

## **Análisis de la situación actual y diseño de estructura organizacional para mejorar el desempeño empresarial en negocio de restauración en el contexto del Covi-19**

Analysis of the current situation and design of the organizational structure to improve business performance in a restaurant business in the context of Covi-19

### **Viviana Alexandra Bone Rivera**

Estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Bahía de Caráquez, Correo: e1308693959@live.ulead.edu.ec

### **William Renán Meneses Pantoja**

Master en Innovación y Marketing Turístico, Master en Turismo Rural y Desarrollo Local. Licenciado en Turismo, Técnico Superior en Alojamiento por el Instituto de Educación Secundaria, Técnico Superior en Restauración, Técnico Superior en Informática. Docente en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, campus Bahía de Caráquez, william.pantoja@uleam.edu.ec. <https://orcid.org/0000-0001-8080-9990>Ingeniera en Administración de Empresas. Master en Gestión Empresarial. Docente Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí ULEAM. mayraespinozaarauz@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-1207-9804>

### **Mayra Espinoza Arauz**

Ingeniera en Administración de Empresas. Master en Gestión Empresarial. Docente Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí ULEAM. mayraespinozaarauz@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-1207-9804>

## **RESUMEN**

El siguiente artículo trata sobre el problema existente en Restaurante y Cevichería “Mi Pollazo”, por el descenso de sus ventas, la ausencia de estrategias efectivas frente a la competencia y cómo ha sido afectado por la pandemia Covid-19, por lo que se busca crear un diseño de estructura organizacional para el establecimiento, además implementar estrategias de ventas y distribución que permitan competir en el mercado actual. En el presente proyecto se implementaron los métodos investigativos descriptivos, deductivo con la aplicación de la técnica de la encuesta, entrevista y observación, mediante las cuales se evidenció las falencias en el establecimiento tras el Covid-19. De acuerdo con los resultados obtenidos, se establece que la atención del servicio al cliente es buena en el

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)

establecimiento y al existir una aceptación del público como valor principal, se considera que si tiene posibilidades de mantener sus puertas abiertas mediante el servicio de entrega a domicilio en la emergencia sanitaria. En definitiva, indudablemente la afectación ha sido considerable en el restaurante por lo que se elaboró un Manual de Procedimiento, apoyados con medidas de bioseguridad específicas para el lugar y con un presupuesto razonable para la sobrevivencia del negocio que bajo las condiciones económicas críticas del país es el primer paso.

**Palabras clave:**

Estructura organizacional, estrategias de ventas, distribución, manual de procedimiento, bioseguridad.

**ABSTRACT**

The following article deals with the existing problem in Restaurant y Cevichería “Mi Pollazo”, because of the decrease in its sales, the absence of effective strategies against the competition and how it has been affected by the Covid-19 pandemic, which is why it is sought create an organizational structure design for the establishment, in addition to implementing sales and distribution strategies that allow it to compete in the current market. In this research article, the descriptive, deductive investigative methods were implemented with the application of the survey, interview, and observation technique, through which the shortcomings in the establishment after Covid-19 were evidenced. According to the results obtained, it is established that the customer service is good in the establishment and since there is public acceptance as a main value, it is considered that if it has the possibility of keeping its doors open through the home delivery service in the health emergency. In short, undoubtedly the impact has been considerable in the restaurant, so a Procedure Manual was prepared, supported with specific biosecurity measures for the place and with a reasonable budget for the survival of the business that under the critical economic conditions of the country is the first step.

**Keywords:** Organizational structure, sales strategies, distribution, procedure manual, biosecurity measures.

**Introducción**

El Restaurante y Cevichería “Mi Pollazo” es un establecimiento ubicado en el cantón San Vicente de la provincia de Manabí, en una pequeña localidad cuya principal actividad se centra en el turismo, la pesca artesanal, la ganadería y agricultura. En lo referente al

turismo, destaca por su playa, gastronomía, deportes extremos, paseos en lanchas por el estuario, eventos culturales, entre otras (Gobierno Provincial de Manabí, 2019). En este sentido, la restauración esta entre los principales servicios turísticos por lo que este establecimiento se especializa en ofrecer almuerzos y meriendas a su clientela con una gran variedad de platos típicos a base de mariscos que caracteriza la gastronomía del lugar.

