello:

- Características de la red de franquicias;
- Obligaciones del franquiciante;
- Obligaciones del franquiciado;
- Plazo o duración del contrato;
- Procedimiento para la renovación de la franquicia a su vencimiento, en caso de estar acordada entre las partes;

- Procedimiento para seguir en caso de rescisión del contrato antes de su fecha de vencimiento;
- Procedimiento para la terminación del contrato a su fecha de vencimiento;
- Características financieras de la relación y oportunidad de pago;
- Cláusulas de confidencialidad.

En pocas palabras, el contrato de franquicias es el documento que regula la relación entre el franquiciante y su franquiciado y como tal, constituye la base legal y estructural de toda la negociación entre las partes con el fin de que el mismo incluya todos los aspectos relacionados con la operación y supervisión de los locales así como establecer todos los mecanismos de control, prevención y facilitación de aquellos conflictos que puedan surgir durante la vigencia del mismo. (Garcia G., 2013)

Capítulo II. Generalidades de la Pizzas y Domino's Pizza como empresa

2.1 Breve historia de la pizza

La pizza es un plato típico de la cuenca mediterránea cuya historia comienza en Egipto, hace unos 3.000 años. En las grandes ocasiones, los faraones encargaban la preparación de una hogaza, mezcla de cereales molidos, agua y hierbas aromáticas.

Durante la Antigüedad se realizaban numerosas preparaciones en hornos de leña. En Grecia, las tortas planas, denominadas maza, se utilizaban a menudo como platos; acompañadas de alimentos más o menos refinados, constituían la base de la alimentación de todas las clases sociales.

El termino pizza apareció en Italia en la Edad Media. Como numerosas especialidades de la época, la pizza se consumía tanto salada como dulce y sus formas de preparación y cocción variaban mucho dependiendo de la región. La introducción de las búfalas en Italia permitió la fabricación de la mozzarella, que acompaña muy bien la pizza.

La hogaza prosigue su historia en Francia, donde acompañaba ciertas fiestas tradicionales. Este pan especial con los bordes redondeados se consumía en la época de la vendimia en Turena. Endulzada y aromatizada con azahar, más parecida a un bollo que a un pan, se servía en Aveyron en la epifanía y para celebrar los primeros días de Pascua.

El regreso de Cristóbal Colon de América del Sur le aporta su toque decisivo con la introducción del tomate en Europa. Este fruto de pequeño tamaño recibió el nombre de «manzana del amor», porque en esa época se le atribuían virtudes afrodisiacas.

Pero en Francia, la hogaza todavía no había cedido su puesto a la pizza. Es en esa época cuando se establece la distinción definitiva entre las pizzas y otras tortas saladas.

En el siglo XVIII, la pizza se convirtió en El plato preferido de los napolitanos de todas las clases sociales, que la comían a diario. Las pizzas, cocidas en hornos de leña, eran vendidas en las calles por los mozos de las panaderías.

En el siglo XIX se abrieron pizzerías en Nápoles, y la pizza napolitana entro en la historia culinaria de Italia. Posteriormente se exportará a través de toda Europa, y la inmigración italiana a América favoreció su difusión mundial. (Rosemberg, 2016)

2.2 Pizzerías en la República Dominicana

En República Dominicana la expansión de las pizzerías data de los años 80, aunque la competencia mayor se sintió en los 90 con la llegada al país de franquicias internacionales. Aunque hay muchas pizzerías conocidas, seis se destacan en la competencia por ganar cada vez más espacio en el mercado: las naciones Pizzarelli, Pala Pizza y Pizza House, compiten con las reconocidas franquicias internacionales Papa John's, Domino's Pizza y Pizza Hut. (Delgado, 2015)

Ilustración 10. Principales establecimientos de Pizzas en la República Dominicana



Fuente: Diseño propio.

A continuación, se presenta una breve descriptiva de las principales pizzerías nacionales y franquicias existentes en la República Dominicana:

Pala Pizza: En agosto del 1986 fue creada esta pizzería de la sociedad familiar de Bruno Palamara Mieses y su hijo Battesimo Palamara Dumas. Del apellido surge el nombre de “Pala” Pizza.

En sus inicios las pizzas se elaboraban solo con tomates frescos y sin salsa de pizza, como tradición de los ancestros italianos que la elaboraban en hornos de ladrillos, lo que se expresa en su logo.

Actualmente Pala Pizza cuenta con 39 restaurantes, la mayoría en la Capital, así como en Santo Domingo, en La Romana, Higüey, Bávaro, Bonao, San Francisco de Macorís, La Vega, Jarabacoa, Barahona, San Juan y Baní.

Domino’ Pizza: 31 restaurantes. Esta franquicia norteamericana se estableció en República Dominicana en 1993 de la mano de la empresa Hispizza, SRL, la cual ha promovido su expansión en diversas zonas del país, aunque con una concentración en el área urbana.

Se ha instalado en la mayoría de sucursales de la cadena de supermercados La Sirena en los pueblos del interior como Baní, La Vega, Moca, San Pedro de Macorís, Puerto Plata y San Francisco de Macorís.

En la Capital cuenta con 10 restaurantes, siete en Santiago y cinco en la parte Este de Santo Domingo.

Pizza House: 23 restaurantes. El concepto 2x1 todos los días fue lo que dio popularidad a esta pizzería que nació en la parte Este de la provincia Santo Domingo en 2004 como iniciativa del joven emprendedor Junior Duval.

The Pizza House Dominicana se expandió por diversas zonas con 11 sucursales en la Capital, cinco en Santo Domingo Este y en los municipios Norte y Oeste, en La Romana, Bonao, Santiago, La Vega y en Higüey. La

estrategia de especiales tiene su origen en el abastecimiento propio de todos sus ingredientes.

Pizza Hut: 17 restaurantes. También es una franquicia de Estados Unidos que se ha adaptado al gusto de los dominicanos con ingredientes diversos, así como la innovación de colocación de queso en el borde.

Pizza Hut se caracteriza también por la elegancia de sus sucursales y ubicaciones estratégicas.

Diez de sus 17 sucursales, se distribuyen en el Distrito Nacional, pero también cuenta con tres en la zona oriental d Santo Domingo y en Santiago, San Francisco de Macorís y las zonas turísticas de Bávaro y Punta Cana.

Pizzarelli: 21 restaurantes. Es una de las pizzerías más admiradas del país. Su origen se ubica en un pequeño local de Plaza Naco, como iniciativa de Giuseppe Bonarelli, tras una sugerencia de su padre en el año 1982.

Tres generaciones han pasado en la administración de esta cadena de pizzerías con toque dominicano.

En la actualidad, Annibale Bonarelli está a cargo de Pizzarelli, que al igual que las demás de su género mantiene más presencia en la Capital, pero también está en Santo Domingo Este, Santiago y las zonas turísticas de Boca Chica, Punta Cana e Higüey.

Papa John's: 13 restaurantes. Es una franquicia joven en su origen en Estados Unidos y también en República Dominicana, pues se estableció aquí en el año 2008. Su representación local está a cargo de Concervisa, una sociedad de las familias Turul y Corripio que también administra las franquicias de Burger King, Krispy Kreme y Palacios de Cine.

Con 10 sucursales en la capital, Papa John's tiene también restaurantes en Santiago, Santo Domingo Este, Higüey y La Romana. Ha tenido una rápida expansión en el país. (Delgado, 2015)

Michel's Pizzas: En febrero de 1984, Michel's Pizzas, en aquel entonces Todo Pizzas Michel, salió a las calles de la ciudad de Santo Domingo. En este comienzo, era solo un pequeño carrito de pizzas con un gran público que le gustaba el sabor de una pizza fresca y cacera. En 1984, el mercado de las Pizzas en la República Dominicana estaba comenzando a surgir.

Su fundador, Frank Báez, junto a su esposa Josefina Sención, quienes durante su tiempo de estudio en la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) emprendieron un pequeño local dentro de la institución, que se fue desarrollando efectivamente al paso de los años.

En 1992, Todo Pizzas Michel da otro salto de crecimiento y adquiere un solar en la esquina de la Av. Alma Mater con Av. José Contreras. Desde su adquisición, miles de personas han pasado por sus puertas disfrutando la mejor pizza preparada al gusto del cliente.

Actualmente, Michel's Pizzas cuenta con 3 sucursales, es una empresa reconocida por ser los mayores suplidores de ingredientes frescos para preparar pizzas a nivel nacional. Siendo responsable de la creación de bastos negocios en diferentes provincias del país y en el extranjero. (Michel's Pizzas, 2017)

2.3 Domino's Pizzas

Hispizza, S. R. L. fue fundada en el año 1993, con la introducción de la marca Domino's Pizza a la República Dominicana. Domino's tiene más de 50 años en el mercado, cuyo origen se remonta al año 1960, cuando Tom Monaghan, y su hermano James, compraron una pizzería en Ypsilanti, Michigan, llamada Dominick's. En 1961 James, cambió la mitad del negocio a Tom por su Volkswagen Beetle. (HISPIZZA S.R.L., 2011)

Domino's Pizza sirve más de 1,500,000 pizzas cada año en República Dominicana solamente. La primera tienda abrió sus puertas el 8 de marzo de

1993 en el Ensanches Naco, Santo Domingo. El día de hoy tenemos 30 localidades alrededor de todo el país en: Distrito Nacional, Santo Domingo Este, Santiago, La Romana, San Pedro de Macorís, San Francisco de Macorís, La Vega, Puerto Plata, Moca, y Baní. Con más de 500 empleados, sirviendo en nueve ciudades. Alrededor del mundo, opera con más de 11,700 tiendas en más de 75 países, dedicados a proveer las pizzas.

Con inicios muy humildes, con un solo restaurante de pizza en 1960, el día de hoy Domino's Pizza se ha convertido en una marca mejor reconocida en la entrega de pizzas en el hogar. Dedicándose a crear y entregar pizzas con ingredientes de alta calidad desde sus inicios. El nombre Domino's Pizza fue sugerido por un repartidor y el logo rojo y azul con tres puntos blancos simbolizan las primeras tres tiendas existentes.

A parte de ser los pioneros en el concepto de la entrega de pizzas hechas de manera artesanal, ha sido parte de innovaciones que han tenido un impacto significativo en la industria de la entrega de alimentos.

- Domino's Pizza fueron los pioneros en la creación de las bolsas insuladas para mantener las pizzas calientes mientras son entregadas.
- Domino's creó la caja resistente utilizando cartón corrugado que no permite que la humedad debilite la caja y que el queso se pegue a la tapa de arriba.
- Domino's inventó las señales en 3D que actualmente son utilizados por una gran variedad de industrias, incluyendo taxis y escuelas de conducir. (Domino's Pizza, 2017)

2.3.1 Descripción de la Organización

En cuanto a las operaciones de la empresa Domino's se maneja bajo un perfil operación y cultura general de Domino's Internacional, su círculo operacional inicia con la llamada del cliente (Toma de Orden), luego está la

preparación del producto (Masa e Ingredientes), luego horneado, empaçado y etiquetado del producto, y luego está la entrega seguro.

La relación con los clientes y proveedores claves es lo más importante para la empresa, ya que el negocio depende de los mismos tanto para la venta de sus productos como para la compra de materia prima para la fabricación de los mismos.

2.3.2 Entorno Organizacional

Los Principales productos son las Pizzas y adicionales a base de harina y pollo conocidos como panecillos o entradas.

Los mecanismos de entrega de los productos son a través del servicio a domicilio la cual puede ser ordenada por el cliente vía telefónica o a través de la página web, otra forma es que los clientes se dirigen a una de las sucursales y ordenan para llevar o para comer en el mismo restaurante, son atendidos por el personal de servicio al cliente.

2.3.3 Fundamentos filosóficos: Misión, visión, valores

En el entendido que los fundamentos filosóficos de toda institución constituyen los pilares que sostienen y marcan el radio de acción de la misma, por ello, conocer la misión, visión y valores de Domino's Pizza es una condición básica para entender cómo funciona la misma.

En teoría, la misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma. (Dirección estratégica, 2004), en este sentido, Domino's Pizza, tiene por misión:

Ilustración 11. Misión de Domino's Pizza

	<p>Misión:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aumentar la calidad de vida de nuestros clientes y trabajadores, mostrando la capacidad de los dominicanos de ofrecer productos y servicios de calidad global, compitiendo de manera ética y creando riqueza y compensación adecuada a directivos, empleados y accionista
---	---

Fuente: Domino's Pizza República Dominicana. Diseño propio

La Visión, de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que se desea para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir. Está llamado a ser lo que la empresa lucha por llegar a ser (Sainz de Vicuña Ancín, 2003), Domino's Pizza tiene por visión:

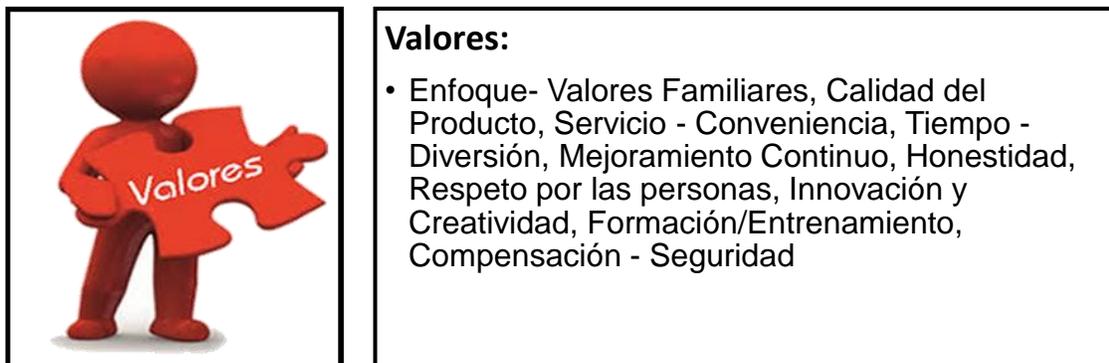
Ilustración 12. Visión de Domino's Pizza

	<p>Visión:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ser la pizza de la familia dominicana, ofreciéndole variedad, los mejores ingredientes y el mejor servicio de la industria
--	--

Fuente: Domino's Pizza República Dominicana. Diseño propio

Los valores son el fundamento de la convivencia, los principios rectores que sirven de base a las relaciones entre las personas. Los valores están llamados a proporcionar sentido a la actuación de los individuos, en tanto que son miembros de una comunidad, permitiendo distinguir con claridad entre el bien y el mal, lo correcto y lo incorrecto, lo deseable y lo detestable. Resulta casi imposible imaginar un grupo social que funcionara sin tener valores compartidos por sus integrantes, porque la carencia de los mismos significa caos. (Matilla, 2009)

Ilustración 13. Valores de Domino's Pizza



Fuente: Domino's Pizza República Dominicana. Diseño propio

Por considerarlo importante a los fines de esta investigación, a continuación, se presenta una descripción del contexto de cada uno de los valores de Domino's Pizza:

Tabla 4. Detalle de los valores de Domino's Pizza

Valor	Enunciado
Enfoque	Tenemos claridad de propósito. Mantenemos el curso hacia lo que hemos definido como meta.
Valores Familiares	Promovemos valores como el amor a Dios, el desarrollo de la familia, la unidad y el respeto por los demás.
Calidad del Producto	Creemos en utilizar los mejores ingredientes, manejados en un ambiente seguro y responsable que garantice seguridad a la familia que confía en nosotros.
Servicio	Creemos en un servicio extraordinario y consistente, entendiendo a nuestros clientes y nuestro rol alrededor de ellos.
Conveniencia	Entendemos que debemos ser flexibles con las necesidades de nuestros clientes.
Tiempo	Creemos que nuestro rol es ahorrarles tiempo a nuestros clientes y por tanto buscaremos

Valor	Enunciado
	siempre formas de hacer llegar nuestro producto dentro de sus expectativas.
Diversión	Creemos que debemos fomentar un ambiente de trabajo en equipo, donde todos somos importantes y disfrutamos del trabajo y los resultados.
Mejoramiento Continuo	Creemos que la empresa está viva y que todos los días aprendemos de nosotros mismos, nuestros clientes, competidores y el entorno.
Honestidad	Creemos en interponer la verdad en nuestros pensamientos, expresiones y acciones.
Respeto por las personas	Creemos que las personas e instituciones merecen respeto. Respetamos la individualidad y pedimos respeto a nuestros valores.
Innovación/Creatividad	Estamos abiertos a hacer las cosas de modo diferente y a discutir formas más eficientes. La innovación deberá ser siempre facilitada.
Formación/Entrenamiento	Creemos que la formación y el entrenamiento son la base del desarrollo de nuestra gente y esto equivale al progreso de la empresa.
Compensación	La compensación ha de ser justa tomando en cuenta su relación con los resultados obtenidos.
Seguridad	Creemos en la entrega segura y en la seguridad de nuestros clientes y de nuestros empleados al realizar su trabajo.

Fuente: Reglamento Interno y Código de Ética de Empleados de Domino's Pizza

2.3.4 Tecnologías, equipos e instalaciones principales

En cuanto a la tecnología el sistema de punto de venta un software empaquetado se llama PULSE 3.81, que cuenta con manejo de inventario, control de activo, ruteo de deliveries, manejo de personal, control de ventas, desarrollado en los EE. UU., Exclusivo de la franquicia, en cuanto a Redes se utiliza la tecnología VPN (Fortinet y Mikrotic). Para interconexión entre las tiendas.

