

# Efectos del COVID-19 en el concepto de negocio y en las funciones básicas de los Restaurantes de Culiacán, México

Héctor Gabriel Zazueta Beltrán<sup>1</sup>

César Omar Sepúlveda Moreno<sup>2</sup>

Nora Teresa Millán López<sup>3</sup>

## Resumen

Al cumplirse casi 3 años de la pandemia, en septiembre del año 2022 se llevó a cabo una investigación para evaluar los efectos del COVID-19 en los restaurantes de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, ubicada en el noroeste de México. Se diseñó una encuesta y se aplicó, cara a cara, a 83 gerentes de restaurante que aceptaron participar en la investigación. Mediante un análisis de medias se realizó un estudio descriptivo y exploratorio sobre la afectación de la referida contingencia sanitaria a dichos establecimientos. El propósito central de esta investigación fue identificar las adecuaciones que han tenido que realizar a su concepto de negocio y a sus funciones básicas los restaurantes entrevistados como estrategia de supervivencia ante los embates del COVID-19. Los resultados muestran que los restaurantes encuestados mayoritariamente han tenido que modificar su concepto de negocio mediante adecuaciones al servicio de ordena y recoge, al servicio a domicilio y al menú de alimentos, como estrategia central para sobrevivir a la pandemia mundial. Mientras que, el piso o salón, la cocina y el departamento de pedidos, son las áreas que mayores modificaciones han tenido en sus funciones básicas para adaptarse a la nueva normalidad.

**Conceptos Clave:** 1. Restaurantes, 2. COVID-19, 3. adecuaciones, 4. concepto de negocios, 5. funciones básicas.

## 1.- Antecedentes

### 1.1. *Los restaurantes de México ante el COVID-19*

De acuerdo con el diario El Economista, a partir de la primera quincena de marzo de 2020, los restaurantes y otras empresas en México se vieron obligados a parar abruptamente sus operaciones como medida preventiva para evitar la propagación del COVID-19. Algunos restaurantes comunicaron a sus clientes que permanecerían cerrados y que sus puertas se volverían a abrir hasta nuevo aviso ([www.economista.com.mx](http://www.economista.com.mx)).

Aunque en México no se abrieron los restaurantes al mismo tiempo después de esta parada abrupta y obligatoria, en algunas entidades federativas se observó la apertura

---

<sup>1</sup> Doctor en Estudios Empresariales por la Universidad de Barcelona, España, Profesor e Investigador de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, [hzeta28@hotmail.com](mailto:hzeta28@hotmail.com).

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California, Profesor e Investigador de Tiempo Completo de la Universidad de Sonora, Campus Caborca, [cesar.sepulveda@unison.mx](mailto:cesar.sepulveda@unison.mx).

<sup>3</sup> Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma de Sinaloa, Profesora e Investigadora de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Autónoma de Sinaloa, [noratml@uas.edu.mx](mailto:noratml@uas.edu.mx).

paulatina de este tipo de empresas a partir del primero de junio de 2020. El Gobierno de México, a través de la Secretaría de Salud emitió “El Lineamiento Nacional para la reapertura del Sector Turístico” en donde se establecieron recomendaciones para el Sector Turístico a fin de que se reforzaran las medidas de higiene personal, del entorno y de sana distancia en todos los ámbitos de trabajo y frente a cualquier escenario de exposición que pusiera en riesgo la propagación del virus SARS-CoV-2 el cual causa la enfermedad del COVID-19 ([coronavirus.com.mx](http://coronavirus.com.mx)).

Estas medidas básicas deberían de ser efectivas a partir del 1 de junio de 2020 y vistas como una prioridad en la nueva normalidad; tomando como base el semáforo por regiones.

Adicionalmente al implemento de los lineamientos impulsados por la Secretaría de Salud en los restaurantes mexicanos como requisito para poder reabrir sus puertas, estos establecimientos enfrentaron serios problemas iniciales, como son los siguientes:

- Escases de mercancías para procesar sus platillos y bebidas, debido a las interrupciones en la cadena de suministro.
- Ausentismo y rotación de personal por tener COVID-19 o miedo de contagiarse.
- Bajas ventas por ausencia de clientes, ya que por miedo a contagiarse los consumidores de restaurantes se resguardaban en casa o salían lo menos posible. Los pedidos a domicilio y los de ordena y recoge paulatinamente fueron activando la venta en los establecimientos abiertos.
- Desperdicio de materia prima por baja venta, la cual tenían que tirar o regalar a sus trabajadores.