El establecimiento de alimentación se vio afectado la economía del negocio debido a la pandemia por lo que tuvieron que cerrar parcialmente sus actividades para precautelar la salud de los clientes como de los colaboradores del local, la suspensión de las actividades se dio porque la epidemia se extendió a todos los países el cual la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró “una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de marzo de 2020” (Organización Panamericana de la Salud, 2020).

El presente trabajo data de un proyecto original de vinculación se encuentra basado en un estudio de campo realizado al Restaurante y Cevichería “Mi Pollazo”, conociendo que “gran parte de su economía es la producción agropecuaria, ganadera, camaronera y pesquera siendo esta una de las actividades tradicionales de esta población manabita, también el turismo tiene un papel muy importante ya que San Vicente tiene áreas de playa, específicamente en Los Perales, con ofertas de servicios y áreas de recreación y esparcimiento” (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Vicente, 2019). Por ello, y ante la problemática actual es preciso plantearse la siguiente interrogante ¿cómo el diseño de una estructura organizacional y de procesos ajustados a la bioseguridad impacta en las operaciones del establecimiento para garantizar la calidad, bioseguridad y eficiencia en el negocio?

Dicha investigación se realiza con el objetivo de diseñar estructuras organizacionales, relacionados a los servicios de entregas a domicilio con ayuda de las diferentes tecnologías y los adecuados manejos de los protocolos de bioseguridad para el establecimiento, y así mejorar las relaciones entre gerente, empleados y clientes, lo cual será de gran beneficio para el crecimiento y posicionamiento en el mercado. Hoy en día, las microempresas se enfrentan a grandes retos a causa del COVID-19, debido a que hay negocios que no cuentan o no tienen conocimiento de llevar una estructura organizacional. Por lo consiguiente, este trabajo tendrá como finalidad aplicar los principios fundamentales para que sepan de los diferentes niveles funcionales que deben asignarse “El diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñará para aprendizaje u orientación de la eficiencia”. (Daft, 2011).

El presente trabajo se justifica dado que tiene la finalidad, aportar, crear, complementar y estructurar con conocimientos adquiridos en la formación académica de los autores para aplicarlos técnicamente en el Restaurante y Cevichería “Mi Pollazo”, en lo referente a estructura organizacional, lo cual se pudo evidenciar en el establecimiento una administración empírica de acuerdo con cómo llevar una estructura adecuada para el local, dado que una estructura organizacional adecuada a sus operaciones permite alcanzar los objetivos que se tienen en el corto y largo (Koontz et al., 2012).

El aporte en el trabajo investigativo está enfocado en la necesidad que tiene el restaurante en implementar una estructura organizacional debido a que el lugar no cuenta con una creada, el objetivo de esta propuesta es que la empresa crezca en las comunicaciones con el personal y el cliente de acuerdo con la información recaudada por el gerente, con lo cual se llega a reconocer las falencias que tiene el local. (Barrera et al., 2014).

El presente trabajo está enmarcado en la Teoría Organizacional, la cual hace referencia a que la estructura organizacional que se sugiere para una empresa es aquella en la que las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. (Serrano, Diana. Hernandez, 2019).

### **Materiales y métodos**

En el presente trabajo se implementaron los métodos investigativos exploratorio y descriptivo en el cual se realizó encuestas y una entrevista al dueño del Restaurante y Cevichería “Mi Pollazo” Sr. Carmelo Macías, lo cual permitió encontrar respuestas a las interrogantes. Estos métodos son importantes en esta investigación al recolectar y transmitir información necesaria para la investigación: con el método exploratorio se conoció información de primera mano con una investigación casual que permitió evidenciar la reducción de la demanda de clientes; y el método descriptivo permitió conocer los rasgos, formas de pensar y actuar de los sujetos involucrados (colaboradores y clientes principalmente) para caracterizar el problema de investigación.