Otros sistemas son Exactus para el área de contabilidad software desarrollado por Softland. Eikon para el manejo del área de Recursos Humanos. Cisco en las nubes mediante los Meraki para lo que son las órdenes en línea. En el Centro de Atención al Cliente, se utiliza un software desarrollado por Blackcube llamado Kapiqua 25 que es el sistema de toma de orden para el personal del Call Center. Fuente Domino's Pizza República Dominicana.

2.3.5 Regulaciones ambientales

En el campo de las regulaciones ambientales, Domino's Pizza se rige por las siguientes disposiciones:

- Código laboral de la República Dominicana
- Reglamento 522-06 de Seguridad y Salud en el Trabajo, Ley General de salud Pública 42-01. Avalados por el departamento de salud ambiental de la República Dominicana.
- Anualmente se reciben certificaciones de Domino's Internacional en evaluaciones de los estándares operacionales.
- Certificación internacional Serf Save.
- Además de cumplimiento de todas las demás leyes ambientales, laborales y de salud concerniente a la industria.

2.3.6 Estado actual de Domino's Pizza

2.3.6.1 Operación de la tienda

Lo primero a destacar del estado actual de Domino's Pizza es que la operación de la tienda se lleva a cabo tomando en cuenta cinco procesos, denominados "círculo de las operaciones":

Tabla 5. Círculos de operaciones

Proceso	Descripción
Toma de órdenes	Esta función es desempeñada por un Representante de Servicios al Cliente, quién es el primer recurso de contacto del cliente con la tienda. Debe tomar la orden de forma rápida, clara, exacta y sobre todo con cortesía. Una orden exacta asegura que el resto del equipo hará una pizza correcta. La primera buena impresión es muy importante, el cliente puede estar llamando por primera vez y queremos estar seguros de que volverá a llamarnos de nuevo.
Preparación de pizzas	Función que requiere destreza y tiempo para mejorar. Todas las pizzas son hechas a la orden y con rapidez y destrezas necesarias para hacer un producto de calidad, por lo tanto, requiere experiencia y entrenamiento cuidadoso.
Hornero	Esta es la función de monitorear la calidad y el horneado de la pizza. El hornero debe asegurarse de que el horno trabaja correctamente y de que las pizzas cumplen con los estándares requeridos de calidad. Además, introducir las pizzas en las cajas correspondientes y cortadas debidamente, con los adicionales correspondientes.
Asignación de rutas	Esta es la función de asignar por el sistema a los Especialistas en reparto la orden que van a entregar. El

	que asigna las rutas debe tener un amplio conocimiento de la zona de reparto para dirigir de forma eficiente las órdenes.
Entrega sin peligro	Esta es la función final del sistema de nuestros Especialistas en Entrega Segura: son nuestro único contacto cara a cara con la mayoría de los clientes. Los Especialistas en reparto deben ser capaces de manejar efectivo eficientemente, presentar una imagen positiva, limpia y cortés, y lo más importante llevar con seguridad la pizza a su destino.

Fuente: Reglamento Interno y Código de Ética de Empleados de Domino's Pizza

2.3.6.2 Operación del Call Center

En la operación del Call Center se toman en cuenta dos principios básicos, estos son:

- **Departamento de Atención al Cliente (Asistencia Telefónica):** Este departamento incluye a los Supervisores de Equipo y a los Representantes de Servicio al Cliente. El objetivo principal del Departamento de Atención al Cliente es el de asegurar un servicio rápido, accesible, consistente, y de alta calidad a todos los que reciben atención telefónica vía el Call center.
- **Departamento de Control de Calidad y Entrenamiento:** Incluye a los Analistas de Calidad y los Instructores del Call center. En el caso de Domino's, el Analista de Calidad fungirá al mismo tiempo como Instructor. Objetivo principal del Departamento de Control de Calidad y Entrenamiento es asegurar el mejoramiento continuo del que brinda asistencia telefónica, y, por ende, el mejoramiento continuo de la calidad del servicio ofrecido por el Call center en general. (HISPIZZA S.R.L., 2011)

En cuanto a las políticas de vestimenta, se importantiza el cuidado de la imagen asegurando el esmero y pulcritud en la vestimenta. Aunque, por la naturaleza de su trabajo el cual no requiere contacto con el público, aún no tienen un uniforme establecido, existen algunas pautas que ayudan a presentar una imagen adecuada para trabajar en el mismo, por ejemplo:

- No utilizar gorras, shorts, minifaldas, chanclas, escotes pronunciados, blusas de tiritos y/o transparente.
- No uso de pantalones rotos o desgastados.
- No uso de la ropa interior visible (Tales como Bóxer o Tangas)
- No utilizar lentes oscuros.
- Entre otras que atente contra la disciplina y la imagen del Centro.

2.3.6.3 Operación de Soporte

Las operaciones de Domino's Pizza, las operaciones reciben el Soporte de miembros del equipo, cuyo objetivo y enfoque es apoyar a las tiendas para conseguir sus objetivos estratégicos.

Como miembro del Equipo de Soporte su misión es lograr una garantía de servicio 100%, buscando siempre soluciones eficientes y certeras, sin que en ningún caso esto implique daño a la operación. (Instrumento para levantamiento de información, 2017)

2.3.7 Sistema de Evaluación de Domino's Pizza

En el sistema de evaluación de Domino's Pizza, todos los miembros del equipo son evaluados cada 2 meses, pues de esta forma pueden participar en los diferentes programas. Las evaluaciones son responsabilidad de los gerentes y son realizadas en formularios especialmente diseñados para ese fin. El gerente, luego de ser evaluados, se discute la misma con el empleado.

Todo miembro del equipo debe incluir sus observaciones en el espacio que tiene el formulario para eso, y luego deberá firmar su evaluación mostrando estar de acuerdo con dicha evaluación.

- **Política del Empleado del mes:** Se elegirá un empleado del mes en cada una de las tiendas, el cual ganará el premio establecido para tal fin. Esta elección se realizará basada en una evaluación del empleado.
- **Política del conductor Seguro:** Aquel repartidor que haya pasado un período de seis (6) meses sin reporte de accidente, ni amonestaciones por mal manejo, recibirá un reconocimiento como conductor seguro.
- **Política de promociones:** En caso de presentarse una vacante, esta se publica para que todos los empleados que estén interesados en ocupar dicho puesto soliciten el cambio. Luego, se evalúan las aplicaciones de acuerdo con requisitos establecidos.
- **Amonestaciones:** El sistema de amonestaciones existe a fin de garantizar que los empleados cumplan con las responsabilidades y estándares de la posición desempeñada. Una amonestación se realiza cuando el empleado ha incurrido en una falta en el trabajo. Las amonestaciones pueden ser verbales o escritas. Las amonestaciones escritas se realizan a fin de dejar un récord de la falta cometida y el compromiso del empleado frente a la situación originada.

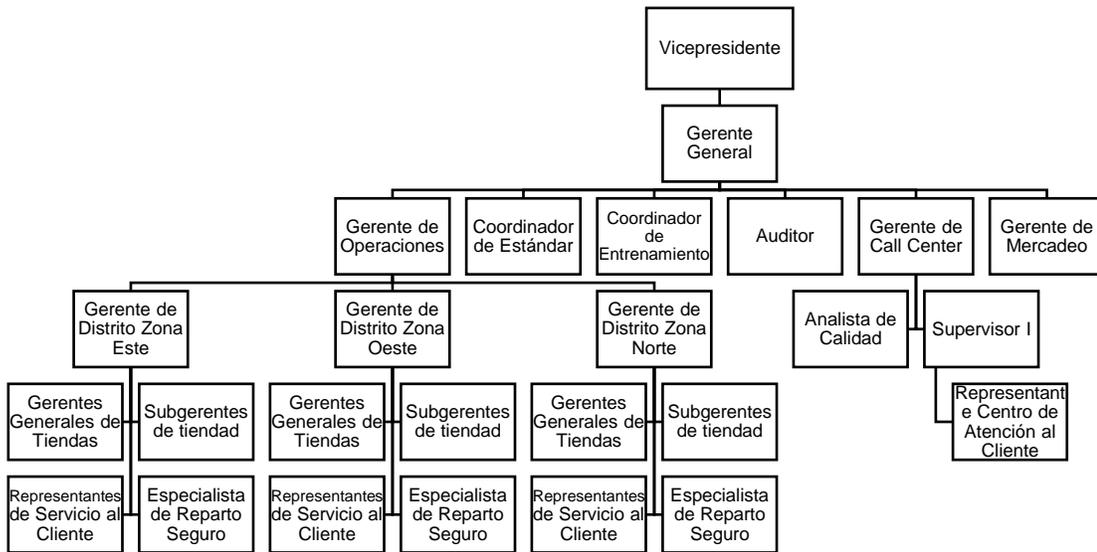
Las amonestaciones pueden aplicarse por negación a cumplir con las tareas asignadas, manejo inseguro o violaciones a las leyes de tránsito, falta de respeto al supervisor, negligencia en el trabajo, etc.

2.3.8 Organigrama de Domino's Pizza

El organigrama actual de Domino's Pizza responde a las necesidades de la empresa, no obstante, se debe aclarar que algunas actividades no aparecen reflejadas en el mismo por tratarse de servicios outsourcing, entre

estos están: Recursos Humanos, Servicios Generales, Tecnología de la Información, Contabilidad, Centro de Distribución. El organigrama es el siguiente:

Ilustración 14. Organigrama actual de Domino's Pizza



Fuente: (Instrumento para levantamiento de información, 2017)

2.3.9 Estructura organizaciones e inteligencia emocional en Domino's Pizza

La inteligencia emocional consiste en procesar de manera racional las respuestas emocionales, en crear un dialogo entre la inteligencia y la emoción. Este dialogo entre razón y emoción no implica actuar lógica y fríamente, ni tampoco hacerlo de manera visceral y apasionada. La inteligencia emocional dará una respuesta emocional adecuada según el contexto, después de un análisis racional. Una persona inteligente emocionalmente tendrá la capacidad de adecuar y regular su respuesta, teniendo en cuenta su propio bien y el bien de los otros, o sea, utilizando la racionalidad. (Güell i Barceló, 2013)

Luego de ver esta definición se detallan diversos departamentos donde se encontró falta de inteligencia organizacional en los niveles más altos, la

mayoría de estos grandes Departamentos esta manejados como un outsourcing, llamado FDH Consulting, debido a que tienen un grupo de empresas bajo dominio del mismo dueño.

Si bien la inteligencia organizacional tiene dos perspectivas, la macro que es la organización siendo inteligente organizacionalmente y la micro siendo el capital humano con inteligencia emocional, el solo hecho de que estos grandes departamentos sean manejados por un outsourcing los hace débiles ya que presentan ineficiencia en el servicio que les brindan a sus clientes, no porque el hecho de ser un outsourcing, sino porque no tiene la cultura de servicio que se requiere.

A continuación, se presentan algunas situaciones en los diferentes departamentos de Domino's Pizza que reflejan tanto factores negativos como positivos de la inteligencia organizacional:

- **Departamento de soporte técnico o IT:** Si bien es importante la asistencia técnica en dicha empresa para poder operar de manera eficiente debido a que manejan sistemas operativos en línea para el servicio que les brindan a sus clientes. Este sistema fue creado en Estado Unidos y aunque es un sistema muy inteligente en ocasiones, por la no compatibilidad con la realidad de nuestro país, es decir con impresoras fiscales y métodos de puntos de venta, presenta fallas relacionadas tanto con el sistema como con la velocidad de conexión a internet que se requiere para que el centro de atención al cliente pueda dar las soluciones necesarias a los requerimientos de los clientes.

El sistema al que se hace referencia es llamado GLPI, donde los usuarios deben colocar ticket con las diferentes incidencias que se le presentan y las incidencias se clasifican en casos de emergencia alta, media y baja, por lo que, de acuerdo a la prioridad de del caso se le asiste, además de un sistema de flota donde se pueden contactar para informar de las diversas incidencias.

Una de las principales fallas que identificamos es la siguiente: si la tienda no tiene internet para colocar el ticket la comunicación es nula y el departamento de tecnología no contesta las flotas. En caso de contestarlas, en lugar de tomar en cuenta las fallas de internet, alegan que si el ticket no está colocado en el GLPI no le pueden dar asistencia por órdenes de la gerente de soporte técnico, ya que esa es la instrucción que tienen.

En este caso se presenta un conflicto que denota la falta de inteligencia organizacional que existe en el departamento de tecnología, ya que en lugar de tomar en cuenta situación que su respuesta, denota una falta de empatía hacia el cliente interno por indicar que depende de un ticket la solución de una incidencia que podría ser una tienda sin sistema, que en su lenguaje es una emergencia alta y a su vez, poniendo en riesgo la productividad de la empresa.

En ocasiones los miembros del departamento tiene las herramientas para resolver los temas de tienda, pero si la gerente de soporte técnico no autoriza, las otras áreas se ven de manos atadas ya que si es fin de semana la gerente de soporte técnico entiende que puede esperar hasta el lunes y si uno de los colaboradores de sistemas se ofrece a realizar el trabajo para poder resolverle a su cliente esta se niega e indica que él no está autorizado para tomar esas decisiones, por lo que en ocasiones se presenta comunicación agresiva (discusiones), entre el gerente de la sucursal y la gerente general por no dar rápida solución a la situaciones.

Lo ante expuesto denota que en el Departamento de Soporte Técnico no existe trabajo en equipo ni una comunicación efectiva y confianza en delegar funciones desde la gerente del departamento hacia su equipo de trabajo, a su vez la comunicación agresiva hacia sus colaboradores cuando intentan satisfacer las necesidades del cliente interno.

La falta de comprensión y empatía hacia las necesidades de las otras áreas y la falta de compromiso con la empresa al poner en riesgo las operaciones de la misma, dan a relucir que la gerente del departamento carece de buenas relaciones interpersonales, habilidad para comunicarse eficazmente con su equipo de trabajo, entre otras características que debe tener un gerente con inteligencia emocional en la organización.

A su vez, esta carencia de inteligencia emocional y organizacional trae como consecuencia la disminución de la productividad y el desempeño del equipo, todo esto tiene como resultado de que la cabeza quien dirige el departamento carece de relaciones interpersonales y esto es lo que trasmite a su equipo dando como resultado que bajo rendimiento laboral.

- **Departamento de Gestión del talento:** El Departamento de Gestión de Talento actualmente opera como outsourcing, divididos en dos áreas que trabajan de forma independiente, un área administrativa y el área de Reclutamiento y Selección. Con relación al área administrativa, las situaciones que se presentan son un tanto difíciles para las sucursales a las cuales les prestan servicio, ya que estas personas hacen el rol de consultores de las sucursales, lo que limita el servicio que este les brinda.

Dentro de los diferentes errores que suelen presentarse en el área administrativa esta la elaboración de las nóminas de empleados de nuevos ingresos, los reportes que se realizan en materia del pago del subsidio por maternidad, pago de licencia médicas por accidentes laborales.

Estas incidencias que afectan directamente la nómina en ocasiones tardan para ser procesadas, lo que retrasa el pago de la misma. Esto sucede como consecuencia de que hablamos de un departamento que

funciona como una isla aparte, la comunicación es pobre ya que cuando un miembro de la empresa decide contactar al departamento para que se le solucione algo las líneas o reportar las incidencias que afectan la nómina, los colaboradores de este departamento dejan los teléfonos sonando sin que nadie conteste, y si contestan te dejan esperando la línea, siempre están muy ocupados.

La comunicación del área administrativa se puede considerar pasiva y no asertiva, ya que nunca saben tienen respuestas claras a los requerimientos o dudas de los colaboradores y en ocasiones indican que cinco días laborables pueden dar respuesta dejando pasar semanas sin responder a las solicitudes.

El departamento cuenta con un portal del sistema EIKON, donde reciben de igual forma solicitudes de colaboradores, pero al momento de que los colaboradores llaman al departamento de gestión del talento para confirmar la recepción de su solicitud, gestión del talento indica que no ha llegado o no se ha podido trabajar, sin hacer la previa verificación de recepción de solicitudes o diligencias necesarias para responder las solicitudes recibidas.

Por lo ante expuesto, se denota en esta área una falta de empatía hacia el cliente interno, de relaciones interpersonales, de ética al responder sin confirmar si la información que transmiten sea real, lo que genera falta de credibilidad y carencia de comunicación asertiva.

Dentro de los aspectos adecuados evidenciados en este departamento está el área de Reclutamiento y selección, donde el equipo que trabaja con los candidatos a evaluar demuestra empatía y por la dinámica que tienen en su distribución de tareas y soporte mutuo, sale a relucir el trabajo en equipo, la comunicación es eficaz, se muestran habilidades sociales, mejoramiento de la cultura organizacional, existencia de metas colectivas, enfoque hacia el cliente y el consumidor.

- **Departamento de Operaciones:** El Departamento de Operaciones es considerado el eje central de la empresa, donde se centralizan todas las decisiones importantes y está compuesto por un gerente general y gerentes de zonas que supervisan las diferentes sucursales de acuerdo a las zonas asignadas.

El personal que opera este Departamento es autodirigido, con una excelente comunicación hacia su equipo, ya que se muestran abiertos a atender las necesidades de sus equipos de trabajos, dar soluciones inmediatas a las incidencias presentadas en las diferentes sucursales y mediar con los diferentes departamentos que afectan directa o indirectamente sus operaciones.