Un punto muy importante, adicional a los anteriores, y que visiblemente llegó para quedarse al menos por algunos años, ya que el miedo a contagiarse de COVID-19 aún permanece a nivel mundial, es el cambio en el comportamiento de muchísimos consumidores quienes prefieren consumir los platillos y bebidas en sus casas u oficinas en vez de acudir y comer en las instalaciones de los restaurantes como lo hacían antes de la aparición de la pandemia. Los clientes de restaurantes han cambiados sus hábitos de compra como consecuencia de la contingencia sanitaria, en nuestros días utilizando medios electrónicos como el teléfono celular, la computadora personal y el internet muchos de ellos prefieren ordenar pedidos a domicilio o bien optan por el de ordenar y recoger en las puertas del restaurante elegido para consumir, evitando con ello el contacto social en el salón de comensales.

En relación con lo anterior, el 10 de febrero de 2022, el presidente de CANIRAC, Germán F. González Bernal, declaró puntualmente al diario El Universal que los restaurantes en México tienen el reto de decidir cómo atender los pedidos a domicilio y para llevar como una nueva estrategia de negocios a la par de la atención que demandan los clientes que consumen en los espacios del restaurante ([www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)).

### ***1.2 Efectos del COVID-19 en el cierre de restaurantes en México***

Los restaurantes mexicanos que reabrieron sus puertas paulatinamente a partir del 1 de junio de 2020, se enfrentaron a un escenario al que debían adaptarse abruptamente, sobre la

marcha, sin ningún plan establecido que lo previera, poco a poco en la nueva normalidad este tipo de establecimientos fueron atendiendo nuevamente a sus clientes intentando obedecer, con sus recursos disponibles, en la medida de lo posible los lineamientos impulsados por la Secretaría de Salud y tratando de reactivar sus ventas satisfaciendo, al igual con los recursos disponibles, en la medida de lo posible las nuevas necesidades de sus consumidores.

Sin embargo, muchos restaurantes en México no volvieron a abrir sus puertas, y algunos las abrieron, pero no pudieron mantenerse en operación por diversos problemas que se generaron durante el tiempo que permanecieron cerrados o bien por no encontrar las estrategias efectivas que le permitieran sobrevivir a esta nueva normalidad una vez que se dio la reapertura.

En relación con las estadísticas de restaurantes cerrados en México por efectos de la pandemia sanitaria, en enero de 2021 Francisco Fernández presidente de CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados) informó que a esa fecha en México el 15% de los restaurantes habían cerrado sus puertas definitivamente por efectos de la pandemia del COVID-19; referenciando que antes el inicio de la pandemia en el país había aproximadamente 600,000 restaurantes, por lo que 90,000 de ellos no habían sobrevivido ([www.elfinanciero.com.mx](http://www.elfinanciero.com.mx)).

Posteriormente, el 10 de febrero de 2022, el nuevo presidente de CANIRAC, Germán F. González Bernal, declaró al diario El Universal que entre febrero de 2020 y febrero de 2022, entre el 10 y 12 por ciento de los restaurantes en México habían cerrado sus puertas definitivamente por efectos de la pandemia, además de otros problemas como el alza constante de vegetales, cárnicos, combustibles y otros productos, aunado a la nueva dinámica que exige el mercado en pedidos para llevar y entregas a domicilio en las ventas de restaurantes ([www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)).

### ***1.3 Efectos del COVID-19 en el concepto de negocio en los restaurantes***

De acuerdo con Teece (2010), un modelo de negocio articula la lógica y proporciona datos y brinda evidencia que demuestra cómo el negocio crea y entrega valor a sus clientes.

Según Alonso y colaboradores (2013), la capacidad de los negocios de restaurante/café para sobrevivir con éxito durante mucho tiempo depende de su capacidad para desarrollar, posicionar y comercializar productos que satisfagan las necesidades y demandas de sus clientes.

Por su parte, Hadu y Supardi (2020), manifiestan que la segmentación de mercado en los restaurantes es esencial si se quiere lograr la satisfacción de sus consumidores.

Serrano y colaboradores (2022), expresan que el COVID-19 ha provocado desafíos sin precedentes para los servicios de alimentos. Hasta los primeros meses del año 2020, los restaurantes solían ser un área de socialización y celebración; sin embargo, debido al distanciamiento social, la recesión económica, los lazos sociales más débiles, las visitas a los restaurantes han disminuido drásticamente.

De acuerdo con Gunawan e Indrianto (2021), los alimentos y las bebidas son la necesidad diaria de muchas personas. Esto hace que la industria sea considerada la industria

de mayor crecimiento en el mundo. Sin embargo, la presencia de la pandemia de Covid-19 tuvo un efecto significativo en la industria del sistema operativo de restaurantes.

