

## Diagnostico situacional y diseño organizacional para la gestión empresarial tras el Covid-19: Caso Pizzas Claudia

Situational diagnosis and organizational design for business management after Covid-19: Pizzas Claudia case

**Villaprado Lucas Juliana Margarita**

Artículo original derivado del proyecto de investigación titulado Diseño de una ruta histórica – arqueológica de la zona norte de Manabí; y del proyecto de vinculación Passaos Emprende con Historia, fecha de realización entre 2020- 2021

**Lucas Barre Ana Paula**

Estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Bahía de Caráquez, Correo: e1312801382@live.ulead.ec

**García Vera Daniel Andrés**

Estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Bahía de Caráquez, Correo: e1313225763@live.ulead.ec

**Carrillo Murillo Andrea Natividad**

Estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Bahía de Caráquez, Correo: e1314098169@live.ulead.ec

### Resumen

La presente investigación es sobre los inconvenientes generados en las bajas ventas en Pizzas “Claudia” debido al impacto del COVID y cómo afectado en la productividad y rentabilidad del local; por lo tanto, se propone un proceso de venta alternativo, mediante los respectivos protocolos de bioseguridad, cumpliendo con las medidas para brindarle al cliente un servicio de calidad, así mismo, plantear una estructura organizacional adaptada a la realidad del establecimiento, adicional un manual de procedimientos como una importante herramienta administrativa de gestión empresarial. Utilizando materiales como entrevistas y encuestas, el cual suministró la información para llevar a cabo la investigación necesaria y poder obtener datos sobre los productos de calidad que ofrece, las necesidades que tiene el cliente respecto al servicio. El método utilizado fue una investigación mixta tanto cualitativa como cuantitativa dando como resultado una buena satisfacción del cliente los cuales mencionan que reciben una atención con amabilidad y respeto, es decir, la Pizzería tiene buena aceptación de parte de los clientes, con la necesidad de adaptarse a las medidas de bioseguridad y procesos que incluyan las mismas.

JOURNAL OF BUSINESS  
and entrepreneurial  
**studies**

ISSN: 2576-0971



<https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.84>

Atribución/Reconocimiento-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Licencia Pública Internacional — CC

**BY-NC-SA 4.0**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

Journal of Business and entrepreneurial  
E1

<http://journalbusinesses.com/index.php/revista>  
eISSN: 2576-0971

[journalbusinessentrepreneurial@gmail.com](mailto:journalbusinessentrepreneurial@gmail.com)

De esta manera, se elaboró un Manual de Procedimiento, medidas de bioseguridad y herramientas digitales de promoción y difusión de los servicios y condiciones actuales en una página Web. El Diseño Organizacional y Gestión de Procesos permitió identificar estas herramientas administrativas y de marketing para la mejor gestión empresarial y obtener rentabilidad en el corto y largo plazo. En conclusión, el establecimiento no está generando los mismos ingresos, a causa de la pandemia covid-19, tales ganancias que se obtenían meses atrás no son las mismas actualmente, motivo por el cual la pandemia ha impactado negativamente en la estabilidad del negocio y debido a estas contingencias ha experimentado un cambio organizacional que requiere una nueva estructura.

**Palabras Claves:** Productividad, rentabilidad, protocolos de bioseguridad, manual de procedimientos, estructura organizacional.

### **Abstract**

This research is about the inconveniences generated in the low sales in Pizzas “Claudia” because of to the impact of COVID and how it was affected in the productivity and profitability of the enterprises; So, an alternative sales process is proposed, through biosafety protocols, complying with the measures to provide the client with quality service, besides, proposing an organizational structure adapted to the reality of the restaurant, additionally a procedural manual as an important administrative tool for business management. Using techniques such as interviews and surveys, which provided the information to carry out the necessary research and be able to obtain data on the quality products it offers, the needs of the client regarding the service. The method used was a mixed qualitative and quantitative research, resulting in good customer satisfaction, who mention that they receive attention with kindness and respect, its mean, the Pizzeria has good acceptance from customers, with the need to adapt to the biosafety measures and processes that include them. In this way, a Procedure Manual, biosafety measures and digital tools for the promotion and dissemination of current services and conditions were prepared on a Web page. The Organizational Design and Management of Improvement Processes identify these administrative tools and for the best business management and obtain profitability in the short and long term. In conclusion, Pizzeria is not generating the same income, because of covid-19 pandemic, such profits that were obtained months ago are not the same today, which is why the

pandemic has had a negative impact on the stability of the business and due to these contingencies has undergone an organizational change that requires a new structure.

#### Keywords

Productivity, profitability, biosafety protocols, procedures manual, organizational structure.