Una de las características principales del equipo de operaciones es la apertura, cordialidad y buen trato que brindan al personal que tienen bajo su cargo, independientemente de la presión que puedan cargar por el nivel de responsabilidad que tienen y de los conflictos que puedan vivir en su vida personal. Este equipo entiende la importancia de separar lo personal de lo laboral.

Por lo antes expuesto, podemos identificar que es el único departamento que cuenta con un alto nivel de inteligencia emocional y organizacional, tomando en cuenta que a diario tienen que lidiar con situaciones que ameritan dominio de sus emociones, evitando generar niveles de estrés que pueden afectar tanto su vida laboral como su vida personal.

Una de las características que hace que este departamento demuestre su inteligencia emocional y organizacional se da más por la naturaleza de su trabajo a estos ser los que día a día se enfrentan a los clientes, compañeros de trabajo y proveedores.

2.4 Instrumento aplicado a los empleados

2.4.1 Estructura organizacional

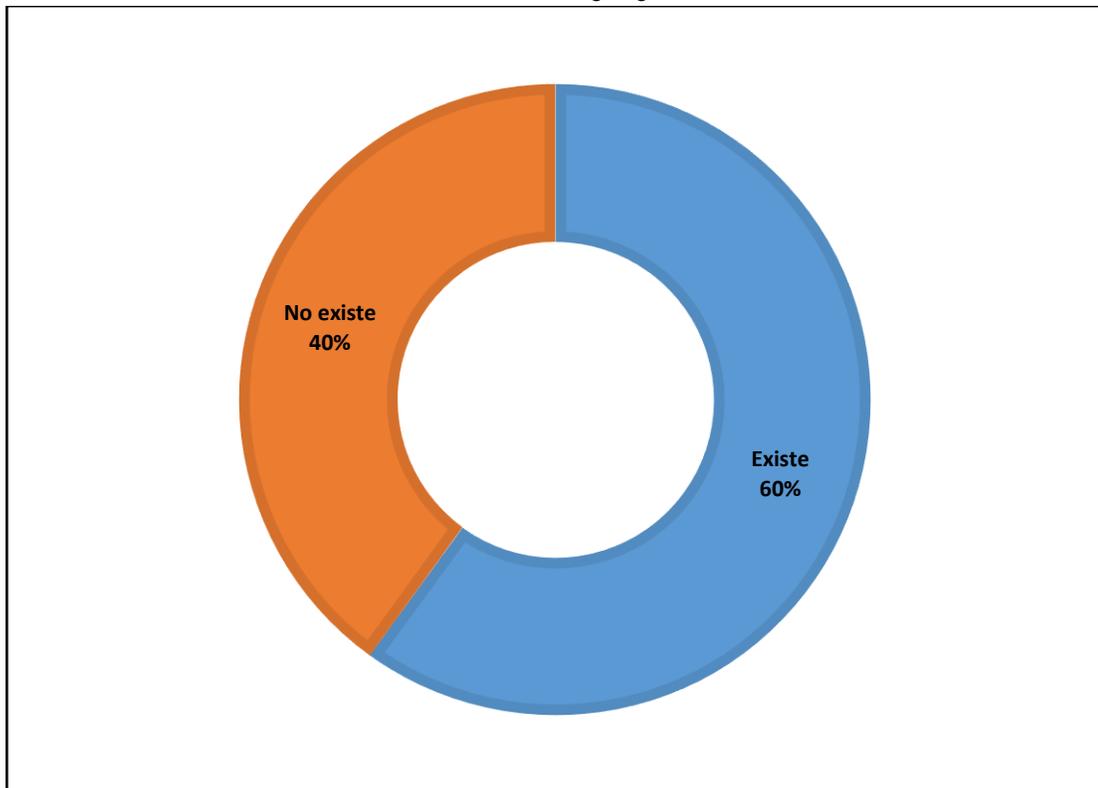
Organigrama

Tabla 6. Organigrama

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Existe	141	60.0
No existe	94	40.0
Total	235	100.0

Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

Ilustración 15. Organigrama



Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

El 60% de los empleados entrevistados expresó que conocen la existencia del organigrama. Esto sólo es posible por la carencia de una efectiva política comunicacional por parte del Departamento de RR.HH.

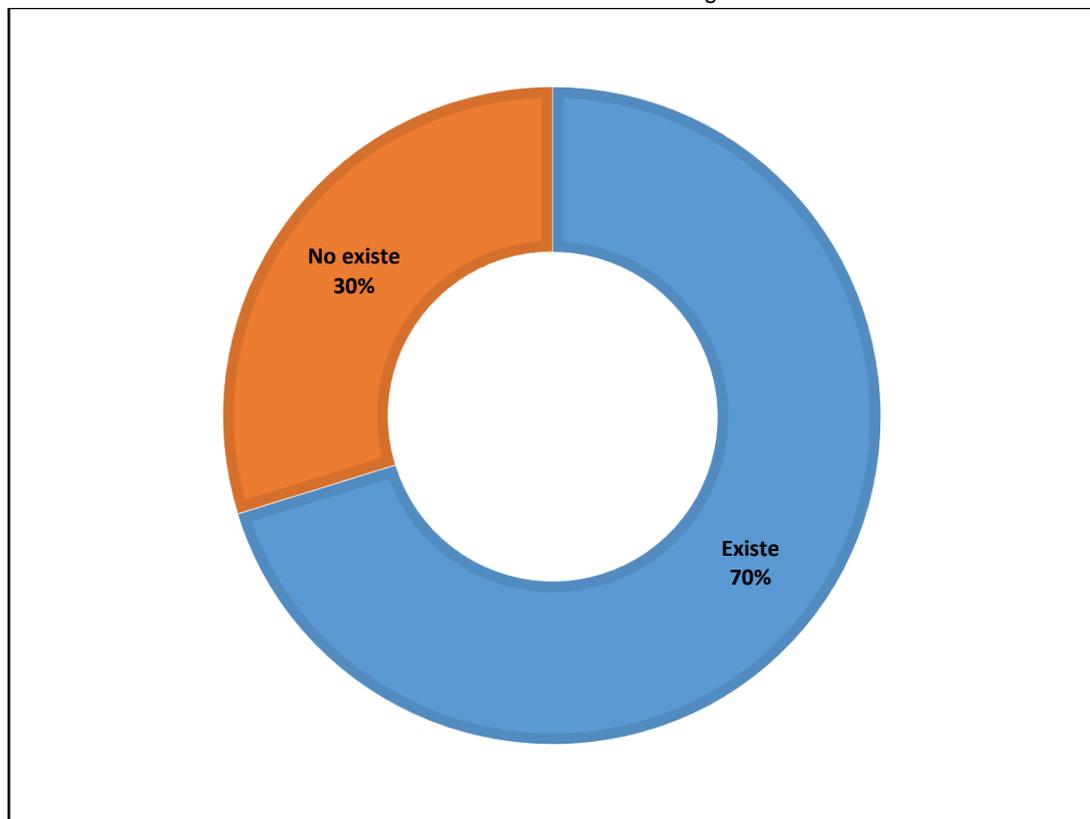
Definición de Cargos

Tabla 7. Definición de cargos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Existe	165	70.2
No existe	70	29.8
Total	235	100.0

Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

Ilustración 16. Definición de cargos



Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

El 70.2% de los empleados encuestados expresó conocer la definición de cargo, el 29.8% que dijo no conocerlo están relacionados con empleados como los despachadores, estos por ser en cierto modo empleados que trabajan en el exterior, no tienen el empoderamiento institucional que les haga valorar y conocer la definición de sus cargos.

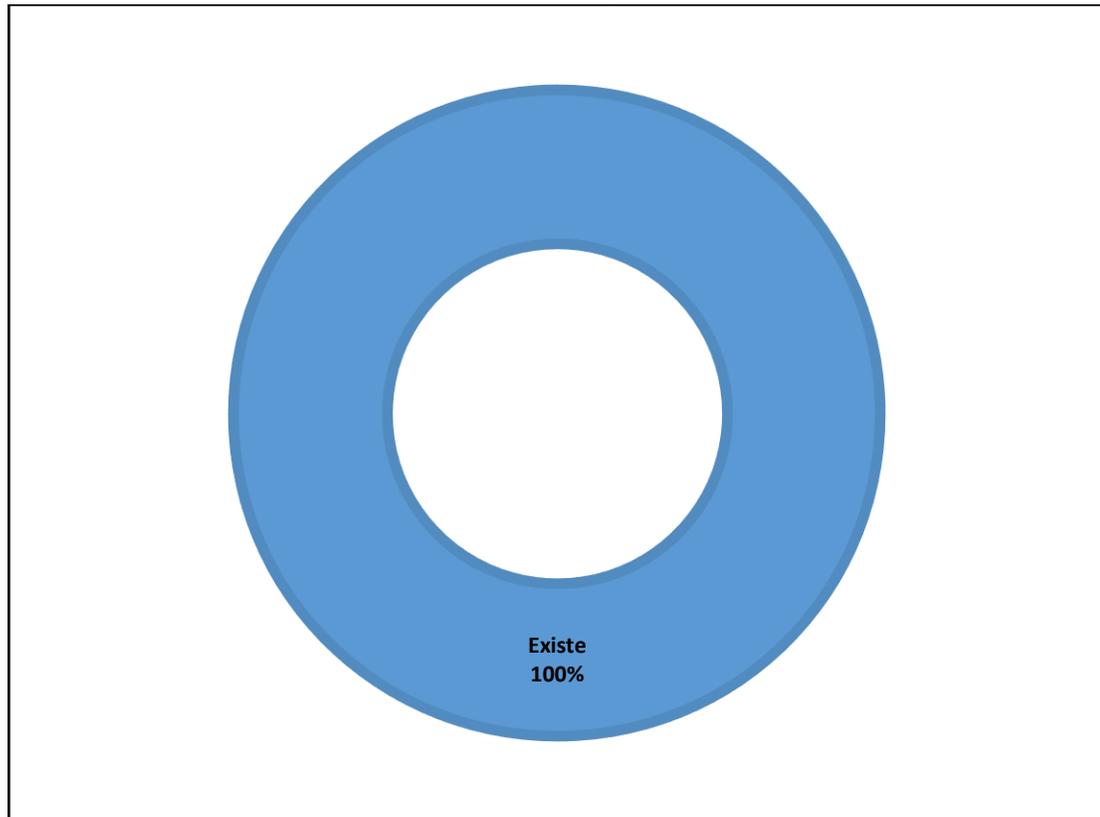
Definición de operaciones básicas

Tabla 8. Definición de operaciones básicas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Existe	235	100.0
Total	235	100.0

Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

Ilustración 17. Definición de operaciones básicas



Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

El 100% de los empleados encuestados expresó que conoce la existencia de las definiciones relacionadas con las operaciones básicas, ello es señal de la existencia de una correcta política de inducción por parte del Departamento de RR.HH., esta efectividad debe ser implementada a las demás actividades de la institución.

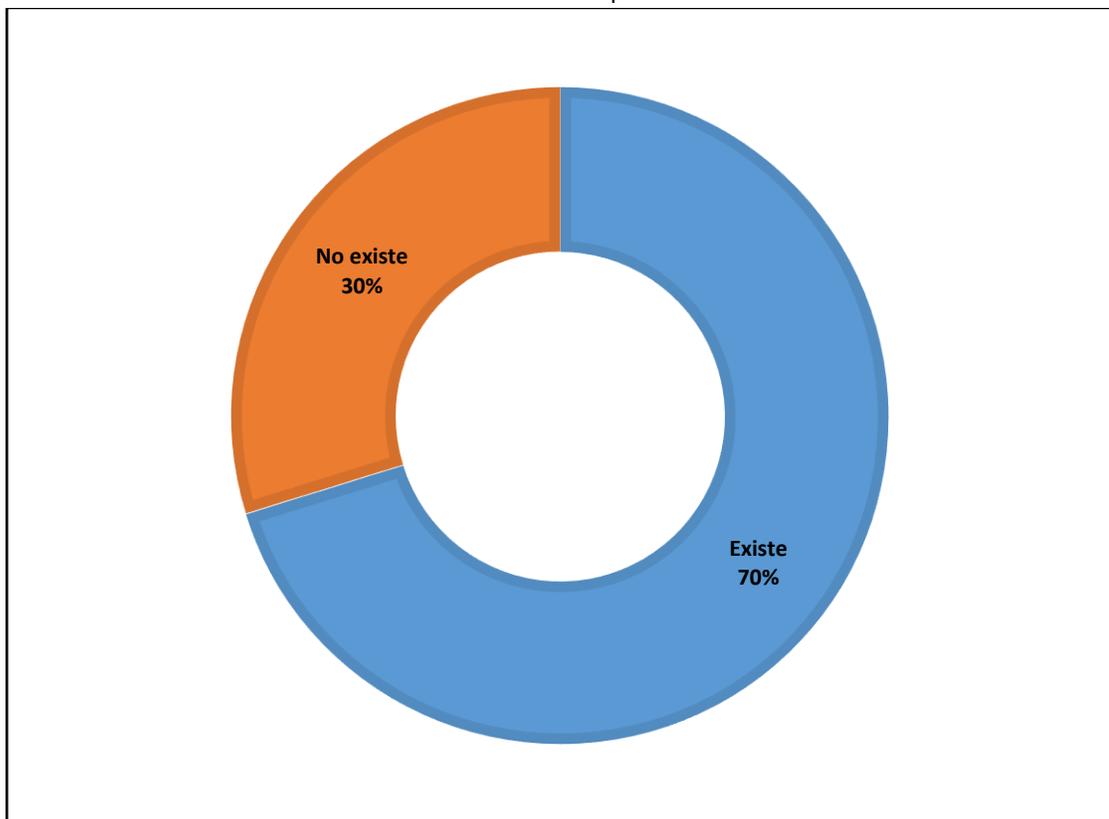
Manual de procedimientos

Tabla 9. Manual de procedimientos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Existe	165	70.2
No existe	70	29.8
Total	235	100.0

Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

Ilustración 18. Manual de procedimientos



Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

Sólo el 70.2% de los entrevistados expresó conocer la existencia de los manuales de procedimientos. Como se señaló anteriormente, esta respuesta muestra una posible deficiencia en una de las áreas que componen el Departamento del RR.HH., por ello, la institución debe establecer las condiciones para que esta respuesta se acerque lo más posible al 100%.

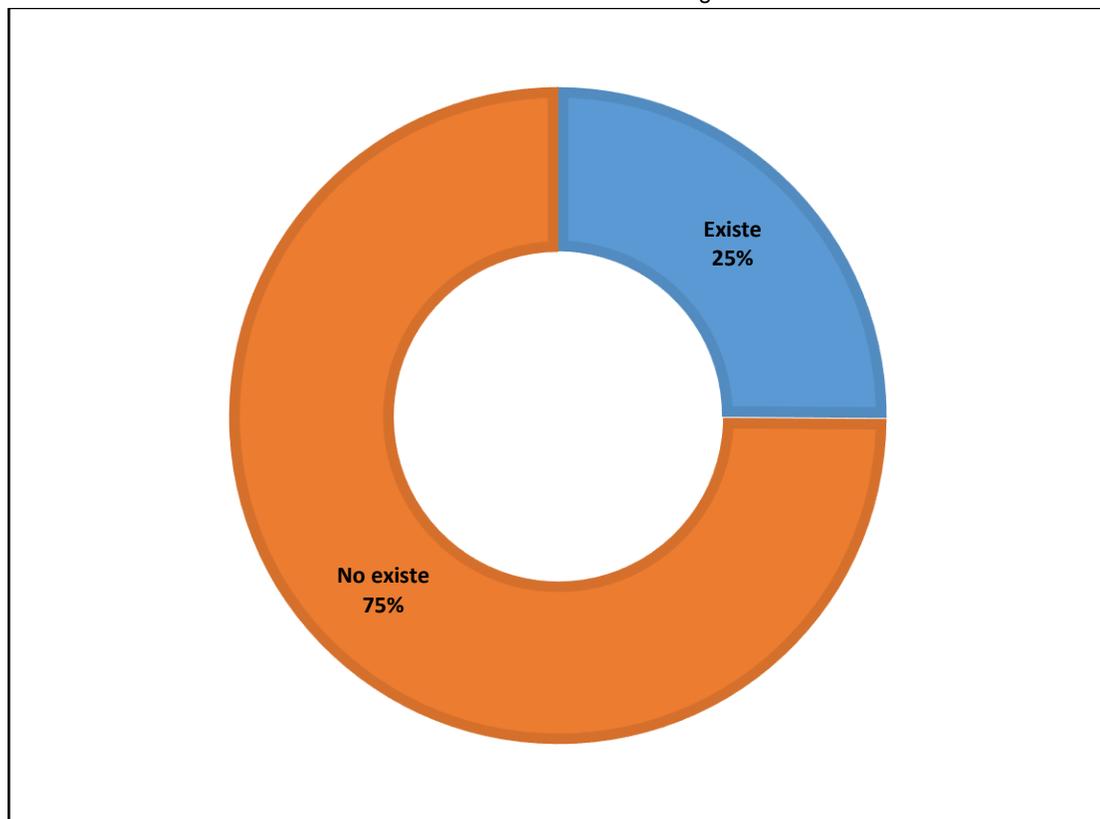
Modelo de Estructura Organizacional

Tabla 10. Modelo de Estructura Organizacional

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Existe	59	25.1
No existe	176	74.9
Total	235	100.0

Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

Ilustración 19. Modelo de Estructura Organizacional



Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

Esta es una pregunta muy relacionada con la problemática abordada. Sólo el 25.1% expresó conocer la estructura organizacional, ello ni es bueno ni malo, pues es un tipo de información que, aunque no la conozcan conceptualmente, son parte de ella de una manera transversal, pues sin estructura organizacional, la empresa Domino's Pizza no existiría como tal.