Para la realización de esta investigación se utilizó los siguientes métodos en el orden teórico. El método deductivo que parte de una concepción generalizada de la afectación que ha tenido la pandemia en varios sectores y entre ellos al de los servicios de restauración hacia un conocimiento en particular sobre cómo esta afectando a este emprendimiento de alimentación. También, se empleó el método histórico – lógico dado

que fue necesario conocer la evolución de la problemática que han atravesado en crisis anteriores como la marcada por un fuerte terremoto en el año 2016 y por la pandemia en particular con el empleo del razonamiento lógico para establecer relaciones, similitudes y discrepancias con objetividad. Así mismo, se utilizó el método analítico – sintético con el cual se interpretó la información contenida en tablas y graficas estadísticas de las encuestas, como la presentación sintetizada de la información en las conclusiones del trabajo para mostrar los elementos más relevantes.

En el orden práctico se emplearon las siguientes técnicas investigativas: 1. El concepto de Focus Group es un método o sistema de recolección de información necesaria, para efectuar una investigación sobre las opiniones de productos y servicios ofrecidos por el Restaurante y Cevichería “Mi Pollazo”, la misma que fue realizada a colaboradores internos. 2. En la entrevista realizada al dueño, indicó que con la llegada del Covid-19 se vieron afectados económicamente porque cerraron sus operaciones, donde tuvo que implementar medios de entrega alternativos como servicios a domicilio, para poder continuar trabajando en el negocio. 3 en la investigación realizada se hizo encuestas a clientes externos a una muestra de 40 personas utilizando el muestreo no probabilístico: por conveniencia, el cual ayudó a conocer la manera en que se comporta el consumidor y cómo se enfrentan con la pandemia del Covid-19. La cantidad muestral que se accedió fue en el pico de la pandemia y se logró conocer las opiniones de los pocos clientes que llegaban al establecimiento.

## Resultados

Los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo obtenidos a través de encuestas, entrevistas, focus group y observación permitieron recabar información sobre la afectación económica por la crisis sanitaria y las actividades que han desarrollado para mantenerse en el mercado de servicio que fue golpeada su economía en el 2020.

### 1. a). Resultado de entrevista

En entrevista realizada al dueño del establecimiento el Sr. Carmelo Macías (2020) menciona que inició sus operaciones en el año 2017, en un principio el local se ubicó en la en la misma ciudad en áreas cercanas a la actual, teniendo una excelente clientela y buenos ingresos debido a su variedad de platos típicos y reconocido por el cliente por su buen sabor y tamaño en el asado de pollo. Con este precedente de una buena acogida del negocio decidieron comprar un terreno frente al mar en la Av. Malecón Leónidas Vega diagonal en la vía Chone (sector comercial de la ciudad) continuando con el éxito de sus operaciones. En la actualidad con la llegada de la pandemia mundial por el Covid-19 se vieron afectados económicamente al cerrar sus operaciones, por la ordenanza del Gobierno de Ecuador de establecer una cuarentena que duro 90 días, por lo que implementando nuevas alternativas de ventas como el servicio de entrega a domicilio, a

pesar de que ya no cuenta con la misma clientela que tenía antes de la pandemia. Esta reducción de las ventas obligó al establecimiento a prescindir de personal para poder sostener su economía interna. (Macías, 2020).

## 2. b) Resultados de encuesta

Se realizó una encuesta de percepción de los servicios con la finalidad de recabar datos para conocer los hábitos, gustos y preferencias de los clientes externos, en la cual se pudo obtener los siguientes resultados:

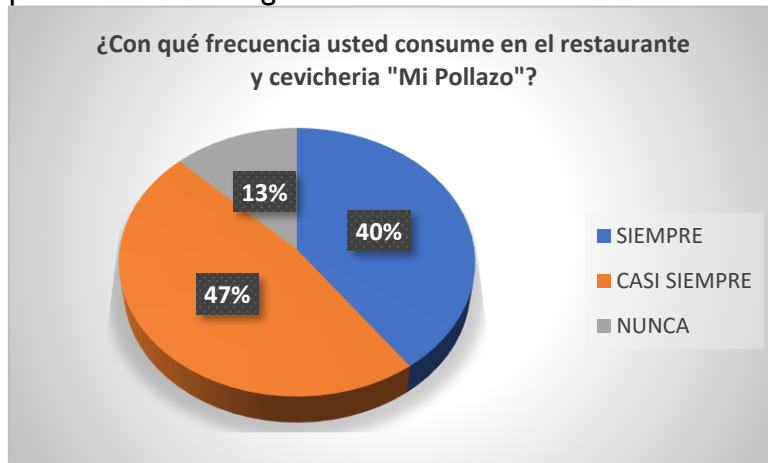


Figura N° 1: Frecuencia de consumo

Fuente: Encuesta a los clientes del Restaurante "Mi Pollazo"

Elaborado por: Bone. V, Cagua. N, Ronquillo. K, Villegas. M, (2020)

De acuerdo con la información presentada en la grafica precedente se refleja un alto grado de frecuencia de consumo antes de la pandemia de 87% mostrando que existe un buen nivel de retorno de los clientes y en parte se debe a las características del servicio, su adecuada ubicación geográfica y parqueadero privado.

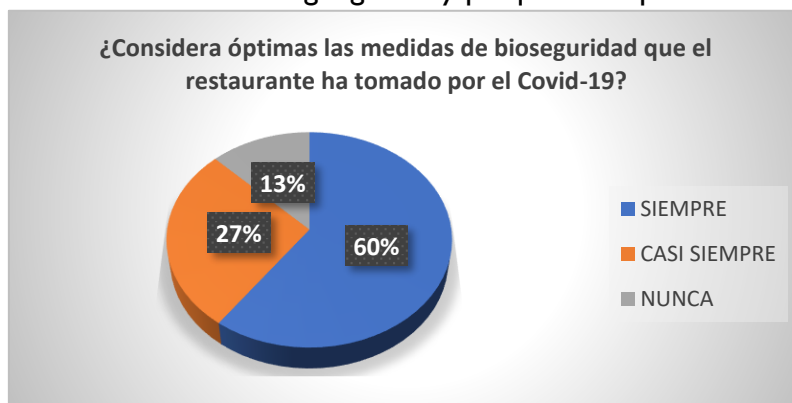


Figura N°2: Adopción de medidas de bioseguridad

Fuente: Encuesta a los clientes del Restaurante “Mi Pollazo”  
Elaborado por: Bone. V, Cagua. N, Ronquillo. K, Villegas. M, (2020)

El 60% de las personas siempre estuvieron de acuerdo con las medidas de precaución que se ejecutan por la pandemia, el 27% casi siempre consideraron óptimas las medidas que se están realizando por la pandemia y un 13% no está de acuerdo con las medidas de precaución que se están adoptando. En base a la encuesta realizada se percibe que la mayoría de los visitantes que van al establecimiento están de acuerdo con la medida de prevención implementadas ante la pandemia que fueron exigidas desde las autoridades publicas pertinentes para permitir la atención al público.



Figura N° 3: Satisfacción del servicio de entrega a domicilio  
Fuente: Encuesta a los clientes del Restaurante “Mi Pollazo”  
Elaborado por: Bone. V, Cagua. N, Ronquillo. K, Villegas. M, (2020)

El 47% de las personas optó por decir que es excelente idea del servicio a domicilio, el 40% de considera que es buena opción el servicio a domicilio y un 13% de las personas les parece regular la entrega a domicilio. Es decir, que la mayoría de la población en investigada si está de acuerdo con la idea implementada de entregas a domicilio y tienen una apreciación positiva de este servicio que les permite adquirir el producto sin salir de casa a la luz que se cumple con las medidas restrictivas de movilidad y cuidado de su salud.