Adicionalmente, Gunawan e Indrianto (2021) manifiestan que el Covid-19 ha provocado que muchos restaurantes experimenten una disminución en ventas y en ganancias, que ha afectado el sistema operativo, y los empleados y la gerencia del restaurante han tenido que reorganizar la empresa para adaptarse a las condiciones existentes, sentenciando que la gestión eficaz del restaurante hará un negocio con una estrategia planificada de acuerdo con las condiciones del entorno.

### ***1.3.1. El regreso de los consumidores a los restaurantes***

En un estudio, relacionado con los efectos del COVID-19, realizado en los Estados Unidos de Norteamérica, Gursoy y colaboradores (2021), observaron que un 27% de los encuestados manifestaron no haber acudido aún a comer a un restaurante asistiendo al área de comensales, mientras que un 19% de ellos expresó que desde hacía más de 3 meses no acudía a comer a las instalaciones de un restaurante.

En la investigación que realizaron Gursoy y colaboradores (2021), los comensales encuestados colocaron al “lavado o desinfectado de manos al entrar”, “el uso de cubrebocas y guantes por parte de los empleados”, “colocación de mesas distanciadas”, “limitar el número de comensales” y “rigurosa y frecuente limpieza de las superficies de alto contacto” como las actividades más importantes que ellos esperan que los restaurantes realicen para tomar la decisión de volver a comer en sus instalaciones.

Por su parte, Kaymaz y Ulema (2021), manifiestan que las medidas de higiene y seguridad alimentaria implementadas por los restaurantes con posterioridad al COVID-19, tendrán un efecto importante en las percepciones de los clientes y en su decisión de compra en este tipo de establecimientos.

También, en un estudio realizado por Dogan (2020), en restaurantes de Turquía, se observaron claramente los siguientes cambios en los comportamientos de los consumidores, antes y después del COVID-19: El pago en efectivo decreció de un 20% a un 9%, los clientes con visitas de más de 3 veces mensuales a un restaurante, decrecieron de un 55% a un 13%.

Por último, Breier y colaboradores (2021) sostienen que el confinamiento derivado del COVID-19 podría haber cambiado la forma en que se realizarán los negocios en el sector hospitalario en el futuro, dadas las nuevas normas y reglamentos relacionados con la higiene y el distanciamiento social, aunado a clientes más vacilantes y preocupados.

### ***1.3.2. Modificaciones al concepto de negocios y estrategias de supervivencia***

Eggers (2020) afirma que las pequeñas y medianas empresas, que suelen tener menos recursos financieros disponibles, se ven sometidas a una presión aún mayor durante una crisis. Pero es precisamente esta presión financiera la que lleva a estas firmas a cuestionar lo existente y desarrollar un nuevo modelo de negocio (Breier y colaboradores, 2021).

Además, De la Cruz-May y May-Guillermo (2021), identificaron que las prácticas de innovación se han implementado en diferentes áreas de los restaurantes después del COVID-

19, siendo éstas: innovación de producto, innovación de proceso, innovación de organización e innovación de mercadotecnia.

Por su lado, sustentados en un análisis que realizaron de los efectos del COVID-19 en los restaurantes de buffets en Brasil, Zandonadi y colaboradores (2021) expresan que la pandemia podría ser una oportunidad para que los restaurantes se adapten y busquen formas de repensar sus servicios y costos, especialmente en un momento de recesión económica, cuando las empresas se espera que reciban menos clientes.

Adicionalmente, diversos investigadores Gunawan e Indrianto (2021), sostienen que durante la pandemia de Covid-19, los pedidos para llevar aumentaron debido al interés del cliente de ordenar pedidos, recogerlos y comerlos en casa, en lugar de una experiencia para comer.

Asimismo, Serrano y colaboradores (2022), expresan que la entrega a domicilio y para llevar se convirtió en un salvavidas para los restaurantes durante la pandemia y el concepto de cocinas oscuras (establecimientos que venden comida exclusivamente a domicilio) se ha convertido en tendencia.

Derivado de lo anterior, diversos investigadores han planteado la estrategia de mejorar o introducir el servicio a domicilio y el de ordena y recoge para incrementar las ventas de los restaurantes que sobrevivieron al COVID-19 (Brizek y colaboradores, 2020; Kim y colaboradores, 2021; De la Cruz-May y May-Guillermo, 2021).

Adicionalmente, es necesario percibir que los restaurantes tienen que violar paradigmas y atreverse a revolucionar la industria mediante la innovación y con el apoyo de la tecnología. Al respecto, Vig y Agarwal (2021) sugieren que ante este cambio repentino en el entorno de los restaurantes y sobre todo de los patrones de consumo de sus clientes, los empresarios están obligados a cambiar su perspectiva sobre este tipo de negocios; deben evaluar las nuevas tendencias del mercado y estudiar el comportamiento actual del consumidor para buscar oportunidades en las nuevas condiciones del mercado.