## 1. Introducción

La presente investigación se realizó con el objetivo de dar a conocer las estructuras organizacionales y de cómo se lleva a cabo sus procesos de ventas mediante las distribuciones alternativas para Pizzas "Claudia", ubicado en la ciudad de Bahía de Caráquez, también conocida como Villa de San Antonio de Murga de la Bahía de Caráquez, es una ciudad ecuatoriana; cabecera cantonal de Sucre, así como la octava urbe más grande y poblada de la provincia de Manabí. Se localiza al centro de la región litoral del Ecuador, a orillas del océano Pacífico, en la orilla izquierda de la desembocadura del río Chone, a una altitud de 15 msnm y con un clima tropical de 25°C en promedio. La Pizzería se ha visto afectada en la rentabilidad de sus productos, dando como resultado bajas ventas debido a la pandemia que se afronta globalmente. Según (Rincón, 2020, pág. 2), a raíz de las medidas tomadas para disminuir los contagios de coronavirus, la actividad comercial se ha visto seriamente disminuida, la medida más drástica hasta ahora ha sido el aislamiento puesto en marcha.

En América latina, principalmente en Sudamérica se identificaron los primeros casos de la pandemia de COVID-19 (coronavirus), lo cual la Organización mundial de la salud decretó estado de excepción de emergencia sanitaria en todo el mundo. Con el propósito de frenar la expansión del COVID – 19, el Gobierno Nacional del Ecuador adoptó medidas destinadas a precautelar la integridad y salud de sus ciudadanos. En efecto se decretó el Estado de excepción, con lo cual los servicios públicos tuvieron que cerrar sus puertas, a excepción de salud, seguridad, servicios de riesgos y aquellos que, por emergencia, el estado decidió tener abiertos. (Ministerio de Defensa Nacional, 2020, pág. 1)

A nivel global las organizaciones han presentado diversos cambios importantes e indispensables, referente al clima laboral, muchas empresas evalúan y analizan mediante indicadores nuevas herramientas de gestión administrativa que permitan establecer metas claras que contribuyan al desarrollo de estrategias innovadoras, las cuales les permitan ser más competitivos, y poder salir de la crisis causada por el covid-19. Las pequeñas y medianas empresas constituyen un importante motor de las economías nacionales, debido no solo a su capacidad para generar empleo sino también para

incorporar tecnología y adaptarse a los movimientos del entorno.(Marco et al., 2017a, pág. 16)

La crisis del coronavirus (COVID-19), ha causado un cambio radical para las personas y las organizaciones alrededor del mundo, en el cual la mayoría no estaba preparada para esta situación como es el caso de Pizzas "Claudia", donde tuve que cerrar su establecimiento debido a las normas adoptadas por el gobierno, para que no haya contagio masivo, en este caso sus ventas se vieron afectadas, por lo tanto, las ganancias también. El impacto económico que la pandemia tiene y tendrá en las empresas es desigual, y depende básicamente de dos circunstancias: el sector en el que operan y su tamaño. Los pequeños y medianos negocios van a sufrir más que las grandes organizaciones. Para (Marco et al., 2017b, pág. 19), la organización debe satisfacer para generar las condiciones necesarias para continuar sus actividades. Estas necesidades, que nacen como medios para la persecución de un fin, pueden consumir en la dinámica organizacional la mayor parte de los recursos disponibles.

Por lo cual nos hacemos la siguiente pregunta ¿Qué estructura organizacional y de procesos de ventas y distribución es factible implementar en Pizzas " Claudia", para ocasionar tranquilidad a sus clientes?.

El objetivo principal del presente trabajo es estudiar la estructura organizacional para la venta y distribución en Pizzas Claudia, tras la pandemia del COVID-19. Así mismo, se plantean objetivos específicos como: Proponer una estructura organizacional adaptada al establecimiento, para mejorar su calidad en el servicio, como una herramienta importante para su gestión empresarial; crear un manual de procedimientos con los flujos en venta para llevar una administración ordenada y sistemática que sea factible al establecimiento; y crear medidas de bioseguridad específicas para el establecimiento que partan de los protocolos emitidos por las autoridades públicas, para cuidar la integridad de los clientes y empleados. La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. (Jones, 2008a, pág. 9)

Se justifica con el propósito de establecer estructuras organizacionales que se basen en canales de autoridad y responsabilidad para tener el control de todas las actividades realizadas en el establecimiento; esto como un proceso necesario de gestión administrativa, eficiente y eficaz que permita en base a objetivos y metas incrementar el mercado, la demanda de productos o servicios que se ha visto en la actualidad expuesta a la baja por causa de la pandemia. Según (Gil, 2013, pág. 32), la estructura organizacional es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma

manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

Para el desarrollo de la investigación se empleó como fundamento la Teoría de Diseño Organizacional (Daft, 2011a, pág. 22), la teoría organizacional no es un conjunto de hechos; es una forma de pensar en las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera. La forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional y el comportamiento. Los académicos organizacionales buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros. Los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones generales y las ideas sobre el funcionamiento organizacional.

La estructura organizacional propuesta para este establecimiento es un organigrama funcional; así en una estructura funcional, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización. De acuerdo con (Mintzberg, 2009, pág. 23), menciona que la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de ésta, la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Respecto a la forma de presentación, se escogió el organigrama mixto, dado que este tipo de organigramas surgen por las combinación de organigramas verticales y horizontales de este modo da mucha mayor posibilidad de plasmar la estructura de una empresa, estos organigramas son muy utilizados cuando se una organización cuenta con un gran número de áreas con un mismo nivel jerárquico. (Franklin, 2009, pág. 129)

Según (Corichi et al., 2015, pág. 2), menciona que uno de los principales problemas a los que se enfrentan las pequeñas empresas es la falta de capacitación en las personas que están al frente de este tipo de negocios; para (Macias, 2008, pág. 98), la mayoría de ellos son empresas familiares que no cuentan con una estructura organizacional y que trabajan de manera empírica, los empresarios tienen una pobre o nula cultura empresarial y una administración poco profesional.