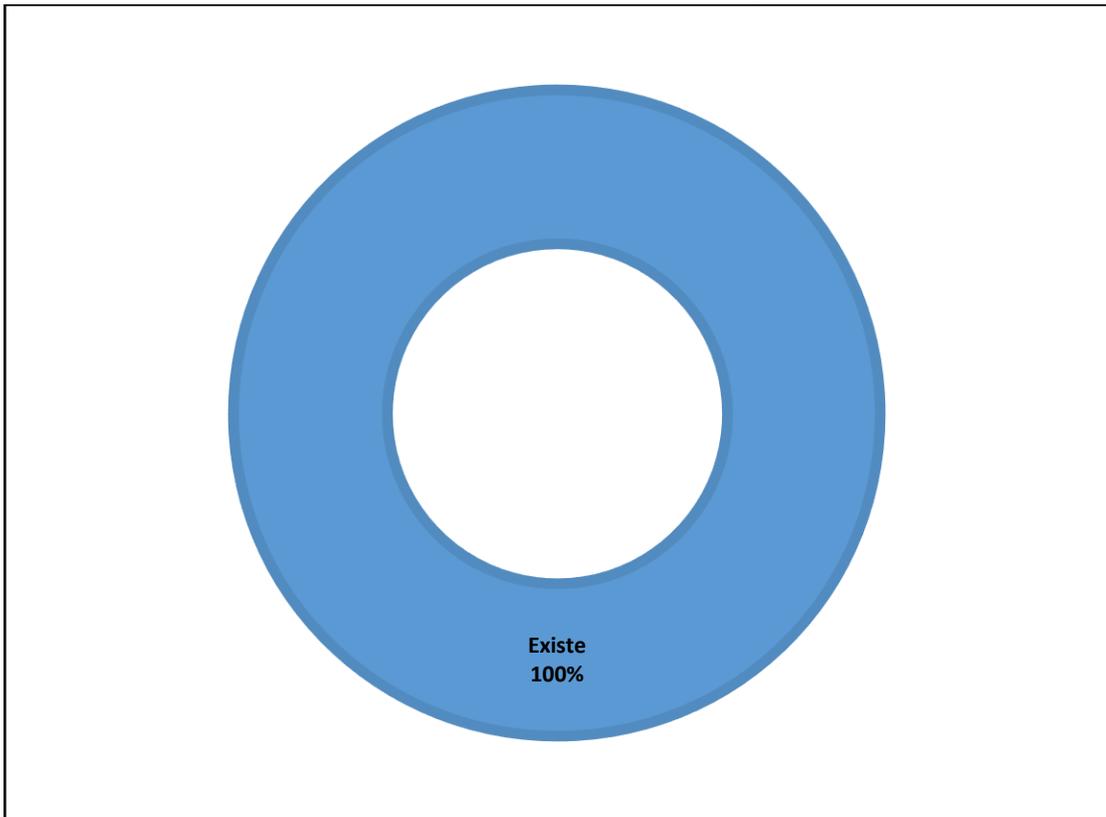
Especialización del trabajo

Tabla 11. Especialización del trabajo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Existe	235	100.0
Total	235	100.0

Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

Ilustración 20. Especialización del trabajo



Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

El 100% de los empleados encuestados expresó conocer la existencia de la especialización del trabajo, lo mismo que en la definición de las operaciones básicas, ello es un indicador de una efectiva política de inducción de los empleados, política está que debe ser reproducida en las demás actividades de la organización.

2.4.2 Planta física

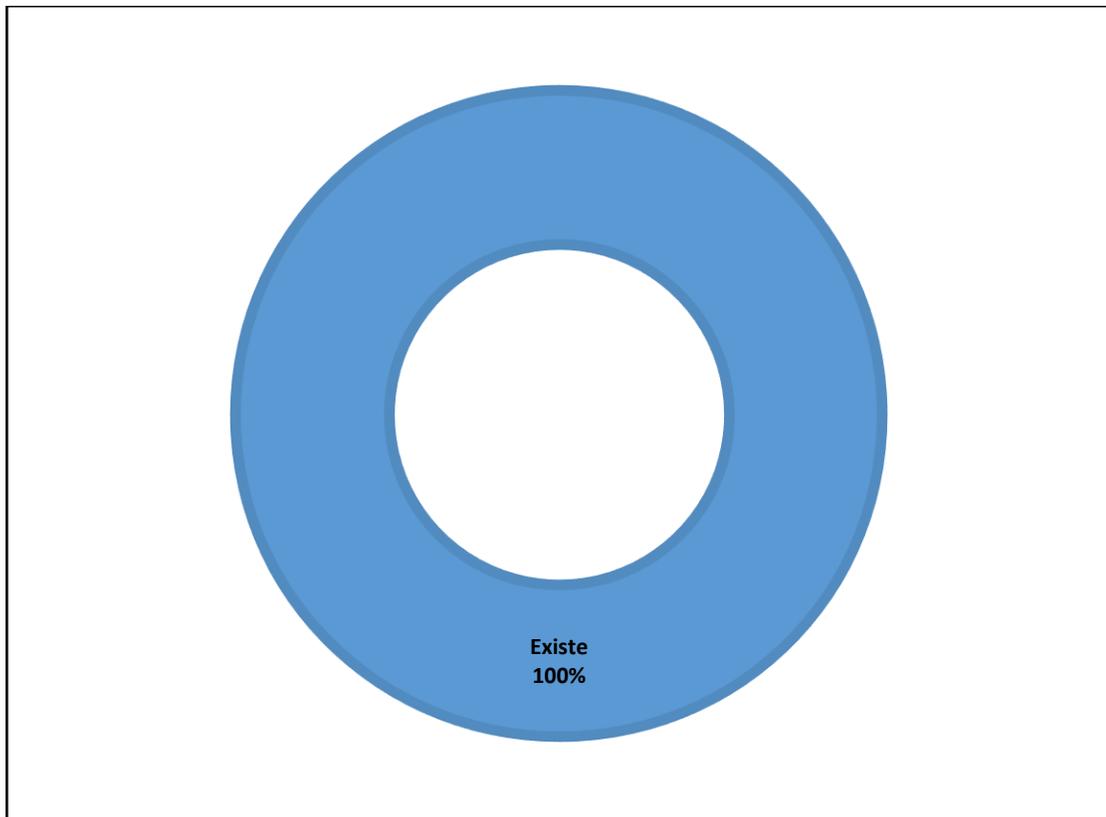
Oficina administrativa

Tabla 12. Oficina administrativa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Existe	235	100.0
Total	235	100.0

Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

Ilustración 21. Oficina administrativa



Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

El 100% de los empleados encuestados expresó conocer la existencia de la planta física, es una respuesta lógica, pues la planta física es en si misma la existencia de Domino's Pizza como empresa, especialmente desde la perspectiva del servicio que ofrece.

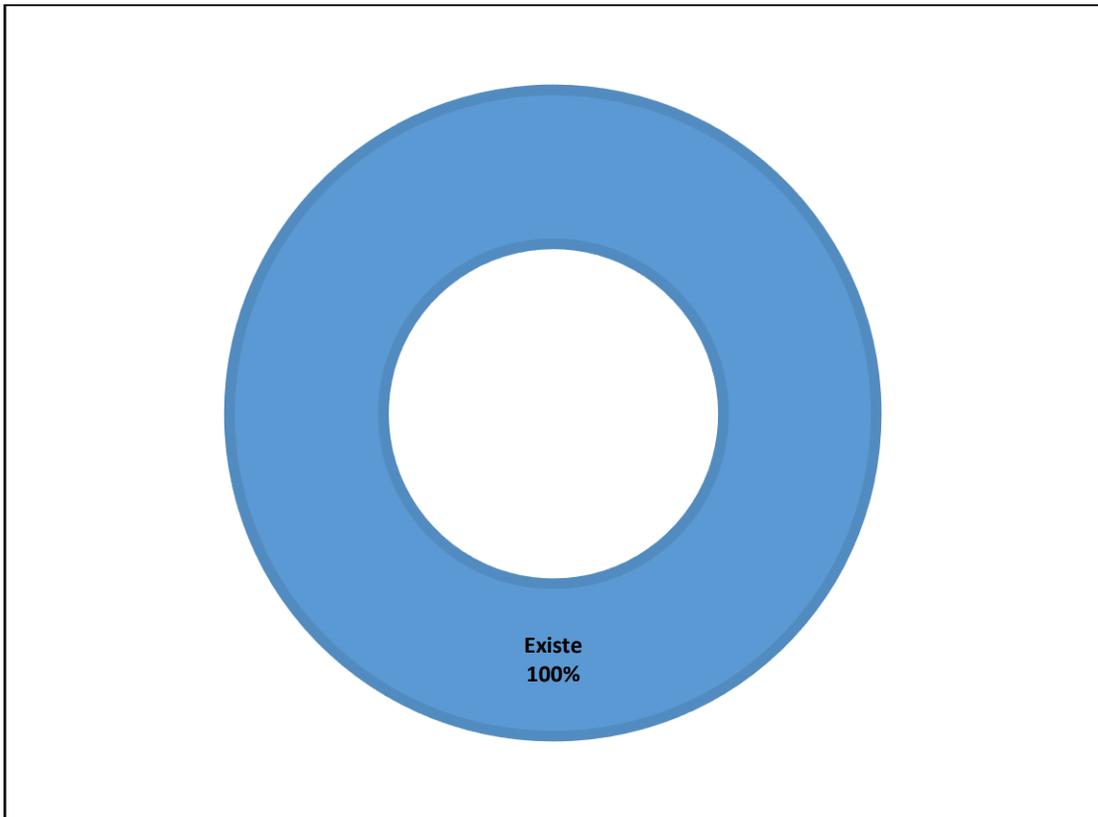
Almacén de productos

Tabla 13. Almacén de productos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Existe	235	100.0
Total	235	100.0

Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

Ilustración 22. Almacén de productos



Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

El almacén de productos es un componente esencial en la organización de Domino's Pizza, como todo material que se utiliza en la elaboración de las pizzas viene de este, todos los empleados conocen de su existencia.

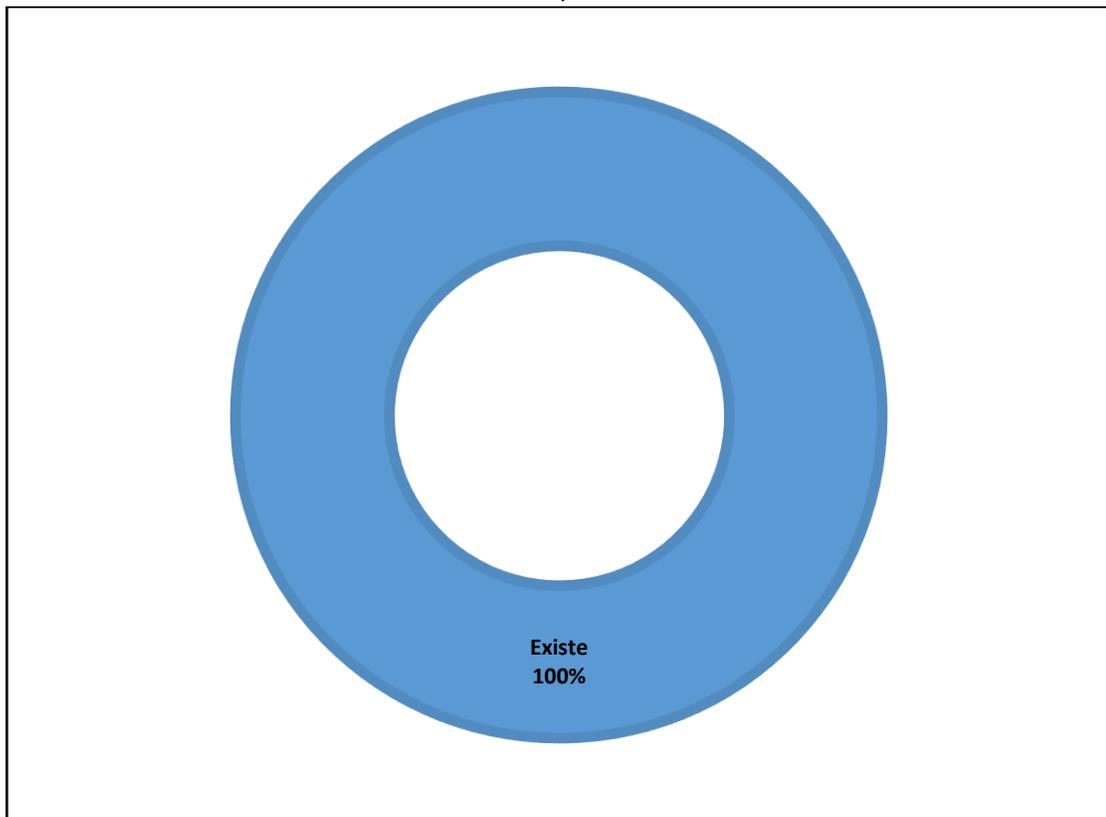
Transporte de mercancía

Tabla 14. Transporte de mercancía

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Existe	235	100.0
Total	235	100.0

Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

Ilustración 23. Transporte de mercancía



Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

El transporte de mercancía es una de las actividades esenciales de los almacenes de producto, por vía de consecuencia, al igual que la pregunta anterior, no es de extrañar que el 100% de los empleados conozca de su existencia.

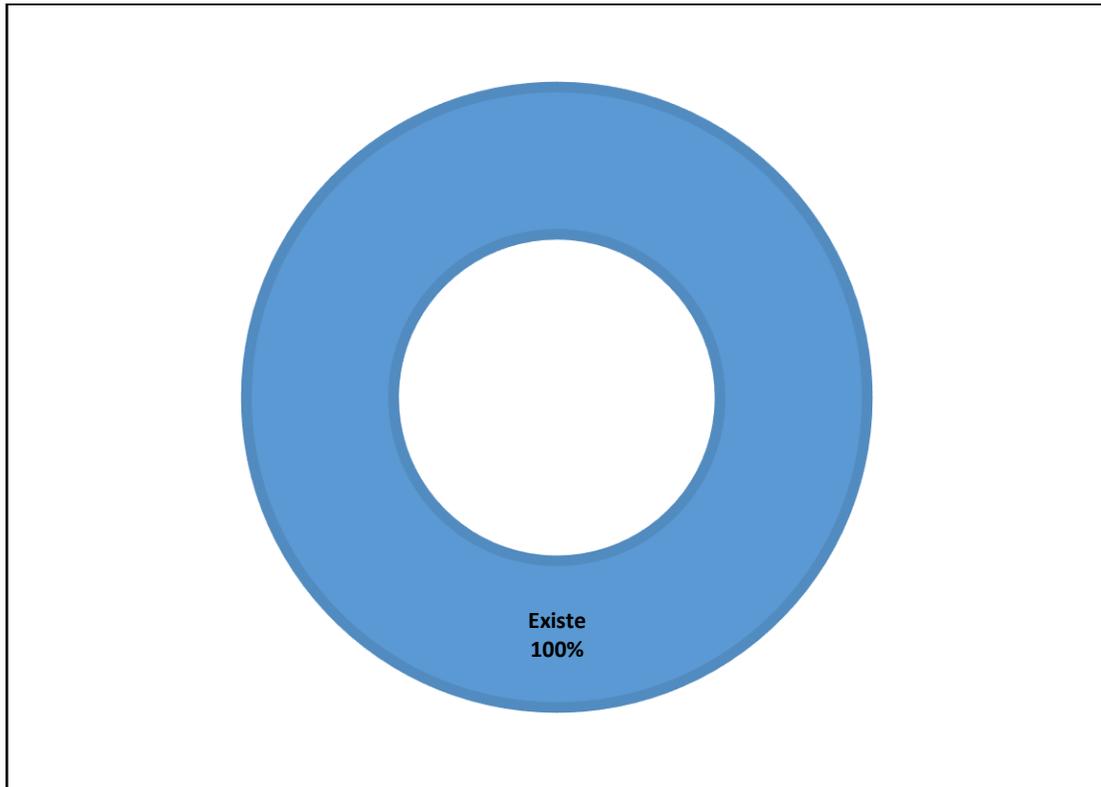
Proceso de clasificación de mercancía

Tabla 15. Proceso de clasificación de mercancía

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Existe	135	57.4
No existe	92	39.1
No aplica	8	3.4
Total	235	100.0

Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

Ilustración 24. Proceso de clasificación de mercancía



Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

En esta pregunta, respecto al proceso de clasificación de mercancía, el 57.4% de los empleados encuestados expresó que lo desconoce, esto es entendible, pues no todos los empleados están relacionados con la elaboración de las pizzas, no obstante, esto debería ser más conocido entre ellos.