### c). Resultados de observación

En el estudio realizado para obtener información respecto a la entrega del servicio se pudo observar, que el establecimiento es un lugar muy amplio con un abastecimiento

para 20 comensales con el debido distanciamiento social, el aspecto físico de sus instalaciones es de concepto abierto que permite la libre circulación del aire y minimizar los riesgos de contagio, aunque no estaba aperturado aún todo caso que estaban trabajando solo con servicio de entregas a domicilio debido. Así mismo, en los resultados de la entrevista realizada al dueño del establecimiento Sr. Carmelo Macías enfatizó la disminución de los clientes pero que las medidas implementadas de entregas a domicilio han sido de gran acogida por los lugareños del sector porque el nivel de turistas bajo drásticamente.

Posteriormente en la reapertura en la presente investigación se observó una asistencia moderada de clientes, la atención es cordial y en su mayoría asisten personas entre los 25-50 años, porque el local cuenta con una bella vista al mar ideal para reuniones entre amigos y familiares.

#### **d) Resultados del focus group**

Se empleó la técnica del focus group a un par de colaboradores del establecimiento con lo cual se conoció que han enfrentado un ambiente de incertidumbre no sólo por los riesgos de contagio en el área de trabajo sino también por la inestabilidad económica del establecimiento, dado que los propietarios optaron por reducir la jornada laboral diaria para mantener sus plazas de trabajo y a la vez obtener ganancias para cubrir sus haberes. También, afirman que el comportamiento de los consumidores ha cambiado volviéndose más centrados en la calidad y bioseguridad en el proceso de compra y consumo.

*Alternativas para mejorar la situación actual: Herramientas administrativas, mercadológicas y medidas sanitarias*

##### **- Diseño de Whatsapps Business para el Restaurante - Cevichería “**

El restaurante “Mi Pollazo” actualmente cuenta con el servicio de entregas a domicilio, el cual fue implementado a raíz de la pandemia del Covid-19 que afectó al país y el mundo entero, este servicio se lo realiza a través de mensajería instantánea mediante la aplicación de WhatsApp empresarial el cual el cliente envía mensaje para requerir su pedido, en esta aplicación se puede mostrar las diferentes promociones por medio de imágenes que el cliente puede observar para realizar su compra, siendo una herramienta muy dinámica, útil y efectiva para el desenvolvimiento del negocio.

##### **- Manual de procedimientos**

El presente trabajo tiene como objetivo principal presentar las partes más importantes de un Manual de Procedimiento para el restaurante “Mi Pollazo” del cantón San Vicente de la provincia de Manabí, el cual es un documento que se elaboró de forma organizada y sistemática, es de gran ayuda para definir y limitar las diferentes funciones y responsabilidades de las personas que laboran en el establecimiento, mismo que incluye en sus procesos las medidas de bioseguridad; cabe mencionar que en el área de restauración desde antes de la pandemia ha sido exigido por normas de aseo el uso de guantes, mascarillas, gorro, doble desinfección de la cocina, entre otros, que a causa de

la pandemia se hace imperante su aplicación. Para la elaboración del Manual de Procedimiento fue necesario conocer las diferentes funciones en las que están encargadas el personal de la empresa para su respectivo desempeño laboral.

El Manual de Procedimientos que se realizó incluyó las siguientes partes: índice, introducción, reseña histórica de la empresa, objetivos del manual, alcance, políticas, objetivos organizacionales, objetivos particulares, visión, misión, marco legal y normativo, estructura orgánica, órganos de la empresa, organigrama general, área y/o departamentos, simbología, definiciones, identificación y caracterización de los procesos, mapa de procesos, formulario de procedimientos, diagrama de flujo, validación y autorización, y control de cambios.

La descripción y diagramas de flujos se lo desarrollaron para los principales procesos como factores críticos de éxito para este negocio en el contexto actual, tales como: Atención al cliente, entregas a domicilio, higiene del personal, y limpieza de las instalaciones. (Rojas Garcés MINTUR Directora de Bienestar Turístico Paúl Leon et al., 2020).