En la valoración económica de los costes en los que se incurre poner en práctica las medidas de bioseguridad aumenta los gastos operativos de los negocios que deben asumir para, de acuerdo con las disposiciones legales, empezar a ofertar sus servicios. Por tanto, el presupuesto es muy importante para toda organización porque se da a conocer el estimado de cuánto se necesita para iniciar un negocio, en este contexto se realizó un estimado de cuánto se necesitaba para la reapertura del establecimiento con

todos los protocolos de bioseguridad, según lo manifestado por las autoridades del Ecuador y locales.

En este orden de ideas, (Cárdenas, 2008, pág. 2), expresa que la implantación de un sistema eficaz de presupuesto constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa. Desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá sólo una idea muy vaga respecto a dónde se dirige la compañía. Un sistema presupuestal es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

En la presente investigación se busca conocer el nivel de afectación que tuvo el establecimiento en el área de las ventas, en pleno contexto de la pandemia, cómo ha evolucionado con esta situación para poder salir adelante sin tener que cerrar su local y poder llevar un orden laboral y administrativo, porque como lo indican los economistas y administrativos que en el contexto de la pandemia el éxito ya no está centrado básicamente en las ganancias para muchas empresas, sino en sobrevivir. (Marcó et al., 2017c, pág. 144)

Las necesidades generan impulsos que nos llevan a plantearnos objetivos, los cuales son incentivos para actuar. Estos incentivos son los que determinan la orientación de las acciones. Motivar implica alinear los objetivos de los individuos con los de la organización, para que las acciones vayan en el mismo sentido.

Es necesario implementar las estructuras organizacionales a fin de llevar una gestión administrativa de forma operativa con el fin de conocer, evaluar tanto sus fortalezas, como sus debilidades, facilitando el manejo de inversiones, operaciones y el mantenimiento en el establecimiento. (Daft, 2011b, pág. 166)

Las organizaciones adoptan una perspectiva lógica cuando se tiene en cuenta el entorno, las organizaciones tratan de sobrevivir y hacerse eficaces en un mundo que se caracteriza por la incertidumbre y la escasez.

La investigación es necesaria para saber cuál es la finalidad de emplear una estructura organizacional, un organigrama mixto y los diagramas de flujo, como se establece un sistema que ha generado un establecimiento para trabajar de forma óptima en el cual se alcancen las metas fijadas en el corto mediano y largo plazo. (Daft, 2011c, pág. 27). La administración es una función diferente, responsable de dirigir y coordinar otras partes de la organización. La alta gerencia o del nivel alto proporciona dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones.

## **Materiales y métodos**

El diseño metodológico que se adoptó para la investigación es de tipo *descriptivo* porque permitió identificar elementos y características del problema que está experimentando este establecimiento de servicios alimenticios preparados en el contexto de la pandemia, buscando realizar una caracterización de los hechos y situaciones que están obligando a este local a operar de forma distinta a lo que venía desarrollando antes de la crisis sanitaria. En este sentido, esta investigación permite conocer algunos aspectos porque plantea hechos reales que abarcan el comportamiento social del consumidor, así como sus aptitudes, creencias, formas de actuar ante la nueva normalidad. En este sentido, el establecimiento, como muchos en este sector, se han visto obligado a cambiar de forma rápida su manera de operar, en muchos casos con menos personal, cambiando sus procesos operativos y otros.

Los métodos de investigación en el orden teórico que se emplearon fueron los métodos deductivo, analítico, sintético, histórico – lógico que permitió darle un enfoque objetivo a la investigación.

Las técnicas de investigación empleadas en el orden práctico, dado que es una investigación cuali-cuantitativa, fueron:

- *Focus group*: Se desarrolló una serie de preguntas a un grupo de 2 personas respecto al desarrollo de las actividades económicas en la entrega del servicio en el restaurante. En la cual suministraron la información para llevar a cabo la investigación necesaria y poder obtener datos sobre los productos que ofrece, las necesidades que tiene el cliente respecto a su producto estrella: la pizza.
- *Entrevistas*: La entrevista se realizó de acuerdo con patrones de comunicación a fin de lograr los datos esperados. Se entrevistó a la Sra. Claudia Gómez López Gerente - Propietaria del establecimiento. Y a un grupo de personas. El objetivo de la misma fue recolectar información respecto a la evolución de la empresa, los servicios que ofrece, si consumen pizza de manera habitual; así como también, las necesidades que tienen los clientes, en este criterio se empleó una entrevista estructurada.
- *Encuestas*: Las encuestas fueron realizadas a clientes habituales de la ciudad de Bahía de Caráquez, los cuales respondieron a diez (10) preguntas (abiertas, cerradas, de opción múltiple, con el esquema Likert) con el fin de obtener información sobre el grado de satisfacción del cliente.
- *Observación*: Como principal método de investigación científica se empleó la observación de campo con una ficha de observación, en dos momentos: cuando estaban atendiendo a domicilio sin clientes en las instalaciones; y posteriormente con atención al público con la finalidad de conocer el dinamismo del negocio en la pandemia.