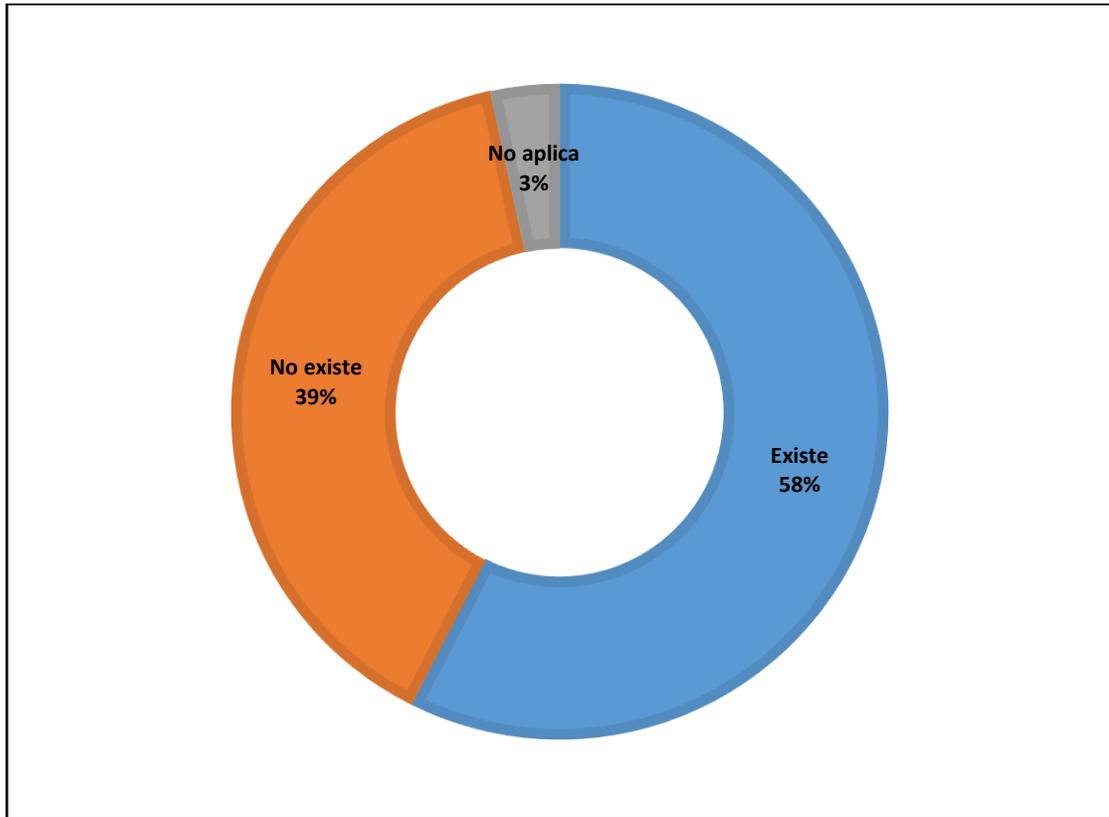
Proceso de distribución de mercancía

Tabla 16. Proceso de distribución de mercancía

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Existe	130	55.3
No existe	93	39.6
No aplica	12	5.1
Total	235	100.0

Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

Ilustración 25. Proceso de distribución de mercancía



Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

A la pregunta de si conocían en proceso de distribución de mercancías, sólo el 55.3% expresó que lo conoce. Este porcentaje está relacionado, como el anterior, con la cantidad de empleados que están relacionados con esta actividad, por ello la variación en las respuestas dadas.

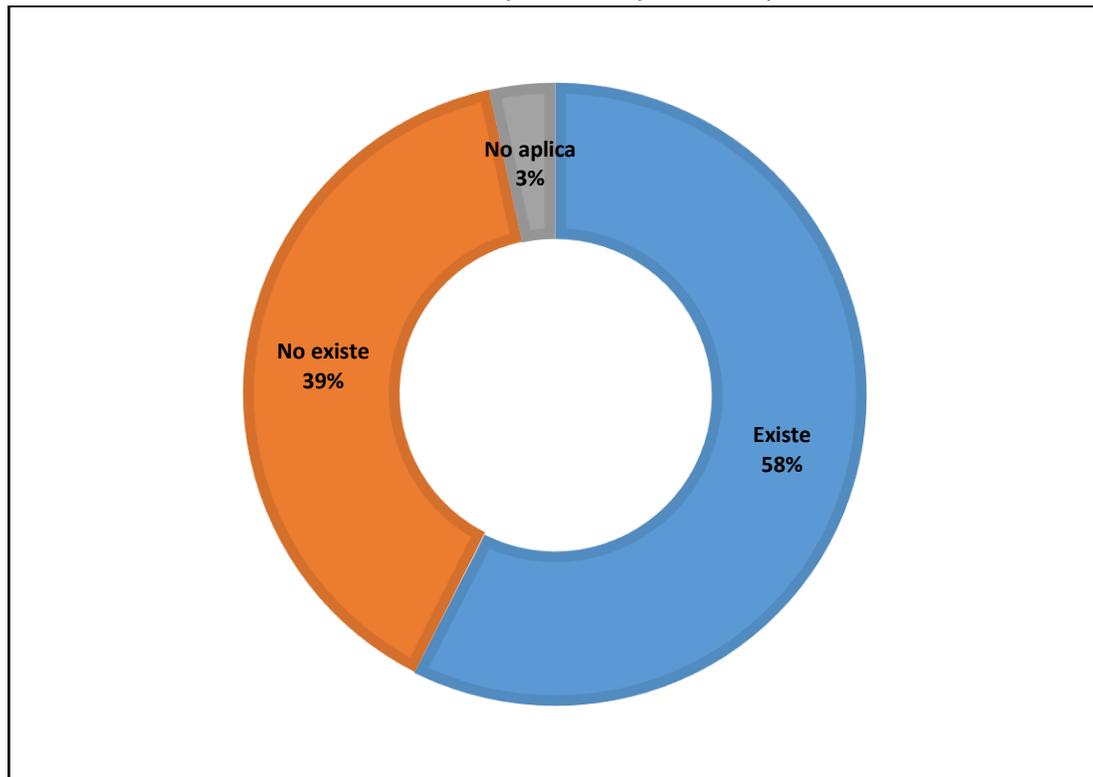
Personal para la manipulación de productos

Tabla 17. Personal para la manipulación de productos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Existe	141	60.0
No existe	88	37.4
No aplica	6	2.6
Total	235	100.0

Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

Ilustración 26. Personal para la manipulación de productos



Fuente propia a partir de Instrumento aplicado para recolección de información

A la pregunta relativa al personal para la manipulación de productos, el 60% expresó que tiene conocimiento de ello, en tanto que un 37.4% dijo que no existe, y un 2.6% que ni aplica. Esta respuesta debió estar más cerca del 100%, pues Domino's Pizza, utiliza mucho la manipulación de los productos debido a la naturaleza de sus actividades.

Capítulo III. Propuesta de solución

3.1 Estructura organizacional

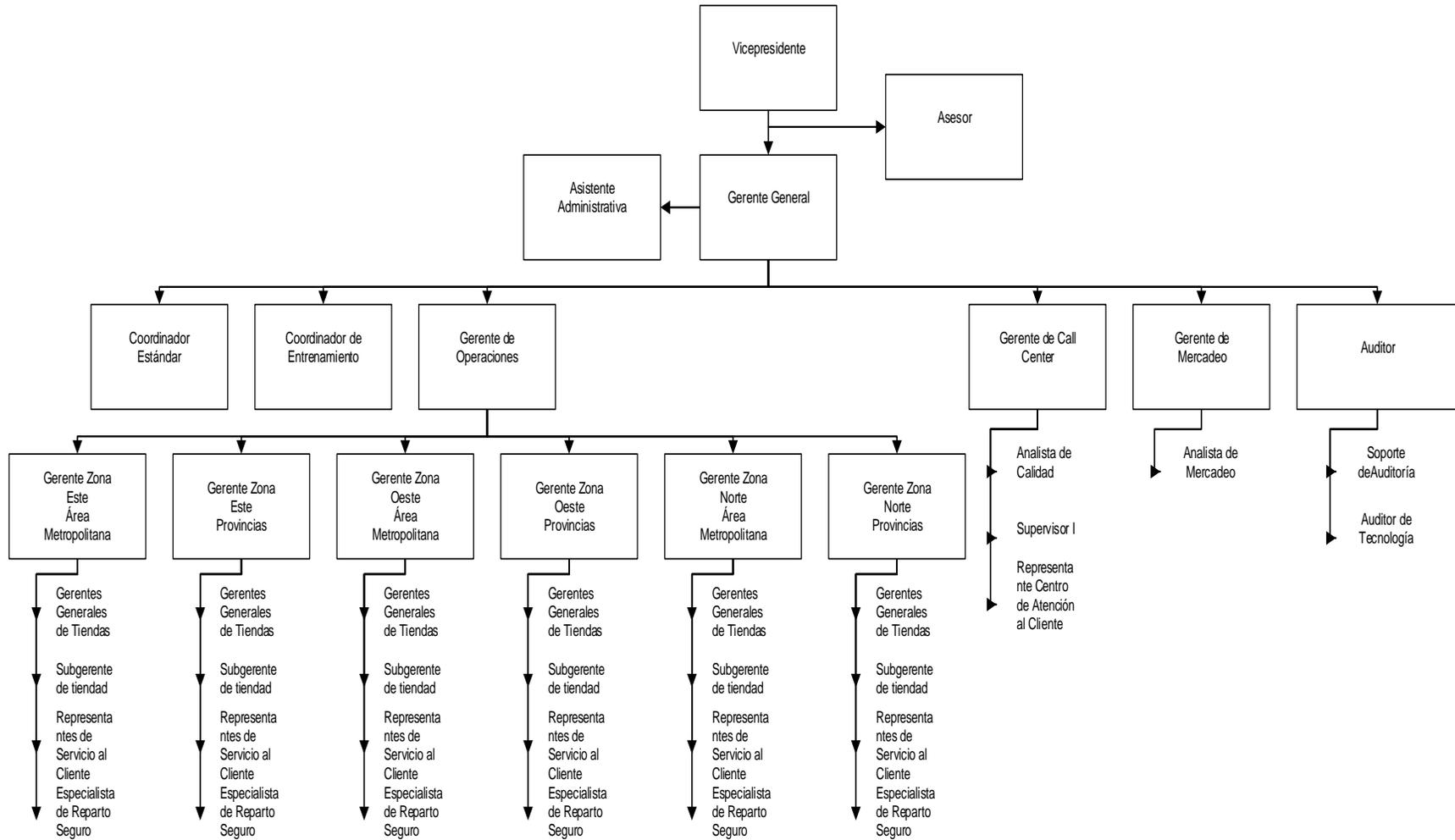
En las respuestas dadas al instrumento diseñado para la recolección de información, en la pregunta relativa a la existencia de un organigrama en la institución, la respuesta fue positiva, no obstante, al realizar un análisis del organigrama existente se pudo constatar que el mismo no responde efectivamente a la composición de los diferentes estamentos de Domino's Pizza, el principal elemento para esta situación tiene como origen que el mismo no ha sido actualizado desde que fue elaborado por primera vez.

Como resultado del análisis de puestos existentes en la actualidad, se detectaron concentración de actividades en los gerentes generales de tiendas, debido básicamente a que la cantidad de establecimientos existentes desborda la posibilidad de supervisar efectivamente los mismos; por lo que se propone dividir las gerencias de zona en dos zonas: Zona metropolitana y Zona provincial. De este modo se eficientizará más la labor de supervisión y coordinación entre las gerencias de distritos y la gerencia general.

Otra mejora sugerida es la inclusión o formalización de la función de Asesor de la Vicepresidencia y una Asistentista Administrativa para la Gerencia General. También se proponen mejora en las posiciones de Auditor y al Gerente de Mercadeo.

En la siguiente página se puede observar el organigrama propuesto, este se puede comparar con el organigrama existente (Ilustración 14) para apreciar mejor las diferencias entre uno y otro.

Ilustración 27. Organigrama propuesto



Fuente: (Instrumento para levantamiento de información, 2017). Diseño propio.

3.1.1 Definición de Cargos

En el levantamiento realizado se informó que existes definiciones de cargos, ahora bien, cuando solicitamos los manuales de definición de cargos, se presentó el siguiente escenario: Definición de cargos incompletos, definición inexistente, definición de cargos muy generales, actividad realizada por empleados que no estaban acorde con las definiciones del mismo.

Debido a que Domino's Pizza es una empresa que funciona bajo el esquema de Franquicia, y como se vio en el subtema 1.8.6, relativo a las obligaciones del franquiciante, del franquiciado y principales elementos de un contrato de franquicia, estas deben ajustar sus actividades a los lineamientos de los dueños de la misma.

Por lo anterior, se debe señalar, que si bien existe mínimamente unas definición de puestos, estas no se corresponde con las actividades que realizan las diferentes instancias de la empresa, lo que se estila en esta circunstancia es analizar y/o adaptar las definiciones de puestos como lo recomienda la casa matriz; por tratarse de documento que reviste cierto nivel de confidencialidad, en esta investigación no fue posible tener acceso al mismo; pero si se pudo constatar la discrepancia entre las definiciones de puestos a las que si se tuvo acceso y las actividades que desarrollan los empleados.

3.1.2 Definición de operaciones básicas

Las operaciones básicas de Domino's Pizza están relacionadas con la comercialización de pizzas y otros productos afines derivados de la harina, también derivados de pollos (Alitas), Sándwich, pastas, salsas, aguas, refrescos, jugos naturales, café, entre otros.

Algunos de los productos que comercializan entran en contradicción con los lineamientos del franquiciatario, lo que le expone a recibir llamada de atención u otro tipo de penalidad.

Otro ejemplo que se pudo comprobar que vulnera en cierta forma los lineamientos del franquiciatario es *Parmesan bread bites*, este es una línea de producto cuya finalidad es ofrecer una variedad nueva, a la vez que amortizara los costos indirectos para su elaboración, así fue concebido por la casa matriz, sin embargo, en su realización localmente en su elaboración se han cambiado algunos ingredientes, los que resultan en un mayor costo del producto, apartándose del objetivo que le dio “vida”, que fue en principio disminución de costos, por lo que no se adoptan, en este caso, las directrices del franquiciatario.

Otra situación que impacta sensiblemente los objetivos de calidad y rapidez en la entrega de los pedidos es el que se comprobó cuando, por ejemplo, se realizar cambios no autorizados en la elaboración del producto o en el procedimiento para ello. Esto conlleva que una línea de producto que fue diseñado y aprobado para ser elaborado y entregado en un determinado tiempo, no se pueda cumplir con ello, pues los cambios introducidos ralentizan su entrega, esto último en detrimento de los lineamientos filosóficos institucionales, con posibles efectos de pérdidas de clientes por insatisfacción en la entrega con calidad y prontitud en sus pedidos.

Todo lo anterior, se debe entender, que el franquiciatario garantiza que una pizza Domino's, mantenga su calidad y rapidez en la entrega, y sabor sin importar en que parte del mundo adquiera la misma, esa garantía sólo es sostenible si cada franquiciario se apega a los lineamientos elaborados y aprobados por la casa matriz.

3.1.3 Manual de procedimientos

Respecto al manual de procedimientos, a pesar de afirma la asistencia del mismo, esto no se pudo verificar físicamente. Existe una política “no escrita” de dar ciertas instrucciones y/o directrices de manera informal (verbal, escrita vía Email o WhatsApp), pero que estas, debido al nivel de informalidad

las mismas no son homogéneas, si no que suelen ser la consecuencia de una reacción a una determinada situación.

Al igual que en escenarios anteriores, por su condición de franquicia, Domino's Pizza debe ajustarse a las directrices de la casa matriz, a la que la franquicia local, como condición de franquiciaria tiene el deber y el derecho de acceder a los mismos. Por lo que no se debe, bajo ninguna situación, modificar o ignorar los procedimientos que ya existen, quizás, debido a la naturaleza e idiosincrasia del dominicano, quizás, podría sugerírsele a la casa matriz que considera algunos ajustes a ciertos procedimientos que pudieran no adaptarse 100% a la realidad.

3.1.4 Modelo de Estructura Organizacional

Debido a su condición de franquicia, Domino's Pizza es una empresa cuyo modelo de estructura organizacional está dentro del modelo de estructura formal; esto en el entendido que los modelos de estructura formal están orientados a reflejar de forma esquemática sus distintos niveles, elementos, líneas de autoridad, jerarquía de puestos, funciones y relaciones entre las distintas partes.

No obstante, se pudo contactar ciertos componentes de informalidad, estos pueden ser considerados como consecuencias de situaciones que ya se han sido planteadas anteriormente, como son, por ejemplo, en el desapego a los lineamientos del franquiciatario, a sus políticas y procedimientos, entre otros.

En términos generales, una estructura informal no puede encasillarse como del todo "mala" o "buena", es un estilo que responde a situaciones particulares, y que está orientada a dar soluciones a situaciones que suelen requerir de cierto grado de "libertad" e "independencia" para resolverla satisfactoriamente. Pero en el caso de Domino's Pizza, este tipo de modelo no debe tener relevancia en las operaciones de la empresa.

3.1.5 Especialización del trabajo

Es cuanto a la especialización del trabajo, se pudo comprobar que los empleados de Domino's Pizza, en todos sus niveles, cuentan con un alto grado de especialización, estos son entrenados constantemente en tres escenarios establecidos para ello: a) Universidad especializada de cursos virtuales y presenciales patrocinada por Domino's Pizza Internacional; b) Cursos especializados impartidos por el Instituto Formación Técnico Profesional (INFOTEP); c) Cursos especializados para responder a necesidades específicas, como por ejemplo, área de contabilidad, tecnología, entre otros.