En el presente artículo se presentan las partes principales del Manual de Procedimiento, como: Organigrama y Mapa de Procesos que fueron diseñados ante la situación actual. A continuación, se presenta la estructura organizacional con cuatro áreas principales y también se realizó un mapa de proceso el cual se evidencia los principales procesos: estratégicos, claves y de apoyo.

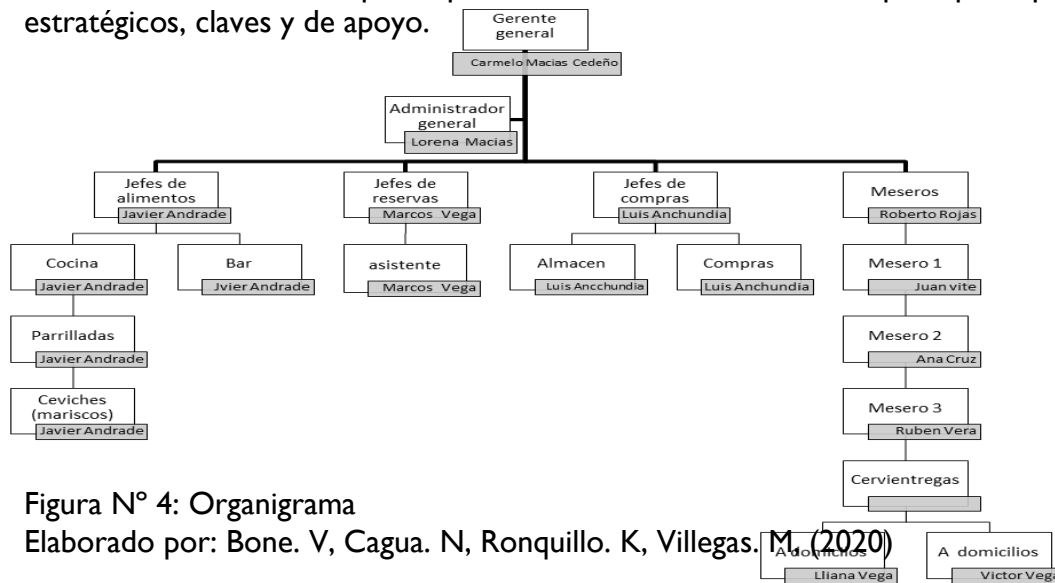


Figura N° 4: Organigrama  
 Elaborado por: Bone. V, Cagua. N, Ronquillo. K, Villegas. M. (2020)