Considerando que el establecimiento no estaba operativo durante el estado de excepción en el Ecuador, específicamente en el segundo trimestre del año 2020, fue necesario conocer una base de clientes de Pizzas Claudia, a la cual se le envió de forma digital un formulario de preguntas relacionadas a la satisfacción del servicio. Bajo las circunstancias que se atravesó, se logró acceder a 100 encuestados que constituyeron la muestra de clientes. De esta manera y de forma estratégica, con la finalidad de llegar a los clientes se empleó el *Método de Muestreo No Probabilístico: Por conveniencia*, el mismo que permitió buscar de forma deliberada a los sujetos de investigación para obtener información de primera mano garantizada la veracidad de la información.

Se empleó para la recolección de información la ampliación de un formulario de preguntas en Google Forms con la finalidad de llegar a los encuestados con las herramientas digitales que, en el contexto de la pandemia permitía recabar información sin el riesgo de contagio que tuviere una investigación en físico. Así como también, el software de cálculo para la tabulación de los datos obtenidos que permitieron desarrollar tablas y graficas estadísticas

## Resultados

Como se mencionó se emplearon las técnicas de investigación científicas de Focus Group, entrevista, encuesta y observación estructurada de manera estratégica para que el uso de estas diferentes fuentes permitirá recabar datos para ser contrastados y analizados para obtener información representativa. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos:

### Resultados del Focus group

Esta técnica fue aplicada a dos personas para saber sobre el establecimiento Pizzas Claudia, la cual permitió conocer que se están reactivando con servicio a domicilio, antes de la pandemia el establecimiento siempre estaba lleno, a consecuencia del Covid-19 y en el contexto de este, las ventas disminuyeron, el trato que brindan los empleados hacia los clientes es muy cordial y cortés, tratan con amabilidad y respeto.

### Resultados de la entrevista

La entrevista se realizó a la Sra. Claudia Gómez López Gerente-Propietaria de Pizzas Claudia en el cual menciona que inicio en el año 2010 vendiendo desde su hogar y a sus amistades, debido al sabor le recomendaron que estableciera un local, empezó con un horno pequeño y debido a la demanda de clientes tuvo que buscar empleados, para así abastecer la demanda de clientes que llegaban al local. En feriados era mucha la demanda de pizzas que cerraban las puertas para elaborar las masas, Tras el acontecimiento de la pandemia pensó en cerrar el local pero los clientes empezaron a llamarle, por lo que opto por dar el servicio a domicilio empezando a trabajar desde su hogar, las ventas han

disminuido por la situación actual que está viviendo el país tras la pandemia, así mismo, nuestra pizza que más acogida tiene es la hawaiana, la cual es consumida por niños, jóvenes ,adultos etc., compramos ingredientes frescos y de buena calidad para que el cliente se sienta satisfecho con nuestro producto y servicio.

#### Resultados de encuesta

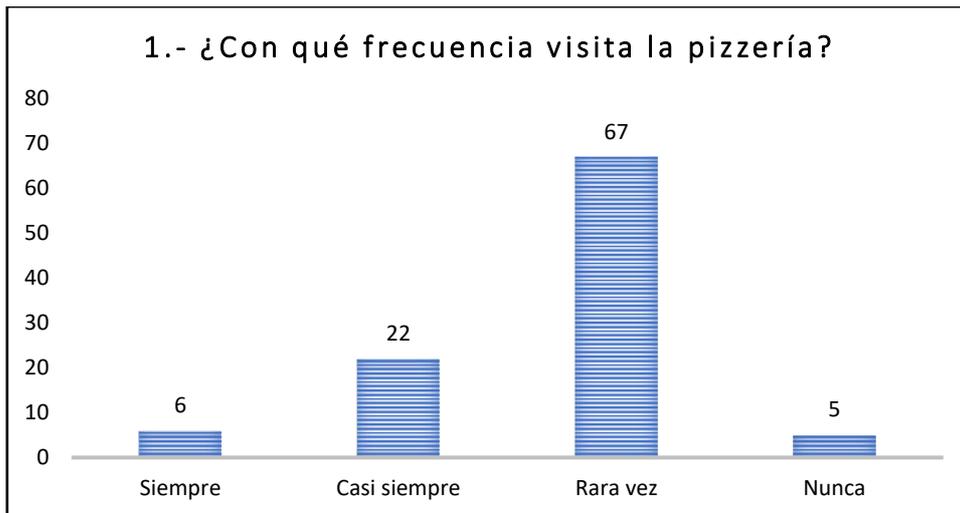


Figura N° 1. ¿Con que frecuencia visita la pizzería?

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García, D. Lucas, A. Villaprado, J.