Estos tres escenarios de especialización para el trabajo que se realiza en Domino's Pizza garantizan un alto estándar de conocimiento que contrasta con la de otras actividades antes señaladas en los capítulos anteriores.

3.2 Planta física

Respecto a la planta física, la oficina administrativa está dividida convenientemente en cubículos, estos cuentan con un diseño que permite a los empleados realizar sus actividades de manera eficiente y ergonómica. Toda la oficina está convenientemente climatizada y dotadas de elementos electrónicos (fotocopiadora, escáner, fax, computadoras, calculadoras, central telefónica) que les permite desarrollar efectivamente las actividades que son de sus respectivas responsabilidades.

Cuenta con Salón de entrenamiento, salón de reuniones, cocina, espacio para almorzar, todo con una iluminación adecuada y con mobiliarios adecuado al tipo de actividades que se realiza.

3.2.1 Almacén de productos

Domino's Pizza, como parte de las facilidades otorgado por el franquiciario, cuenta con un centro de distribución, que cuenta con todas las

materias primas necesarias para la elaboración de los productos que comercializan en todos los establecimientos a nivel nacional.

Los productos, con los que son elaboradas las pizzas, son almacenados cumpliendo estrictos controles de calidad adecuada a cada producto, estos responden a las exigencias del franquiciatario, condición que deben cumplir al 100% sin margen a errores.

Se pudo comprobar, que, debido a lo exitoso de la gestión de los almacenes, actualmente están en un proceso de expansión de su capacidad, ello para poder servir mejor al creciente mercado y demanda de productos por parte del público que tiene preferencia por los mismos.

3.2.2 Transporte de mercancía

Al igual que el tema anterior, la trasportación de la mercancía se realiza en camiones especializados, estos cuentan con sistema frigoríficos que garantizan que la mercancía llegue a su destino en las condiciones de temperatura que garantice la calidad del producto.

Una debilidad que fue contactada es que cuando la demanda de mercancía desborda la capacidad de entrega, se producen retraso en la misma, por lo que debe ser prioritario el poder dotarse de nuevas unidades de transporte para poder estar en condición de responder efectivamente en los momentos en apremiantes en que sea necesario, especialmente en la época de verano y el mes de diciembre.

3.2.3 Proceso de clasificación de mercancía

En los almacenes, la mercancía es clasificada en función de sus componentes: lácteos, verduras, harinas, embutidos, entre otros. Luego de su clasificación, el movimiento de la misma se realiza el método PEPS (Primera en entrar, primera en salir).

La clasificación de la mercancía es un estricto procedimiento, y no está permitido proceso de mercancías en las tiendas, estas deben venir previamente procesada desde el almacén central, pues es allí donde se encuentran las condiciones sanitarias adecuadas y el personal certificado, así como los controles de higiene que no podrían ser garantizados en cada tienda de expendio.

En este contexto, se pudo comprobar que, desde los jugos naturales, hasta las masas para las pizzas, son debidamente preparados en el almacén central, de modo tal, que la manipulación de los mismos en los locales de expendio sea el estrictamente necesario para convertirlos en productos para el consumo de los clientes.

3.2.4 Proceso de distribución de mercancía

Toda mercancía tiene un estricto control del tiempo de almacenamiento en las tiendas, por ejemplo, ningún componente alimenticio que componen los productos que se venden puede durar un tiempo mayor a 10 días, todos tienen fecha de caducidad en las tiendas, para ello se despachan desde el almacén central dos veces a la semana, y cuando hay sobreventas suelen hacerse despachos adicionales.

Este proceso es llevado a cabo bajo estricta norma de higiene y calidad, lo que garantizan un producto fresco y acto para el consumo humano, pues la intervención para su elaboración y distribución es realizada por personal del almacén central, este funciona como una empresa independiente a los establecimientos de expendios al público, por lo que su estructura organizacional, es en sí misma, una empresa independiente cuya finalidad es “vender” los componentes para la realización de los productos comestibles que expenden los establecimientos de Domino’s Pizza en todo el país; sólo ellos están autorizados a abastecer de estos productos a las franquicias en todo el territorio nacional.

3.2.5 Personal para la manipulación de productos

En el proceso de manipulación del producto, como se expresó en el tema anterior, en gran medida, hasta su fase de preparación, son manipulados por un personal entrenado exclusivamente para esta actividad.

Entre las reglas para manipulación de los alimentos están, por ejemplo, reglas de lavado de mano, en ella se instruye para que los empleados que manipular productos destinados al consumo humano se laven las manos durante 20 segundos, desde los codos hacia abajo, con agua, jabón, papel toalla y sanitizante antibacterial; el pelo debe estar debidamente recogido y cubierto con una gorra; se debe utilizar mandil en el área de producción, el acceso a la misma es sólo permitida al personal indispensable que labora en el mismo; el área de producción es sanitizante cada 2 horas; los materiales de cortes son cambiados cada dos horas.

En el levantamiento realizado se pudo observar el estricto cumplimiento de estas normas, por lo que se debe continuar con la misma, documentando debidamente cualquier situación que se salga de los parámetros preestablecidos.

3.3 Entrevista de Estructura, Organización y de Operaciones

3.3.1 Actividades principales de la empresa

Domino's Pizza, es una empresa de servicio de comida rápida dedicada a la venta de pizzas, tanto para comer en el local, para llevar, así como servicio de delivery (Entrega a domicilio).

Otras líneas de productos que se comercializa en Domino's Pizza son Sándwich, alitas, chicken chuns, calzones, ensaladas, pastas penne con tres tipos diferentes de salsa (Alfredo, carbonara y marinada), bebidas gaseosas, agua, jugos naturales, Ice Tea (estos dos últimos están en algunas sucursales).

3.3.2 Métodos o estrategias que aplica la empresa para llevar a cabo estas operaciones

Las operaciones o estrategias son llevadas a cabo siguiendo las directrices del franquiciatario, ello es la garantía de que Domino's Pizza es un producto de calidad. Se cuenta con garantía para el manejo de las quejas: Si un cliente no está satisfecho con los servicios o producto, se hace lo posible por cambiarlo o se le devuelve el importe del dinero pagado. Lo anterior es una exigencia de la empresa matriz.

En la observación realizada, como parte del levantamiento de la información, se pudo contactar el cumplimiento de esta norma y el rigor que se le pone a su fiel cumplimiento.

3.3.3 El organigrama de la empresa

Domino's Pizza cuenta con un organigrama que refleja la estructura organizacional de la empresa, no obstante, el organigrama que nos fue presentado, si bien es funcional, se debe destacar que se encontraron discrepancia en comparación con las actividades realizadas por los empleados, igualmente empleados realizando actividades que son afines a la descripción de su posición, otros realizando actividades duplicadas; por lo que se recomendó considerar la reestructuración y adecuación del organigrama, lo mismo que la descripción de los puestos, de modo que haya una armonía entre el organigrama y las actividades que realizan los empleados.

La vía más expedita para llevar a cabo lo anterior lo constituye las directrices emanadas de la casa matriz, estas directrices han sido debidamente ponderadas y documentadas, de modo que sea de fácil asimilación y este estandarizada con la calidad que el propietario de la franquicia espera, y que el público se merece.

3.3.4 Definición de los cargos

La definición de cargos, como se ha expresado anteriormente, viene dada por las directrices de la casa matriz. Pudiese suceder que algunas posiciones no se correspondan al 100% con la definición de cargos recomendada, pero no es una práctica normal saltarse las directrices.

No obstante, lo anterior, en la parte gerencial, al realizar el levantamiento de informaciones se contactaron duplicidad de actividades, actividades ejecutadas por un personal diferente al que las debe realizar, actividades que no están contempladas en la definición de cargo, entre otras. Por lo que se hace necesario una auditoría más minuciosa que permita documentar debidamente estas diferencias.

3.3.5 Definición clara de la línea de mando

Con respecto a la definición de la línea de mando, en ocasiones esta no se encuentra claramente definida, lo anterior pudiese ser el resultado de que Domino's Pizza es una empresa de índole familiar, por lo que en ocasiones las líneas de mandos son vulneradas, aunque la intención de la misma es para dar respuestas a situaciones particulares. Regularmente la línea de mando está definida por los lineamientos del dueño de la franquicia o persona directamente ligadas a la misma.

Como se dijo antes, al ser una empresa de carácter familiar, ciertos aspectos de la línea de mando podrían ser vulnerados, pero ello no es la regla, por lo que se pudo contactar son situaciones excepcionales, pero se dan y no es recomendable que ello se convierta en una rutina.

3.3.6 Estructurada deseada de la empresa

Domino's Pizza es una empresa de servicios especializada en venta de comida rápida, especializada en pizzas, pastas, alitas, ensaladas, bebidas carbonatadas, agua y jugos naturales, entre otras.

La estructura deseada de la empresa está relacionada con la imagen-marca que representa en producto premium de la marca: Las pizzas; con capacidad de ser una imagen fiel de cualquier establecimiento de Domino's Pizzas de cualquier parte del mundo.

3.4 Propuesta de solución

Como propuesta de solución se recomienda que:

- a) Aplicación del organigrama sugerido para eficientizar las operaciones de las unidades de negocios, pudiendo contar con un staff de apoyo a sus actividades que estén enmarcada dentro de los lineamientos operacionales de Domino's Pizza Internacional.
- b) En lo que respecta a la definición de puestos, se deben revisar los perfiles de puestos, de modo que estos respondan los estándares establecidos por la casa matriz, de modo que este claramente documentado el rol de cada uno de los puestos contemplados en el organigrama.
- c) En lo referente a las políticas y procedimientos, se comprobó que el centro de distribución cuenta con alto estándares de políticas y procedimientos apegados a los lineamientos del propietario de la franquicia, no siendo así en los centros de expendio de productos. Debe contar con un manual de políticas y procedimientos actualizados y accesibles a todo el personal que realiza una actividad de cualquier nivel.

En la intervención realizada, hubo procedimientos que se les transmiten a los empleados de manera informal, lo cual debe ser eliminado, apegándose a procedimientos debidamente documentados y previamente aprobados por el franquiciatario, y en casos excepcionales en que algunas políticas y procedimientos deban ser necesarios, contar con la debida autorización para ello.

Conclusión

Concluido los diferentes acápite que comprendió el desarrollo de esta investigación relacionada con una propuesta de cambio al diseño de la estructura organizacional de Domino's Pizza, en Santo Domingo, para el año 2017; a continuación, se le da respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados:

- Objetivo No. 1: Describir la estructura organizacional ideal para empresas de expendio de comida rápida

Para la descripción de la estructura ideal que se correspondiera con un establecimiento de expendio de comida rápida, se procedió a la consulta de material bibliográfico que tratarán el tema, resultando en una útil herramienta que brindó la oportunidad de contraponer esos conceptos con lo observado en Domino's Pizza, el resultado final fue una serie de recomendaciones orientadas a perfeccionar el servicio brindado por la empresa.

Si bien Domino's Pizza es una franquicia que se rige por los lineamientos de un franquiciatario, la empresa matriz, esto no significa que este exento de posibles recomendaciones que resulten en mejoras para sus actividades.

- Objetivo No. 2: Identificar el diseño de la estructura organizacional predominante en Domino's Pizza en la ciudad de Santo Domingo;

Se pudo determinar que la estructura organizacional predominante en Domino's Pizza está constituida por una serie de patrones de roles, relaciones, reglas formales y procedimientos que permiten la acción coordinada y persistente de los miembros de la misma, ello se debe fundamentalmente a su calidad de franquicia, esto, como se dijo anteriormente, conlleva una serie de lineamientos que establece el franquiciatario, y que Domino's Pizza en República Dominicana, se

hace compromisario del cabal cumplimiento de los mismos.

- Objetivo No. 3: Señalar las mejores prácticas organizacionales relacionadas a empresas de expendio de comida rápida, especialmente de ventas de pizzas

Dentro de las mejores prácticas que se determinó que puede adoptar Domino's Pizza esta la mejora en la estructura de su organigrama, lo mismo que en la definición de puestos, procurando que haya una correspondencia de cómo se hacen las actividades y como éstas son plasmada en los manuales.

El Centro de Distribución, uno de los componentes asociados a Domino's Pizza, resultó bien valorado organizacionalmente, por lo que se debe trabajar para alcanzar esta alta valoración en todas las áreas de la empresa.

Una buena práctica que debe ser reforzada fue la relativa a la forma en que las políticas y procedimientos, pues en el trabajo de campo realizado de comprobó una cierta informalidad en el modo de transmitir los mismos.

- Objetivo No. 4: Elaborar la estructura ideal para Domino's Pizzas en Santo Domingo

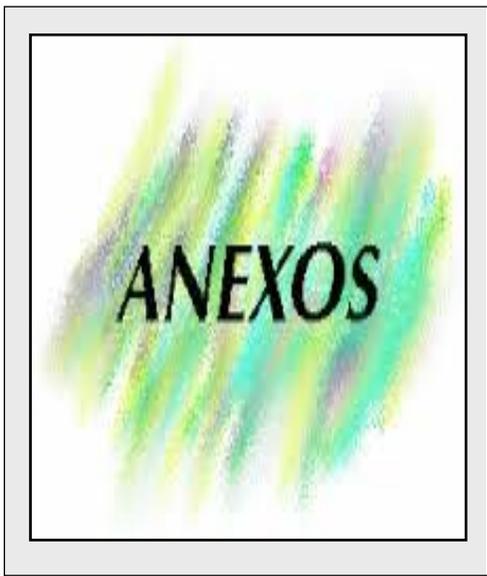
En el Capítulo 3.4 correspondiente a la propuesta de solución, quedaron plasmadas las recomendaciones relacionadas con la estructura ideal para Domino's Pizza, no es reinventar la empresa, es más bien fortalecer la estructura existente, apegándose enteramente a los lineamientos del franquiciatario, pues estos están debidamente depurados y probados por un equipo de especialistas en la materia, en caso de necesitar nuevo modo de hacer ciertas actividades, debe socializarlo con la casa matriz, para determinar la viabilidad de la aplicación del mismo.

Bibliografía

- Aguer, M., & Pérez, E. (2014). *Manual de administración y dirección de empresas: Teoría y ejercicios resueltos*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Alba Aldave, M. C. (2005). *Franquicias: Una Perspectiva Mundial*. México, D.F.: Fondo Editorial FCA.
- Bermúdez González, G. J. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (tercera ed.). (L. Gaona Figueroa, Trad.) Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Cabello Ganuza, A., Gutiérrez Mañas, R., & Grau Grau, A. (2015). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Cardona Labarga, J. M. (1988). *Crear y sobrevivir: cómo evolucionan y prosperan las empresas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Delgado Mayoral, I. (2016). *Ofertas gastronómicas*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Delgado, E. (1ero de abril de 2015). La pizza es reina de la comida rápida en República Dominicana. *elDinero*, pág. El Dinero. Recuperado el 16 de junio de 2017, de <https://www.eldinero.com.do/10873/pizza-comida-rapida-republica-dominicana/>
- Dirección estratégica*. (2004). España: Publicaciones Vértice, S.L.
- Dolly Tejada, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Domino's Pizza. (2017). *La historia de Domino's Pizza*. Recuperado el 19 de junio de 2017, de <https://www.dominos.com.do/about-pizza/>
- Equipo Vértice. (2008). *Estructuras organizativas*. España: Publicaciones Vértice, S.L.

- Escribano Ruiz, G., Fuentes Merino, M., & Alcaraz Criado, J. I. (2014). *Políticas de marketing*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- García G., L. V. (2013). *101 Preguntas y Respuestas sobre las Franquicias*. Caracas, Venezuela: Editorial: Bookbaby.
- Gómez Barreto, I. M., & Gil Madrona, P. (2010). *Rediseño organizacional basado en el modelo de las escuelas que aprenden*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva. S.L.
- Güell i Barceló, M. (2013). *¿Tengo inteligencia emocional?* Barcelona: Paidós.
- Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas en el Sector Público Panameño* (3era edición ed.). (2009). República de Panamá: Dirección de Desarrollo Institucional del Estado del Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá.
- Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED).
- HISPIZZA S.R.L. (2011). *Reglamento Interno y Código de Ética de Empleados de Domino's Pizza*. Santo Domingo.
- Instrumento para levantamiento de información*. (2017). Santo Domingo.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1990). *Administración en las organizaciones* (4ta ed.). (M. A. Malfavón Martínez, Trad.) México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana de México.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington, D.C.: Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Marchant R., L. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar, Chile: Universidad de Viña del Mar.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Michel's Pizzas. (2017). *Nuestra Historia*. Recuperado el 18 de junio de 2017, de <http://michelspizzas.com/historia/>

- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. (D. Bonner, & J. Nieto, Trads.) Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Muñoz, F., & Sánchez, M. (2015). *Teoría y práctica de administración de empresas: Fundamentos y opciones estratégicas*. Madrid: Editorial Civitas Ediciones.
- Oliva del Cid, M. J. (2011). *Elaboración de una Guía de Buenas Prácticas de Manufactura para el Restaurante Central Del Intra Petapa*. Guatemala: Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Pérez, E., & Otero, L. (2012). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Reddin, W. (diciembre de 2012). *Matemos el organigrama*. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Matemos-el-Organigrama.pdf>
- Rosemberg, M. (2016). *Pizzas y tortas saladas: La idea ligera*. (G. Raluy Bruguerci, Trad.) EE.UU.: Editorial De Vecchi, S.A.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Soret Los Santos, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración* (2da edición ed.). México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una Empresa: Qué hacer antes de fundar una nueva empresa o comprar una empresa en marcha*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.