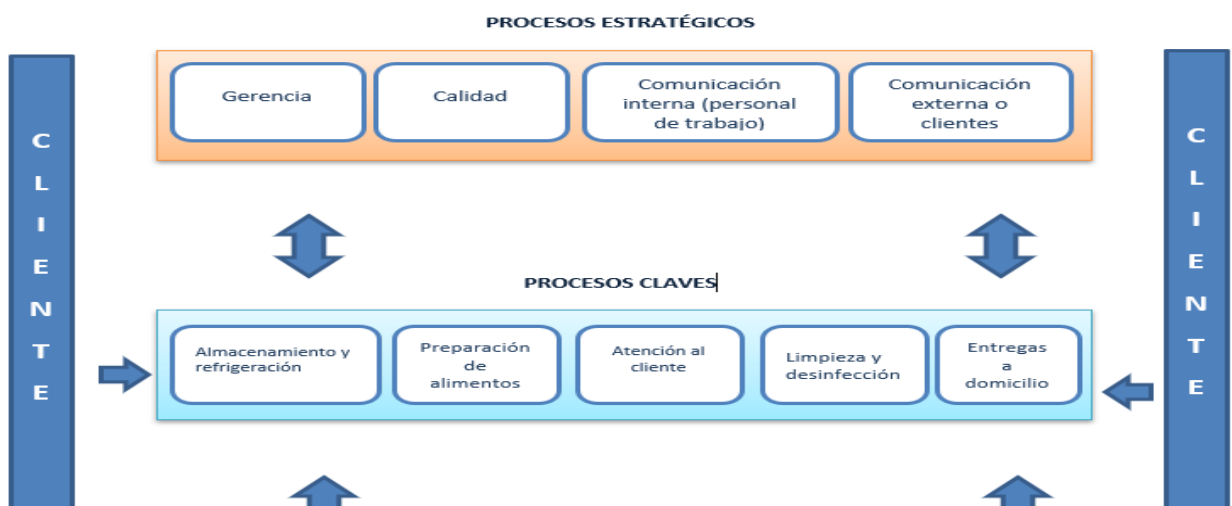


Figura N° 5: Mapa de procesos

Elaborado por: Bone. V, Cagua. N, Ronquillo. K, Villegas. M, (2020)

- Medidas específicas para protocolo de bioseguridad

Para efectos del proyecto original de este artículo se elaboró un Protocolo de Bioseguridad con medidas específicas para el establecimiento con el propósito de precautelar la salud de los clientes como del personal que labora en el establecimiento, permitiéndoles así laborar de manera responsable. El mencionado protocolo fue elaborado considerando los lineamientos generales dictaminados por las autoridades publicas pertinentes vía ordenanza legal en gaceta municipal número 76, en a cual muestra un esquema general de bioseguridad para la reapertura de los diferentes negocios. (La Ordenanza Que Regula El Uso Obligatorio de Mascarillas o Cubre Bocas En Los Espacios Públicos Del Cantón San Vicente.Pdf - Google Drive, 2020).

- Presupuesto

Debido a que la situación económica del país decayó por la crisis sanitaria y el precio elevado de algunos productos provocó que muchos negocios aplazaran sus actividades, se elaboró un pequeño presupuesto para dar a conocer la inversión necesaria para la compra de insumos y materiales que necesitan para dotar de materiales para bioseguridad en el negocio, mismo que asciende a 335,00 mensual.

### **Discusión**

A raíz de la pandemia por Covid-19 el país se enfrentó a una crisis tanto económica como sanitaria llevándonos a tener un confinamiento que se extendió aproximadamente ocho meses en los cuales los negocios se vieron obligados a cerrar para contener el brote del virus, el impacto tras esta declaratoria hizo que la mayoría de los establecimientos tomaran medidas nuevas para adaptarse a los cambios en el mercado debido a la pandemia (Ministerio de Turismo, 2020) . Por ende, es importante conocer

los desafíos a los que enfrentan las empresas tanto intelectual como humano para así darles solución a los problemas emergentes, asumiendo cambios en la operación interna del negocio como: estrategias de ventas y distribución, llevar un adecuado manejo de los protocolos de bioseguridad dentro y fuera del establecimiento con el fin de llevar al éxito a la organización. (Gallacher, 2012) (Solorzano García & Navío, 2016).

Desde la Teoría de Diseño Organizacional las organizaciones se ven en la necesidad de hacer Cambio Organizacional ante la presencia de contingencias, como en este caso la crisis sanitaria, económica y social sin precedentes que atraviesa el país, para lo cual se diseña o rediseña sus objetivos organizacionales, estrategias y a la vez se realiza un mejoramiento continuo reingeniería de su estructura organizacional adecuándola al nuevo contexto para adaptarse a nuevas formas/procesos de operatividad (Ministerio de Turismo, 2020), cambios en la demanda, del mercado, etc. (Jones, 2008). En este orden de ideas, fue necesario diseñar desde cero la estructura y filosofía organizacional, todo caso que por ser un micronegocio familiar carecía de estos elementos formales, mismos que se espera brinden los resultados de adaptación a la situación actual como un aporte administrativo, mercadológico, de bioseguridad al negocio turístico. (Koontz et al., 2012).

## Conclusiones

Se realizó una extensa investigación en fuentes secundarias para sustentar el proyecto desarrollado mediante las investigaciones previas para el marco teórico y legal específicamente tratando temas a la situación actual que vive el país a causa del COVID-19.