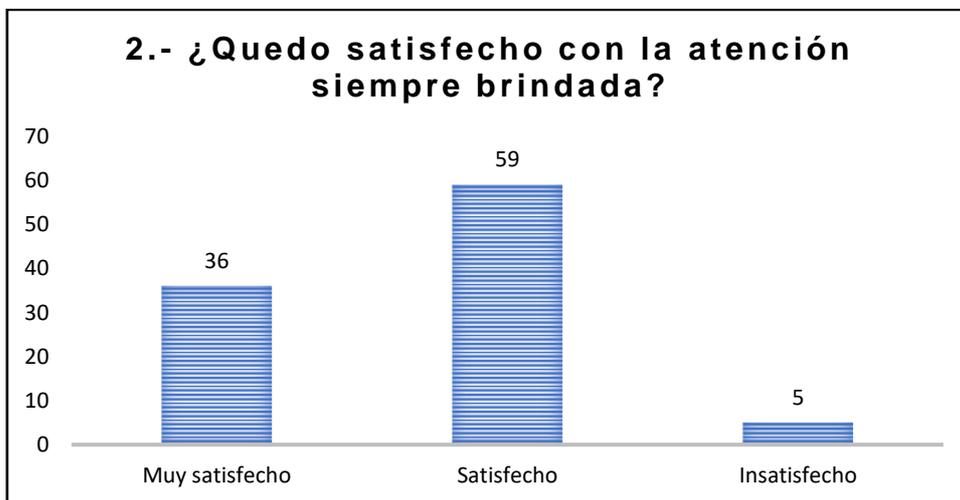
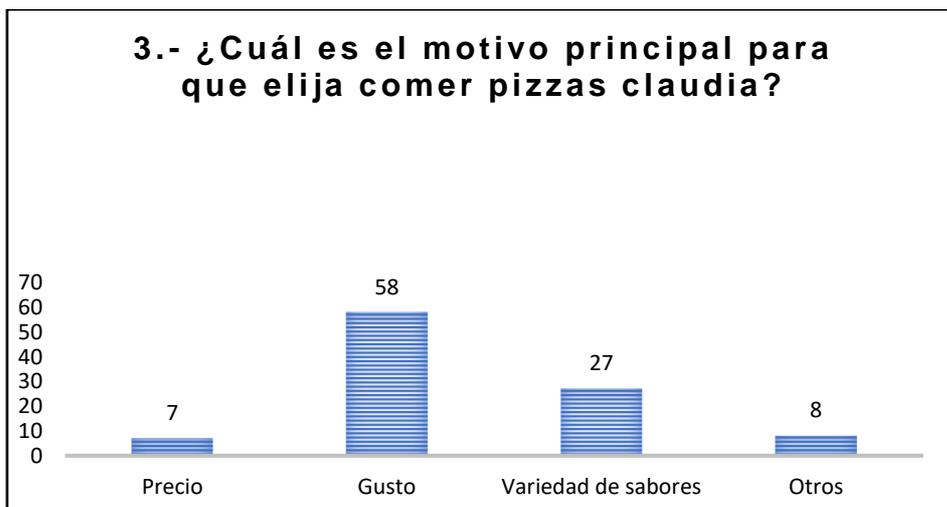


Figura N° 2. ¿Queda satisfecho con la atención siempre brindada? Fuente:

Encuesta

Elaborado por: García, D. Lucas, A. Villaprado, J.



**Figura N° 3 ¿Cuál es el motivo principal para que elija comer Pizzas Claudia?**

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García, D. Lucas, A. Villaprado, J.

A partir de las respuestas obtenidas de las personas encuestadas de forma general, se puede decir que los clientes de Pizzas Claudia se sienten conforme con su servicio, calidad, ambiente y producto, lo cual se obtuvo como resultado que a causa de la pandemia los clientes no consumen pizza con la misma frecuencia, dando las encuestas como resultado un rendimiento menor en sus ventas, en el servicio se puede evidenciar que los usuarios reciben un buen trato por parte de los empleados. El cliente no solamente acude al local por su ambiente cálido sino también por su buen sabor en sus pizzas, por la variedad que este local ofrece y más que todo por el precio accesible al requerir este producto

#### - Resultados en observación

En definitiva, la observación de campo dio como resultado que el establecimiento se mantuvo cerrado por cierto periodo de tiempo dada a la situación actual que se vive por el Covid-19; así mismo, tiempo después abrieron sus puertas al público con todas las medidas de bioseguridad emitidos por el gobierno nacional, para protección de los empleados y clientes, así mismo, se visualizó que ha reducido la afluencia de clientes en su reapertura en la cual se muestra las mesas ocupadas en aproximadamente un 30%.

#### Alternativas de solución a la problemática:

Además de la investigación descriptiva se procedió a proponer algunas propuestas alternativas de solución a la problemática suscitada a raíz de la pandemia, mismas alternativas de orden administrativa y de marketing, como: Una herramienta promocional -Fan Page de Facebook-; Protocolo de Bioseguridad; Manual de procedimientos con Mapa de Procesos y Diagramas de Flujo; y un presupuesto de los costes incurridos para implementar el servicio con la nueva normalidad.