Anexo I. Carta de solicitud y autorización para realización de trabajo final



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Paola Fernandez, cédula 223-0023460-5, matrícula de la Universidad APEC 2013-0153
estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos
cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de HisPizza SRL (Domino's Pizza)

(Nombre de la empresa que autoriza)
para realizar mi trabajo final sobre: Propuesta de cambio al diseño de la estructura Organizacional de Domino's Pizza, año 2017.
(Título del Trabajo final y/o Monográfico,)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en _____

Paola Fernandez
(Firma del estudiante)

Yo, Luis Francisco Rodriguez
(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Director de Operaciones
(Cargo que ocupa)

cédula 0011739326, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo en caso necesario

Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

Luis Francisco Rodriguez
(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)



Anexo II. Anteproyecto de tesis



Escuela de Graduados

ANTEPROYECTO DE TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:

Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

Título:

Propuesta de Cambio al Diseño de la Estructura Organizacional de Domino's Pizza. Santo Domingo. Año 2017

Postulante:

Nombre	Matrícula
Paola Fernández García	2013-0153

Asesora:

EDDA FREITES MEJÍA, MBA

Santo Domingo, D. N.

Agosto, 2017

Tabla de contenido

Introducción	1
1. El problema	2
2. Formulación del problema	4
3. Sistematización del problema	4
4. Objetivos de la investigación	4
4.1 <i>Objetivo general</i>	4
4.2 <i>Objetivos específicos</i>	5
5. Justificación de la investigación	5
5.1 <i>Teórica</i>	5
5.2 <i>Metodológica</i>	5
5.3 <i>Práctica</i>	6
6. Marco teórico-conceptual	7
6.1 <i>Marco teórico</i>	7
6.1.1 <i>Estructura organizacional</i>	7
6.1.2 <i>Diseño de una estructura organizacional</i>	8
6.1.3 <i>Principios de estructura organizacional</i>	10
6.1.4 <i>Elementos comunes en las estructuras organizacionales</i>	11
6.2 <i>Marco conceptual</i>	13
7. Aspectos metodológicos	16
7.1 <i>Tipo de investigación</i>	16
7.2 <i>Diseño de la investigación</i>	16
7.3 <i>Población y muestra</i>	17
7.4 <i>Técnica e instrumento de recolección de datos</i>	17
8. Tabla de contenido preliminar	21
Bibliografía preliminar	23

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Estructura de una organización, su marco formal y la importancia del mismo	7
Ilustración 2. Elementos clave para el diseño de una estructura organizacional.....	7
Ilustración 3. Componentes comunes a toda estructura organizacional	11
Ilustración 4. Detalle de los componentes comunes a toda estructura organizacional	12

Índice de Tablas

Tabla 1. Componentes comunes a toda estructura organizacional	12
Tabla 2. Instrumento aplicado a los empleados (Estructura organizacional)	i
Tabla 3. Instrumento aplicado a los empleados (Planta física).....	i

Introducción

En el siguiente anteproyecto de tesis, se abordará la problemática relacionada con una Propuesta de Cambio al Diseño de la Estructura Organizacional de Domino's Pizza. Santo Domingo. Año 2017.

A sabiendas de que toda organización cuenta con una estructura organizacional, la cual puede ser formal o informal, no es de extrañar que la misma necesite ser revisada periódicamente para determinar si la misma se ajusta a la realidad de un mercado cambiante y competitivo, y que, cada día exige que se “reinvente” sus actividades para retener los clientes actuales y conquistar futura clientela, de modo que la actividad comercial permanezca en el tiempo, a la vez que pueda crecer y expandirse a otros sectores y/o ciudades.

Este anteproyecto, se presenta de manera esquematizada, los pasos necesarios, apoyados en el método científico, a manera de facilitar el desarrollo de la tesis en su fase de realización, siempre tomando como punto de partida lo que aquí se presenta.

Su desarrollo toma como base principal las cátedras tomadas en el salón de clases y a través del aula virtual, así como el documento de la Universidad APEC titulado: “Guía del estudiante para la elaboración del trabajo final o tesis”, de la autoría de la profesora Edda Freites Mejía, MBA.

Se ha procurado enriquecer el contenido teórico con una bibliografía pertinente que se encuentra entre lo clásico y modernos, con autores que han sentado las bases de la estructura organizacional a través del desarrollo de la misma.

Finalmente, y como colofón del desarrollo de la tesis, se presenta un esquema preliminar de la división del trabajo en sus partes principales como se presentarán en el informe final.

1. El problema

Para entender la problemática relacionada con el cambio de estructura organizacional, se debe, ante todo, tener un conocimiento cabal del concepto de estructura organizacional, Kats y Rosenzweig, la definen como: “El modelo establecido de relaciones entre las diferentes partes de la organización”. (Kast & Rosenzweig, 1990).

Claro que debe entenderse que estas estructuras no pueden ser vistas como algo meramente físico o tangible, como, por ejemplo, el caso de estructuras mecánicas o similares, estas deben ser inferidas del comportamiento y la forma en que operan las organizaciones. La forma en que una organización opera se rige por sus procedimientos. Ellos constituyen las normas que rigen las interrelaciones entre las diferentes partes de la organización. (Vainrub, 1996)

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)

En el caso particular de esta investigación, se espera desarrollar un estudio en el que se resulte en una propuesta de cambio al diseño de la estructura organizacional de Domino's Pizza. Santo Domingo. Año 2017.

El mercado de comidas rápidas, especialmente en el segmento de pizzas, es una actividad altamente competitiva en la que coexisten más de 10 marcas diferentes, las que se disputan el público, por lo que un diseño de la estructura organizacional de Domino's Pizzas debe responder al mercado de manera que pueda ser líder en el segmento de pizzas, no solo en ventas, sino también en número de establecimientos que ofrezcan sus servicios.

En Santo Domingo, el negocio de las pizzas cuenta con una larga tradición de establecimientos especializados en satisfacer la demanda de las personas que disfrutan este tipo de alimentos, hay establecimiento netamente locales, otros funcionan bajo la modalidad de franquicias, pero ambos, los negocios de expendio de pizzas locales y las franquicias, se ven compelidos a contar con una estructura organizacional que responda a la realidad del mercado consumidor dominicano, no bastando que este bien posicionada en la preferencia del consumidor, sino que organizativamente sea eficiente y eficaz, de modo que su existencia, en un segmento de mercado altamente competitivo, no se vea amenazada por una adecuada o infuncional estructura organizacional.

Independientemente del diseño de la estructura actual de los establecimientos de ventas de pizzas en Santo Domingo, estos no están exentos de ser evaluados para determinar si la misma responde a las necesidades del momento, o si éstas van evolucionando a la medida que el mercado cambia de hábitos y preferencia, siempre tomando en cuenta que el sostenimiento del negocio podría verse seriamente comprometida por una inadecuada estructura organizacional.

La problemática central que se espera abordar en esta investigación está relacionada con la estructura organizacional existente, y de si estas estructuras son lo suficientemente flexibles para facilitar dar respuestas a los cambios necesarios que les permita, no sólo subsistir en el mercado local, sino también crecimiento y expansión en el mismo..., inclusive, más allá de Santo Domingo, pudiendo establecerse en otras ciudades no menos importante y con un alto hábito de consumo de pizzas.

Para la consecución del objetivo principal de esta investigación, y partiendo de lo que se considera una estructura ideal para el sector de la comercialización de comidas rápidas, se hace necesario determinar la estructura organizacional de las empresas de expendio de pizzas en Santo Domingo, para poder tener la capacidad de determinar si las mismas necesitan de mejoras o cambios que las hagan más eficiente y eficaces en sus actividades.

2. Formulación del problema

Para la formulación del problema, y tomando en cuenta lo planteado anteriormente, surge la principal pregunta que contextualizará la investigación:

- ¿Existe la necesidad de una propuesta de cambio al diseño de la estructura organizacional de Domino's Pizza?

3. Sistematización del problema

Para poder responder lo detallado en el planteamiento del problema, y contextualizando aún más los perfiles de este estudio, surgen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es la estructura organizacional ideal para empresas de expendio de comida rápida?
- ¿Cuál es el diseño de la estructura organizacional predominante en Domino's Pizza en la ciudad de Santo Domingo?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas organizacionales relacionadas a empresas de expendio de comida rápida, especialmente de ventas de pizzas?
- ¿Cuál es la estructura ideal para Domino's Pizzas en Santo Domingo?

4. Objetivos de la investigación

4.1 Objetivo general

- Elaborar una propuesta de cambio al diseño de la estructura organizacional de Domino's Pizza. Santo Domingo. Año 2017

4.2 Objetivos específicos

- Describir la estructura organizacional ideal para empresas de expendio de comida rápida;
- Identificar el diseño de la estructura organizacional predominante en Domino's Pizza en la ciudad de Santo Domingo;
- Señalar las mejores prácticas organizacionales relacionadas a empresas de expendio de comida rápida, especialmente de ventas de pizzas;
- Elaborar la estructura ideal para Domino's Pizzas en Santo Domingo.

5. Justificación de la investigación

5.1 Teórica

La presente investigación se realiza con la intención es aportar al conocimiento existente sobre el diseño de un cambio de estructura organizacional para Domino's Pizzas en la ciudad de Santo Domingo, cuyos resultados deberán culminar en una propuesta para ser incorporado como un rediseño más adecuado, ajustado a las mejores prácticas y que responda a las necesidades idiosincráticas del blanco de público que prefiere este tipo de comida rápida.

5.2 Metodológica

La justificación metodológica de esta investigación está sustentada en la necesidad de conocer cómo es la estructura organizacional de Domino's Pizzas en la ciudad de Santo Domingo.

Se espera, con la aplicación y posterior análisis de instrumentos diseñados para determinar la estructura organizacional en la actualidad, estar en capacidad de proponer cambios necesarios que respondan a la realidad actual

del mercado y que ya no son las mismas de cuando Domino's Pizzas se estableció en el país.

5.3 Práctica

La justificación práctica viene dada por la necesidad de actuar proactivamente en un mercado competitivo, y hasta cierto punto saturado de ofertas de comida rápidas, no sólo de pizzas, sino de una variedad significativa de otras opciones, unas locales, otras en forma de franquicias, especialmente norteamericanas, donde se puede catalogar como la meca del consumismo en todo campo de la actividad comercial dirigida a las personas.

6. Marco teórico-conceptual

6.1 Marco teórico

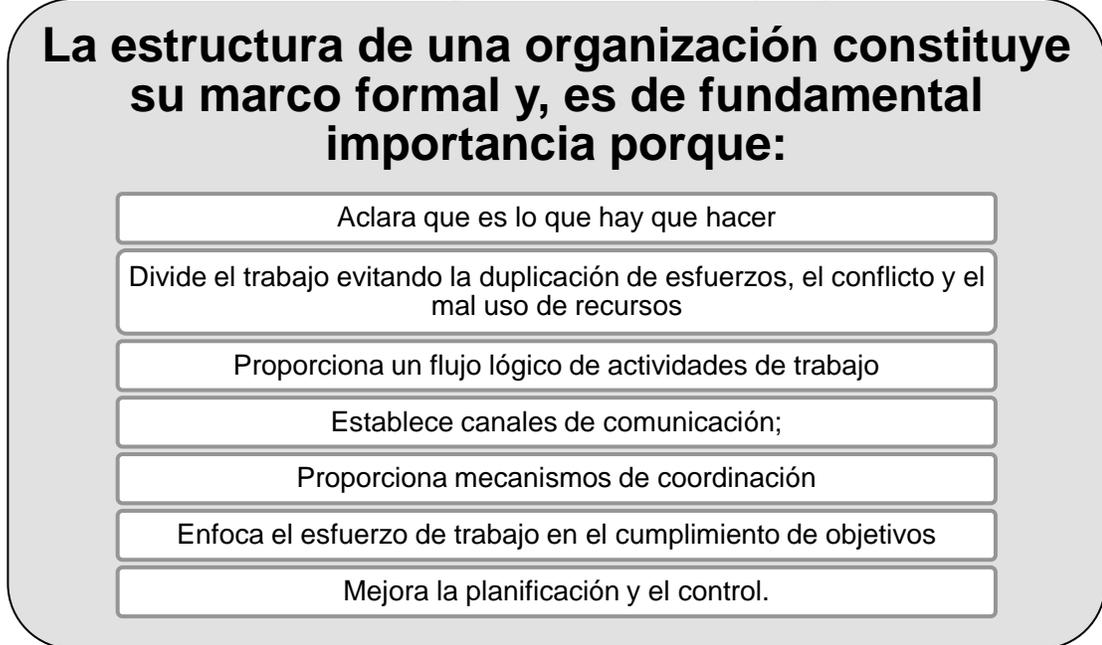
6.1.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. (Hitt, Black, & Porter, 2007)

El diseño estructural, la creación de un modelo de gestión para la organización es un proceso continuo que debe estar en permanente sintonía con la estrategia en pos de facilitar el cumplimiento de sus objetivos. Las organizaciones cambian de tamaño, adoptan nuevas tecnologías, enfrentan ambientes cambiantes y culturas a las que deben adaptarse implementando nuevas estrategias o ajustando las más antiguas.

El diseño de la estructura tiene resultados que afectan a los miembros de las organizaciones y quienes tienen contacto con ellas. También tienen efectos sobre las organizaciones mismas y en la sociedad de la que forman parte. En la siguiente ilustración se muestra la estructura de una organización, su marco formal y la importancia del mismo:

Ilustración 28. Estructura de una organización, su marco formal y la importancia del mismo

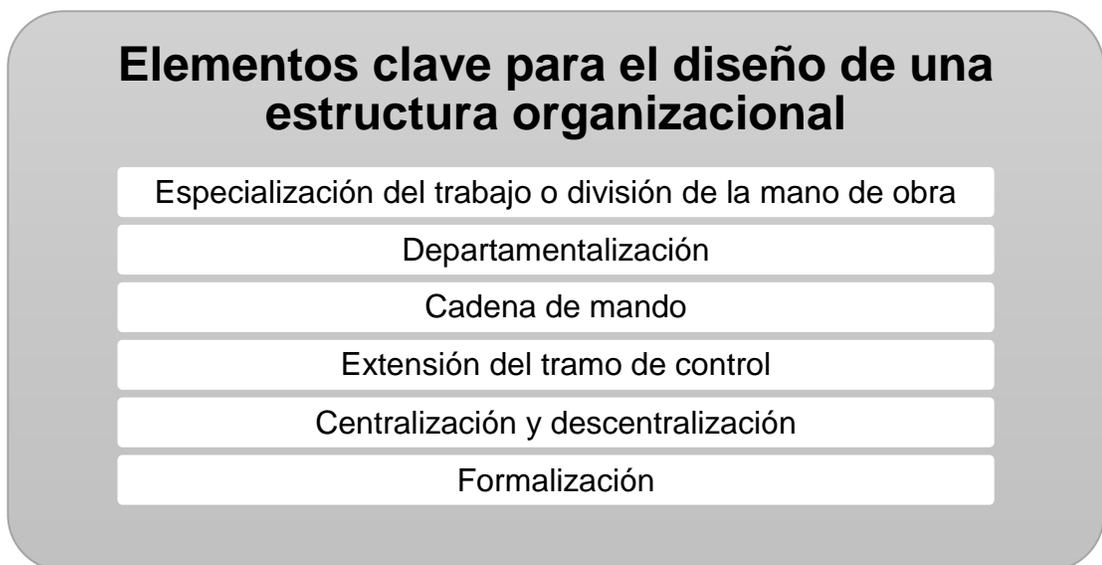


Fuente: (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007). Diseño propio

6.1.2 Diseño de una estructura organizacional

En la siguiente ilustración se muestran los elementos clave para el diseño de una estructura organizacional:

Ilustración 29. Elementos clave para el diseño de una estructura organizacional



Fuente: (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005). Diseño propio

A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de estos elementos claves:

- **Especialización del trabajo o división de la mano de obra:** Basada en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en una serie de etapas y cada individuo termina una de las etapas.
- **Departamentalización:** Como paso previo a la división de los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos para que se puedan coordinar las tareas comunes. La departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones, áreas.
- **Cadena de mando:** Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien reporta a quien. Responde a una organización jerárquica y muy organizada que resuelve dilemas de los empleados del tipo: ¿A quién acudo si tengo un problema? Y ¿Ante quién soy responsable?

En la cadena de mando se tiene presente dos importantes conceptos: autoridad y unidad de mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan, y la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad; si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

- **Extensión del tramo de control:** Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.
- **Centralización y descentralización:** La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto

de la organización; la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones; en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas: más personas contribuyen con información.

- **Formalización:** Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una mínima posibilidad de ejercer su opinión sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y cómo se debe hacer. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)

6.1.3 Principios de estructura organizacional

Los siguientes principios o elementos pueden ser tornados en consideración para el diseño de una estructura organizacional:

- **Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido:** incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo: para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.
- **La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente:** La autoridad no se puede concebir separada de las responsabilidades, es decir, esta debe ser comprendida por la persona que la ejerza y por los demás miembros de la organización.
- **La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación:** De acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a otro inferior,

la falta de una apropiada delimitación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo, y, sobre todo, fuga de responsabilidad.