Se desarrolló una investigación de campo en el que se pudo plasmar la situación actual del establecimiento debido a la emergencia sanitaria el cual tuvieron que implementar medidas y estrategias para continuar laborando. La investigación se realizó mediante encuestas y entrevista al propietario principalmente, en el cual mencionó las dificultades que ha tenido que pasar por la crisis sanitaria como la reducción de la demanda y nueva forma de operar.

En base a la teoría de Diseño organizacional se realizó un manual de procedimiento específico para este restaurante en el cual se presenta como principal elemento la descripción de los procesos (claves, estratégico y de apoyo) como: procesos de venta, compra, limpieza, desinfección y preparación de alimentos; así también como sus respectivos diagramas de flujo y mapas de procesos.

Se realizó una encuesta mediante el cual se pudo apreciar la satisfacción del cliente el cual el 75% de las personas se encuentran satisfechas con los servicios brindados en el restaurante, manifiestan la importancia de la adopción de las medidas de bioseguridad como un valor clave en sus procesos de compra.

Se conoció el esquema de los Protocolos de Bioseguridad que bajo ordenanza dispuso el Gad Municipal del cantón San Vicente mismo que sirvieron de base para elaborar las medidas específicas de bioseguridad ajustadas a este establecimiento.

Se desarrolló un sencillo presupuesto de herramientas de planificación administrativo para la aplicación de los protocolos de bioseguridad que es un rubro que el establecimiento debe cumplir de manera obligatorio si busca operar en el contexto de la pandemia.

### Referencias bibliográficas

- Barrera, E. A., Universidad, S., Tomás, S., De, F., De Empresas, A., & Villavicencio, A. (2014). DISEÑO ORGANIZACIONAL HOTEL MERECURE. In *instname:Universidad Santo Tomás. Universidad Santo Tomás*.  
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/12904>
- Daft, R. L. (2011). Teoría y Diseño Organizacional Décima edición. En R. L. Daft, *Teoría y Diseño Organizacional* (pág. 58). México D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Gallacher, M. (s.f.). *Universidad del CEMA*. Obtenido de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/211.pdf>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Vicente. (s.f.). Obtenido de <https://sanvicente.gob.ec/index.php/15-datos-municipio>
- Gobierno Provincial de Manabí. (2019). *San Vicente*.  
<https://www.manabi.gob.ec/cantones/san-vicente>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional* (Quinta Edición). [www.pearsoneducacion.net/jones](http://www.pearsoneducacion.net/jones)
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*.
- La Ordenanza que regula el uso obligatorio de mascarillas o cubre bocas en los espacios públicos del cantón San Vicente.pdf - Google Drive, (2020).  
<https://drive.google.com/file/d/1036TFsIrxIOstjTZcXZx8hMrJdIwtH8q/view>
- Macías, S. C. (16 de Julio de 2020). Entrevista a Carmelo Macías propietario del Resturante y Cevicheria "Mi Pollazo". (V. Bone, Entrevistador)
- Ministerio de Turismo. (2020). *Mintur recibió un estudio sobre el comportamiento del turista pos Covid-19 – Ministerio de Turismo*. <https://www.turismo.gob.ec/mintur-recibio-un-estudio-sobre-el-comportamiento-del-turista-pos-covid-19/>

Organización Panamericana de la Salud. (s.f.). *Enfermedades por el Coronavirus (COVID-19):OPS*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/tag/enfermedad-por-coronavirus-covid-19>

Rojas Garcés MINTUR Directora de Bienestar Turístico Paúl Leon, G., Quinter Maldona, X., Eulalia Mora Coordinadora Zonal, M., Troya Niza Coordinadora Zonal, U., Carlos Orozco Coordinador Zonal, M., Cargua, P., & Zambrano, R. (2020). *Elaborado por: ELABORACIÓN, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE NORMATIVA PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTOS ARCSA Firmado elect Revisado por: MARIA EULALIA Aprobado por.* <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/PROTOCOLO-REAPERTURA-AB-FINAL.pdf>

Solorzano García, M., & Navío, M. (2016). *Diseño y cambio organizativo. Fundamentos y nuevos enfoques*. España: Editorial Universitaria Ramón Areces.