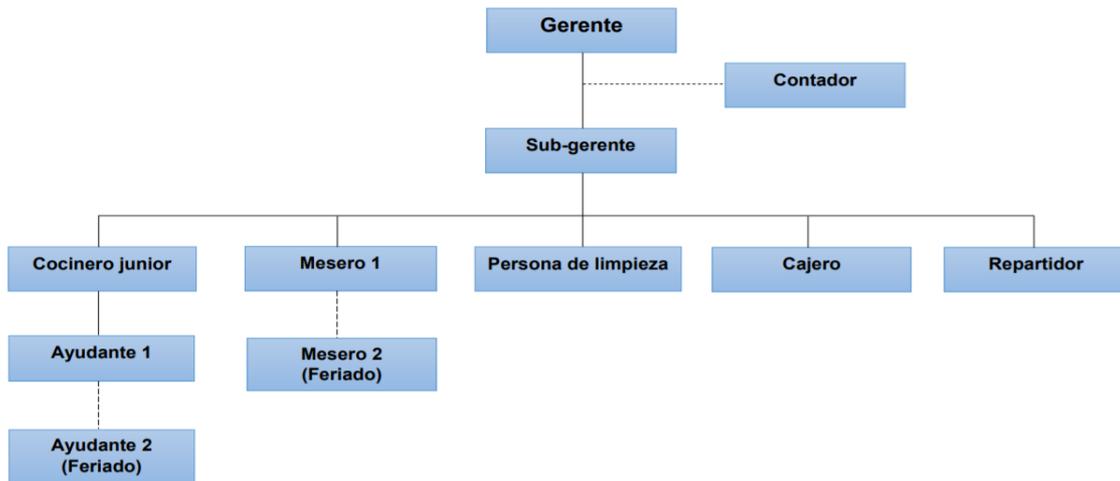
- Herramienta promocional: La propuesta se basa en la creación de una Fan Page de Facebook para promocionar al establecimiento Pizzas Claudia y poder llegar así a muchos clientes, es importante promocionar al local para aumentar sus ventas y poder tener ingresos que sean importantes para el establecimiento. Para la empresa es importante una página en Facebook para promocionar sus productos y conocer la localidad y el sector donde esté, presta los servicios (<https://www.facebook.com/Pizzas-Claudia-107061887810891/>).
- Protocolo de Bioseguridad: Se implementó los debidos protocolos de bioseguridad para tomar acciones que permitan garantizar la continuidad de las actividades y la protección integral, tanto de los trabajadores como de los clientes. Adicionalmente a esto se debe adoptar medidas de control para la reducción de contagio comunitario, tales como horarios flexibles, entrar a domicilio entre otros.

Distanciamiento de las mesas; La disposición de las mesas del establecimiento cumple con el distanciamiento superior a 1 metro en espacios abiertos, y superior a 2 metros en espacios cerrados. El establecimiento provee de los equipos de protección personal (mascarillas, guantes), e higiene (jabón, pañuelos desechables y alcohol en gel), para realizar sus actividades diarias, la

Protección del personal el establecimiento cuenta con registros periódicos de control de temperatura a sus empleados Tiene un mecanismo de desinfección de calzado para el personal y los usuarios al ingreso del establecimiento. Se realiza un procedimiento de limpieza y desinfección de las superficies (mesas y sillas), después de cada cliente. En la cocina Cuenta con procedimientos de limpieza de utensilios, vajilla y mantelería (Se deberán llevar los registros relacionados como garantía del cumplimiento).

- Manual de Procedimientos : El manual de procedimientos es una de las diferentes clasificaciones que tienen los manuales administrativos, es un elemento fundamental en las estructuras de las organizaciones. Para la elaboración del manual de procedimientos fue necesario tener un amplio conocimiento de las actividades, y analizar la manera óptima para realizar las actividades; esto con el fin de optimizar el uso de los recursos que intervienen y facilitar la ejecución de los procesos. Según (Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2004, pág. 6), es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puesto de trabajo.

Se presenta el mapa de procesos que según (Pico, 2016, pág. 9), un mapa de procesos, es una técnica o herramienta que se utiliza para “mapear” los procesos, de tal modo que se descubra el flujo de valores que están en ellos (agregado o no); mediante estos mapas se puede detectar lo que no agrega valor y se elabora un mapa con el valor agregado solamente.



**Figura N° 4 Estructura organizacional (Organigrama)**  
Elaborado por: García, D. Lucas, A. Villaprado, J.

MAPA DE PROCESOS PIZZAS "CLAUDIA"



Figura N° 5 Mapa de procesos pizzas "Claudia"  
 Elaborado por: García, D. Lucas, A. Villaprado, J.

Otro elemento importante del Manual de Procedimientos son los Diagramas de Flujo de Procesos que como menciona (Manene, 2011, pág. 1), un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. Los procesos claves utilizados fueron en Atención al cliente en el cual intervienen tres personas y tiene una duración de 53 minutos desde la llegada hasta la facturación del cliente, se utilizó un sistema tipo tabular para la realización de todos los procesos realizados. El segundo proceso realizado es la preparación de alimentos en la cual intervienen dos personas y tiene una duración de 30 minutos. El tercer proceso es de limpieza en el mismo interviene un empleado y tiene una duración de una hora y quince minutos y el último proceso realizado es el servicio a domicilio en el cual intervienen 3 personas y este tiene una duración de 45 minutos hasta la entrega del producto.