- **La división del trabajo adecuado evitará duplicidad de funciones:** Una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones en que pueda ser dividido el trabajo.
- **Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona:** Si no se respeta el principio básico de la «unidad de mando» es imposible establecer responsabilidades. Es necesario diferenciar ante quien se es responsable y las cosas por las que se es responsable.
- **Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible:** Cada estructura deberá ser analizada con el objeto de asegurarse que esta resulte práctica, desde el punto de vista de costos: si la misma implica costos elevados, la organización tendrá que ser modificada. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)

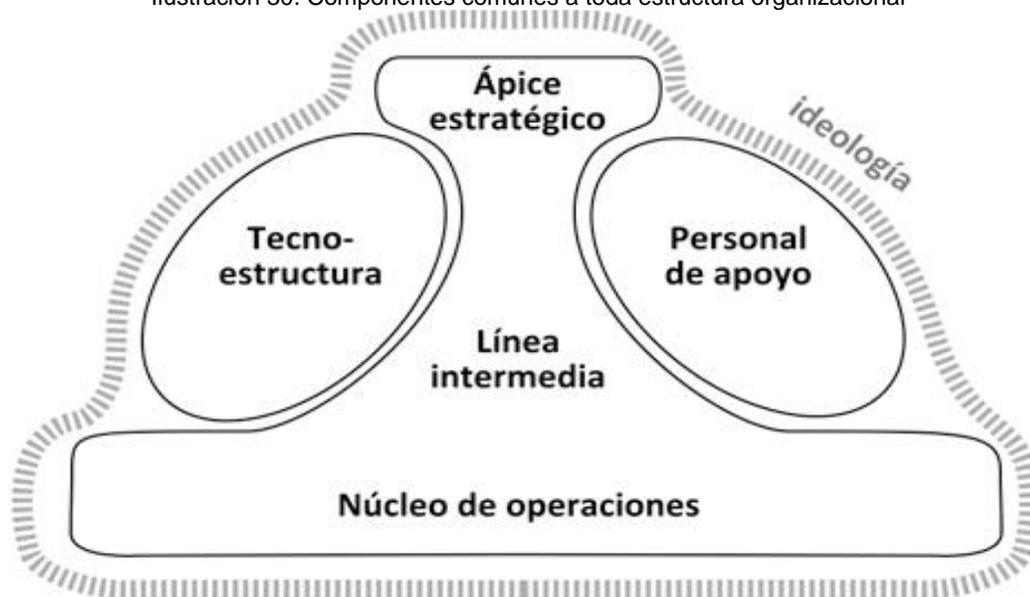
6.1.4 Elementos comunes en las estructuras organizacionales

El estudio de la estructura de las organizaciones encuentra su sentido en el conocimiento de las partes componentes y comunes a cualquier organización.

Uno de los autores que más ha trabajado sobre este tema ha sido, Henry Mintzberg, el cual afirmaba que: "La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros". (Mintzberg, 2005)

Mintzberg (2005) destaca cinco componentes comunes a toda estructura organizacional, que pueden verse en el siguiente gráfico:

Ilustración 30. Componentes comunes a toda estructura organizacional



Fuente: (Mintzberg, 2005)

En la siguiente tabla se presenta una breve descripción de cada uno de estos componentes que suelen ser comunes en una estructura organizacional:

Componente	Descripción
Ápice estratégico (Presidentes)	Es el órgano encargado de supervisar el funcionamiento de la organización y de que se cumplan sus objetivos.
Línea medina (Jefes de áreas)	Abarca a los administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios. Su misión principal consiste en enlazar el ápice estratégico con el núcleo de operaciones, de forma que la comunicación vertical (tanto de arriba hacia abajo y viceversa), como horizontal, fluya de manera efectiva entre los miembros de la organización y sus objetivos de referencia.

Núcleos de operaciones (Vendedores, operarios)	Comprende a los miembros de la organización que desarrollan tareas de carácter básico relacionado con la producción de bienes y servicios. Ello implica las operaciones de obtención de bienes, elaboración de productos, y su distribución.
Tecno estructura (Preparación de personal y programación)	Está conformada por los analistas que diseñan y planifican sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
Staff de apoyo (Asesoramiento)	Cuya función es proporcionar asistencia a la organización al margen del flujo de trabajo de las operaciones corrientes.

Tabla 18. Componentes comunes a toda estructura organizacional
Fuente: (Mintzberg, 2005)

La estructura organizativa puede apreciarse de forma más completa en la siguiente ilustración:



Fuente: (Mintzberg, 2005). Diseño propio.

6.2 Marco conceptual

Clima organizacional: Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 2007)

Comportamiento organizacional: Se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración. (Robbins & Judge, 2009)

Cultura organizativa: La cultura organizativa está conformada por el conjunto de valores compartidos que permite el control de las interacciones entre sus miembros y con proveedores, clientes y otros agentes participantes de la organización. La cultura organizativa está formada por los valores y la ética reinante en la organización que, a modo de intangible, determinan los modos de comportarse y la acción de sus miembros respecto a ellos mismos y en su relación con los demás. (Galán Zazo, 2014)

Empresa: Como sistema, la empresa está formada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad. Esta finalidad no es más que la obtención de unos outputs mediante un proceso de transformación de unos inputs. Asimismo, es necesario un proceso de retroalimentación para que la empresa se adapte a los cambios que se hayan producido. Esto es lo que define a la empresa como un sistema abierto. (Gil Estallo & Giner de la Fuente, 2013)

Estructura formal: La estructura organizativa formal recoge el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección; en consecuencia, son relaciones conscientemente deliberadas. (Galán Zazo, 2014)

Estructura informal: Está integrada por otro conjunto de relaciones que no han sido definidas previamente de forma consciente y que responden básicamente a las necesidades de relación entre los individuos que entran en contacto en el trabajo. (Galán Zazo, 2014)

Estructura organizativa: Es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad. (Equipo Vértice, 2008)

Estructuración agrupada por clientes: En este caso se agrupan las actividades que se realizan para el mismo cliente o tipo de cliente. Un caso clásico de este tipo de estructuración son los bancos que tienen Divisiones de: Banca Comercial y Banca Corporativa, sirviendo a personas y compañías (diferentes tipos de clientes). (Vainrub, 1996)

Estructuración agrupada por periodo de tiempo: Aquí se agrupan las actividades realizadas al mismo tiempo, por ejemplo, dos o tres turnos de trabajo. Esta agrupación se puede sobreponer sobre cualquiera de los tipos vistos. Su ventaja consiste en obtener una mejor utilización de la maquinaria, es decir, una ventaja económica. (Vainrub, 1996)

Estructuración agrupada por proceso: En este tipo de estructuración se agrupan actividades en los pasos a través de los cuales se desarrollan las operaciones. Por ejemplo, empresas mineras pudieran tener divisiones de Exploración, Extracción, Procesamiento, Fabricación y Distribución. (Vainrub, 1996)

Estructuración tipo matriz: La estructuración tipo matriz es un solapamiento de un tipo de organización sobre otra, de manera que un empleado puede tener dos líneas de autoridad dirigiéndolo (Vainrub, 1996).

Organización: Proviene del latín *organon* que significa órgano como elemento de un sistema ampliando más este concepto, organizar es el proceso de distribuir actividades, recursos, a través de la división de funciones, definiendo las autoridades y responsabilidades de cada departamento para que la empresa pueda alcanzar de una forma fácil sus metas. (Franklin, 2003)

7. Aspectos metodológicos

En este capítulo se presenta la metodología a través de la cual se desarrollará la investigación relacionada con una propuesta para el diseño de un cambio de estructura organizacional para Domino's Pizzas en la ciudad de Santo Domingo en el año 2017. Comprende aspectos como el tipo de investigación, técnicas y procedimientos utilizados para la realización del estudio.

7.1 Tipo de investigación

La metodología utilizada en la presente investigación se enmarca dentro de una investigación descriptiva, de campo y documental. Es un proyecto factible ya que consistirá en la elaboración y desarrollo de una propuesta viable para solucionar problemas organizacionales.

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que pueda ser sometido a un análisis. (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010). Es de campo, pues a través del desarrollo de la misma se aborda a empleados de pizzerías para recabar datos originales y primarios respecto a la estructura organizacional de la empresa para la cual laboran. Es documental, pues en el desarrollo del marco teórico

se consultan datos secundarios, consistente en documentos ya publicado por otros especialistas en materia de la problemática abordada en este estudio.

7.2 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación se enmarcará en dos fases principales, una relacionada con el diagnóstico de la problemática abordada, ello con el objetivo de conocer la situación actual de la misma, en una segunda fase, y como consecuencia directa de la fase anterior, se presenta la propuesta de cambio de estructura en función de la realidad encontrada y los nuevos paradigmas recomendado por los especialistas, las mejores prácticas y la realidad particular de las empresas de expendio de pizzas y la idiosincrasia de sus consumidores. Es una investigación no experimental, pues en su desarrollo no se experimentará con sujetos o individuos no influenciando sobre las variables y sus efectos.

7.3 Población y muestra

Según Tamayo y Tamayo, la población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio, se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (Tamayo y Tamayo, 1999)

La población estará compuesta por empleados de Domino's Pizzas en la ciudad de Santo Domingo, así como a personal de mando medio de las mismas.

La muestra se circunscribirá a la correspondiente a la indicada en la población, estas serán abordadas para que completen el instrumento diseñado para tal finalidad.

7.4 Técnica e instrumento de recolección de datos

Los instrumentos a utilizar para el levantamiento de la información han de ser dos: Uno para los empleados con preguntas cerradas, el otro para gerente y/o personal de mandos medios, este último con preguntas abiertas, a continuación, se presentan dichos instrumentos:

a) Instrumento aplicado a los empleados

Estructura organizacional

Levantamiento de Información	Existe	No Existe	No Aplica	Observaciones	Recomendaciones
Organigrama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Definición de Cargos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Definición de operaciones básicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Manual de procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Modelo de Estructura Organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Especialización del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Tabla 19. Instrumento aplicado a los empleados (Estructura organizacional)

Planta física

Levantamiento de Información	Existe	No Existe	No Aplica	Observaciones	Recomendaciones
Oficina administrativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Almacén de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Transporte de mercancía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Proceso de clasificación de mercancía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Proceso de distribución de mercancía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Personal para la manipulación de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Tabla 20. Instrumento aplicado a los empleados (Planta física)

a) Entrevista de Estructura, Organización y de Operaciones

1. ¿Cuáles son las actividades principales de la empresa?

2. ¿Cuáles son los métodos o estrategias que aplica la empresa para llevar a cabo estas operaciones?

3. Explique con sus palabras el organigrama de la empresa

4. ¿Existe en la empresa una clara definición de los cargos? Explíquelo

5. ¿Existe en la empresa una definición clara de la línea de mando?
Explíquelo

6. ¿Cómo le gustaría a usted que estuviese estructurada la empresa?

7. Según su criterio, ¿la empresa cumple con sus operaciones de forma eficiente?

8. Tabla de contenido preliminar

Dedicatorias y agradecimientos

Resumen

Introducción

Capítulo I. Problematización

- 1.1 El problema
- 1.2 Formulación del problema
- 1.3 Sistematización del problema
- 1.4 Objetivos de la investigación
 - 1.4.1 Objetivo general
 - 1.4.2 Objetivos específicos
- 1.5 Justificación de la investigación
 - 1.5.1 Teórica
 - 1.5.2 Metodológica
 - 1.5.3 Práctica
- 1.6 Antecedentes

Capítulo II. Marco teórico, conceptual y contextual

- 2.1 Marco teórico
 - 2.1.1 Breve historia de la estructura organizacional
 - 2.1.2 Conceptos generales relacionados con la estructura organizacional
 - 2.1.3 Tipos de estructura organizacional
 - 2.1.4 Estructura organizacional preponderante en los Domino's pizzas en Santo Domingo
 - 2.1.5 Estructura organizacional ideal para Domino's Pizzas
 - 2.1.6 Mejores prácticas organizacionales relacionadas a empresas de expendio de comida rápida, especialmente de ventas de pizzas
- 2.2 Marco conceptual
- 2.3 Marco contextual
 - 2.3.1 Breve historia de la pizza
 - 2.3.2 Pizzerías en Santo Domingo
 - 2.3.3 Peso económico del mercado de pizzas en Santo Domingo
 - 2.3.4 Estructura general del mercado de las pizzas
 - 2.3.5 Mejores prácticas relacionadas con el comercio de pizzas
 - 2.3.6 Mercado de las pizzas: Franquicias vs el mercado local

Capítulo III. Metodología

- 3.1 Tipo de investigación
- 3.2 Diseño de la investigación
- 3.3 Población y muestra

- 3.4 Técnicas e instrumento de recolección de datos
- 3.5 Técnicas de análisis de datos y presentación de los resultados

Capítulo IV. Presentación y análisis de los resultados

- 4.1 Resultados del Instrumento No. 1: Lista de Chequeo
- 4.2 Resultados del Instrumento No. 2: Entrevista
- 4.3 Situación actual de la empresa

Capítulo V. Propuesta

- 5.1 Objetivo de la propuesta
- 5.2 Justificación de la propuesta
- 5.3 Propuesta

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

Anexos

- Anteproyecto de tesis
- Instrumento de recopilación de información
- Glosario de términos

Bibliografía preliminar

- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración*. Argentina: Departamento de Ciencia de la Administración de la Universidad del Sur.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Equipo Vértice. (2008). *Estructuras organizativas*. España: Publicaciones Vértice, S.L.
- Franklin, E. B. (2003). *Organización de Empresas* (segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Galán Zazo, J. I. (2014). *Diseño organizativo*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Gil Estallo, M. d., & Giner de la Fuente, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (9na ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2007). *Administración* (9a ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1990). *Administración en las organizaciones* (4ta ed.). (M. A. Malfavón Martínez, Trad.) México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana de México.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. (D. Bonner, & J. Nieto, Trads.) Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). (J. E. Brito, Trad.) México: Pearson Educación.

Tamayo y Tamayo, M. (1999). *El Proceso de la Investigación* (tercera ed.). México, D.F.: Limusa Noriega Editores.

Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una Empresa: Qué hacer antes de fundar una nueva empresa o comprar una empresa en marcha*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Anexo II. Instrumento para recolección de información

b) Instrumento aplicado a los empleados

Estructura organizacional

Levantamiento de Información	Existe	No Existe	No Aplica	Observaciones	Recomendaciones
Organigrama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Definición de Cargos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Definición de operaciones básicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Manual de procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Modelo de Estructura Organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Especialización del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Tabla 21. Instrumento aplicado a los empleados (Estructura organizacional)

Planta física

Levantamiento de Información	Existe	No Existe	No Aplica	Observaciones	Recomendaciones
Oficina administrativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Almacén de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Transporte de mercancía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Proceso de clasificación de mercancía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Proceso de distribución de mercancía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Personal para la manipulación de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Tabla 22. Instrumento aplicado a los empleados (Planta física)

b) Entrevista de Estructura, Organización y de Operaciones

8. ¿Cuáles son las actividades principales de la empresa?

9. ¿Cuáles son los métodos o estrategias que aplica la empresa para llevar a cabo estas operaciones?

10. Explique con sus palabras el organigrama de la empresa

11. ¿Existe en la empresa una clara definición de los cargos? Explíquelo

12. ¿Existe en la empresa una definición clara de la línea de mando?
Explíquelo

13. ¿Cómo le gustaría a usted que estuviese estructurada la empresa?

14. Según su criterio, ¿la empresa cumple con sus operaciones de forma eficiente?

Anexo III. Glosario de términos

Buenas prácticas de manufactura: Constituyen una importante herramienta que involucra a todas las personas que intervienen en el proceso culinario, quienes deben cumplir con ciertas condiciones, tanto personales como de hábitos, aunado a la práctica de medidas de higiene en los establecimientos donde se venden alimentos preparados. (Oliva del Cid, 2011)

Franquicia: La conjunción de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, know how o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales. Es un sistema de alianzas empresariales que multiplica las posibilidades de expansión y crecimiento de las empresas, gracias a la aportación, por parte del franquiciador, de un sistema de negocio cuyo funcionamiento está probado y de un saber hacer que transmite al franquiciado. (Escribano Ruiz, Fuentes Merino, & Alcaraz Criado, 2014)

Establecimientos de comida rápida o fast food: Son los que ofrecen un tipo de servicio de restaurant rápido, sencillo y reducido que puede consumirse *in situ* o llevarse a otro lugar, suelen caracterizarse por ofrecer precios económicos. (Delgado Mayoral, 2016)

Mejores prácticas: Las denominadas “mejores prácticas” (best practices, BP) pueden ser el resultado de un análisis y mejora de los procesos organizacionales (Soret Los Santos, 2006)

Organigrama: Es una representación gráfica de la estructura formal de una empresa que refleja de forma esquemática sus distintos niveles, elementos, líneas de autoridad, jerarquía de puestos, funciones y relaciones entre las distintas partes, identificando el funcionamiento de la gestión desde

la cima hasta la base de la empresa. Los organigramas tienen una gran utilidad en las empresas y se consideran un elemento imprescindible para conocer la organización, sus responsables, sus funciones y el camino que debe seguir la información. (Cabello Ganuza, Gutiérrez Mañas, & Grau Grau, 2015)