#### - Presupuesto

De acuerdo con lo mencionado por la economista (Córdova, 2020, pág. 2). Sostiene que ahora la planificación de la economía familiar es empírica, es decir, no lleva un formato. Sin embargo, menciona la necesidad de establecer y anotar prioridades como alimentos, medicinas y artículos de limpieza.

Según (Devincenzi, 2020, pág. 1). Alcohol en gel, termómetros. Estos elementos son algunos de los insumos que los bares y restaurantes debieron salir a comprar para estar listos y abrir nuevamente sus puertas. Sin embargo, son sólo una parte de sus nuevos costos. Capacitación a los empleados, nueva cartelería y digitalización de procesos también se suman a los gastos que les implica la 'nueva normalidad'. En promedio, un 20% de aumento en sus costos en tiempos de ingresos casi nulos.

#### **Discusión**

El servicio de comida en general así como es el tipo de comida italiana: pizzas y a fines requieren no sólo poner a disposición de los clientes un producto de calidad, salubridad y buen gusto como lo catalogan los clientes de Pizzas Claudia, dado que en la actualidad el comportamiento del consumidor ha cambiado hacia un cliente más consciente de lo que compra, que busca una excelente atención, servicio con rapidez y actualmente un servicio con bioseguridad, ya no como una opción sino como una obligatoriedad. Afrontando esta contingencia, se planteó este cambio organizacional con el diseño de la Estructura organizacional funcional (organigrama) en el cual se plasma la radiografía de las operaciones, funciones, comunicaciones y responsabilidades del personal.

Según la investigación este establecimiento tiene una alta valoración en cuanto al sabor de plato estrella (pizzas) y también la atención al cliente, sin embargo, el nivel de frecuencia al establecimiento bajo considerablemente. El diseño y rediseño organizacional ante los cambios que enfrenta este negocio es necesario y ello incluye la planificación y diseño organizacional, que inicia con el diagnóstico interno y externo, definición del propósito organizacional y diseño de la estructura organizacional y con ello de los procesos, porque “el cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad.” (Jones, 2008b, pág. 11)

La forma de operar en las actividades del establecimiento cambió dada las circunstancias actuales por la pandemia como para muchos de este sector de la alimentación, lo cual está regulado por la legislación vigente que inicia con la OMS y OMT, para dar cumplimiento a través del COE nacional, Ministerio de Turismo y ordenanzas municipales. El 11 de Marzo de 2020 la OMS manifestó profundamente preocupante la situación a nivel mundial por los alarmantes niveles de propagación de la enfermedad y

por su gravedad, y por los niveles también alarmantes de inacción, la OMS determina en su evaluación que la COVID-19 puede caracterizarse como una pandemia. (Organización Mundial de la Salud, 2020).

El brote mundial de COVID-19 ha llevado al mundo a su paralización, y el turismo ha sido el más afectado de todos los grandes sectores económicos. En un marco de incertidumbre exacerbada, contar con información actualizada y fiable es más importante que nunca, tanto para los turistas como para el sector. Cooperando estrechamente con la Organización Mundial de la Salud (OMS), el organismo principal de las Naciones Unidas para la gestión de este brote; garantizando, junto a la OMS, que las medidas de salud se apliquen velando por reducir al mínimo las repercusiones innecesarias en los viajes y el comercio internacionales; posicionándonos en solidaridad con los países afectados; y haciendo hincapié en la resiliencia demostrada por el turismo y prestándonos a apoyar la recuperación. (Organización Mundial del Turismo, 2020)

COE dispone uso obligatorio de mascarillas para circular en espacios públicos disponer a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, dentro del marco de sus competencias, emitan y aprueben una Resolución u Ordenanza Municipal que regule el uso de mascarillas. En la misma se normará el uso obligatorio de mascarillas quirúrgicas a nivel comunitario a fin de reducir la transmisión del virus, y, se restringirá: 1) el uso de mascarillas tipo respirador N-95 a nivel comunitario; y, 2) la libre circulación de las personas que hayan sido diagnosticados por Covid-19, recordando la obligación de guardar el aislamiento, hasta cumplir con su periodo de recuperación. (Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, 2020).

Disposiciones del Ministerio de Turismo Min Tur (Protocolos de Bioseguridad)

Por disposiciones del Min Tur se realizaron los protocolos de bioseguridad para los establecimientos indicando: Con carácter general, es necesario mantener un aprovisionamiento e inventario adecuado de jabón, pañuelos desechables y alcohol en gel, mismos que deben contar con Registro Sanitario o Notificación Sanitaria Obligatoria emitida por la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), Doctor Leopoldo Izquieta Pérez; así como también, deben contar bolsas para el manejo de desechos y la gestión de los mismos. (Ministerio de Turismo et al., 2020).

Estas legislaciones tienen un patrón general que es brindar bioseguridad a las personas como un requisito principal para la operatividad de los negocios. En este sentido, para la Pizzería se diseñó Protocolo de Bioseguridad con medidas específicas en armonía a las disposiciones de la autoridad pública local; se diseñó un Manual de Procedimiento que incluye estas medidas en sus actividades (principalmente en su mapa de procesos y diagramas de flujo).

## Conclusiones

- En la actualidad en un mundo globalizado donde las empresas buscan la manera de hacer méritos para colocarse como una de las mejores de su participación en el mercado, lo cual crea el desarrollo de estrategias de distribución y técnicas de ventas que refuercen los objetivos económicos de las empresas. Por esta razón pizzas Claudia busca adaptar métodos que fortalezcan su relación con el cliente por medio de sistemas de ventas y distribución eficaz.
- El establecimiento no está generando los mismo ingresos, a causa de la pandemia covid-19, tales ganancias que se obtenían meses atrás, no son las mismas actualmente, motivo por el cual se propone implementar propuestas alternativas administrativas a fin de darle solución a la problemática, para esto se propone establecer un manual de procedimiento, página web, que cuiden y faciliten la atención al cliente, obtener su producto de forma segura y eficaz, siendo beneficioso para la empresa en sus ventas.
- En definitiva, el establecimiento se mantuvo cerrado por cierto periodo de tiempo dada a la situación actual que se vive por el Covid-19; así mismo, se implementó los debidos protocolos de bioseguridad para tomar acciones que permitan garantizar la continuidad de las actividades y la protección integral, tanto de los trabajadores como de los clientes.

## Referencias bibliográficas

- Cárdenas, R. (2008). PRESUPUESTOS Teoría y práctica. 2da. Edici, Pág. 2. <https://rashellrivas.files.wordpress.com/2017/04/cardenas-y-napoles-raul-andres-presupuestos-teoria-y-practica-2ed-1-1.pdf>
- Córdova, K. (2020). Familias limitan víveres y ajustan su presupuesto frente a crisis por el COVID-19. 25 de Abril. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/25/nota/7822287/emergencia-covid-19-impacto-economia-familiar-presupuestos-compra>
- Corichi, A., Hernández, T., & García, M. (2015). El plan de mercadotecnia: una estrategia para mejorar el funcionamiento DE LAS PYMES. Pág. 2. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/185/3892>
- Daft, R. . (2011). Teoría y diseño organizacional. Décima edi, Pág. 119. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

- Devincenzi, A. (2020). Cómo es el protocolo con el que abrirán bares y restaurantes y cuánto les costará. 18 de Agosto. <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Protocolo-para-bares-y-restaurates-las-medidas-aumentan-un-20-sus-costos-cuales-son--20200814-0004.html>
- Franklin, B. (2009). Organización de las empresas. Tercera ed, Pág. 129. <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Gil, M. (2013). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Novena edi, Pág. 32. <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5095/1/TUQADM013-2016.pdf>
- Jones, G. (2008). Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones. Quinta edi, Pág. 11. <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/teoria-organizacional-5ta-ed-jones-1.pdf>
- Macias, S. (2008). VISIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL. Primera ed, Pág. 98. <http://iberpyme.sela.org/Documentos/pyme-vision-estrategica.pdf>
- manene, I. (2011). los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones. <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fed, J. (2017). Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones. Pág. 16. <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Ministerio de Defensa Nacional. (2020). El presidente Lenín Moreno decreta estado de excepción en Ecuador. Martes, 17 de Marzo. <https://www.defensa.gob.ec/el-presidente-lenin-moreno-decreta-estado-de-excepcion-en-ecuador/>
- Ministerio de Turismo, Ministerio de Salud Pública, Agencia Nacional de Regulación, C. y V. S., & Agencia de Regulación y Control de la Bioseguridad y cuarentena para Galápagos. (2020). Protocolo general de medidas de bioseguridad para establecimientos de alimentos y bebidas: restaurantes y cafeterías, al momento de su reapertura, en el contexto de la emergencia sanitaria por covid-19. pág. 5. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/protocolo-REAPERTURA-AB-FINAL.pdf>
- Mintzberg, H. (2009). La estructuración de las organizaciones. Vol. 17. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052009000200003&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052009000200003&lang=es)
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Declaraciones de la OMS sobre el COVID-19. 30 de Enero. <https://www.who.int/csr/don/12-january-2020-novel-coronavirus-china/es/>
- Organización Mundial del Turismo. (2020). Covid-19: Ante todo, las personas. <https://www.unwto.org/es/turismo-covid-19>

- Pico, G. (2016). El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas deservicios en Venezuela. 7, Pág. 9. <https://www.redalyc.org/pdf/364/36412216.pdf>
- Rincón, M. (2020). Ventas de restaurantes han caído 67% por emergencias de Covid-19 a nivel nacional. Pág. 2. <https://amp.larepublica.co/empresas/ventas-de-restaurantes-han-caido-67-por-emergencias-de-covid-19-a-nivel-nacional-2981220>
- Secretaria de Relaciones Exteriores de México. (2004). Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Pág. 6. [https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)
- Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias. (2020). Resoluciones COE Nacional. 7 de Abril. <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/resoluciones-coe-nacional-07-de-abril-2020/>