También, De la Cruz-May y May-Guillermo (2021) observaron que los restaurantes que estudiaron después de la pandemia realizaron innovaciones al producto que antaño ofertaban introduciendo cortes de carne al alto vacío y venta de antojitos que habitualmente no se incluían en el menú.

Por su parte, Kim y colaboradores (2021) señalan que el envasado, el tamaño de la porción, las comidas listas para recalentar, el envasado al vacío para la seguridad y el saneamiento constante son aspectos estratégicos que hay que tomar en cuenta para reconvertir el modelo de negocio y el modelo de desarrollo sostenible de las empresas restauranteras si quieren sobrevivir a los efectos pos-pandemia.

En la visión de los investigadores en la tendencia del servicio en los restaurantes en los años venideros tiene mucho que ver el uso de la tecnología. Por ejemplo, Gursoy y Chi (2020), hacen referencia al empleo inicial de la Inteligencia Artificial (IA) aplicada a robots en la prestación de servicios, y el COVID-19 puede precipitar la popularidad de dicha tecnología en los mismos. Asimismo, los autores sugieren que es crucial que se investigue cómo se utilizan los dispositivos de IA en el servicio de la hostelería. Además, es fundamental

para identificar los factores, tanto físicos como psicológicos, que pueden influir en los clientes y la aceptación de los empleados del uso de dispositivos de IA en la prestación de servicios.

Aunado a lo anterior, Serrano y colaboradores (2022), observaron que los restaurantes que estudiaron han adoptado soluciones tecnológicas para mejorar el servicio en línea y presencial en los restaurantes con posterioridad a la pandemia, tales como: sistemas de pedidos y aplicaciones de entrega en línea, pago sin contacto, sistemas de reserva de mesa en línea, tableros de menú digitales para el personal de cocina, seguimiento de existencias de alimentos y bebidas con software de gestión de inventario, acceso a menús en línea a través de códigos QR y tecnología de purificación de aire.

## **2.- Interrogantes de Investigación**

Derivado del análisis de los anteriores antecedentes, en esta investigación se plantearon las siguientes interrogantes, las cuales sirvieron como directrices de esta:

- I1: ¿Qué adecuaciones básicas realizaron los restaurantes en su concepto de negocios para lograr su sobrevivencia posterior al COVID-19?
- I2: ¿Cuáles son las áreas en las que más se han realizado modificaciones a las rutinas de trabajo posterior al COVID-19?
- I3: ¿Qué nuevos puestos se han creado en la estructura administrativa para cubrir las nuevas rutinas de trabajo?
- I4: ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades básicas que requieren los trabajadores para desarrollar las nuevas funciones en los diferentes puestos?
- I5: ¿Cuáles son las nuevas Necesidades de Capacitación registradas en la industria restaurantera?

## **3.- Metodología de Investigación**

Al cumplirse casi 3 años de la pandemia mundial, en septiembre del año 2022 se llevó a cabo una investigación descriptiva y exploratoria, para evaluar los efectos del COVID-19 en los restaurantes de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, ubicada en el noroeste de México. Mediante un análisis de medias se realizó un estudio descriptivo y exploratorio sobre la afectación de la referida contingencia sanitaria en:

- ✓ Su concepto de negocios
- ✓ Sus funciones básicas

Se diseñó una encuesta con ítems cuyas respuestas fueron de opción múltiple y de escala tipo Likert con diversa representación semántica; la misma se aplicó, en su lugar de trabajo, a los gerentes de los restaurantes seleccionados que aceptaran participar en la investigación. La encuesta se aplicó en 83 restaurantes.

Selección de la muestra de estudio:

Ante la carencia de un padrón oficial de restaurantes en Culiacán, Sinaloa, para identificar la población objeto de estudio, se consultó la página electrónica de Google Maps y se ubicaron los establecimientos que aparecieron en la misma. En tal localización se tomaron en cuenta que las empresas contarán con las siguientes características para estratificar la categoría de “restaurante”:

- 1) Que contarán con salón para comensales con capacidad para al menos 50 personas sentadas.
- 2) Que tuvieran aire acondicionado en dicha área.
- 3) Por los propósitos de la investigación, se exceptuaron los establecimientos que ofertan comida rápida con presencia en la ciudad, tales como: Burger King, McDonald’s, Little Caesar’s, Kentucky Fried Chicken, Carl’s Jr., Pizza Hut, Pizzeta, Domino’s Pizza, entre otros.

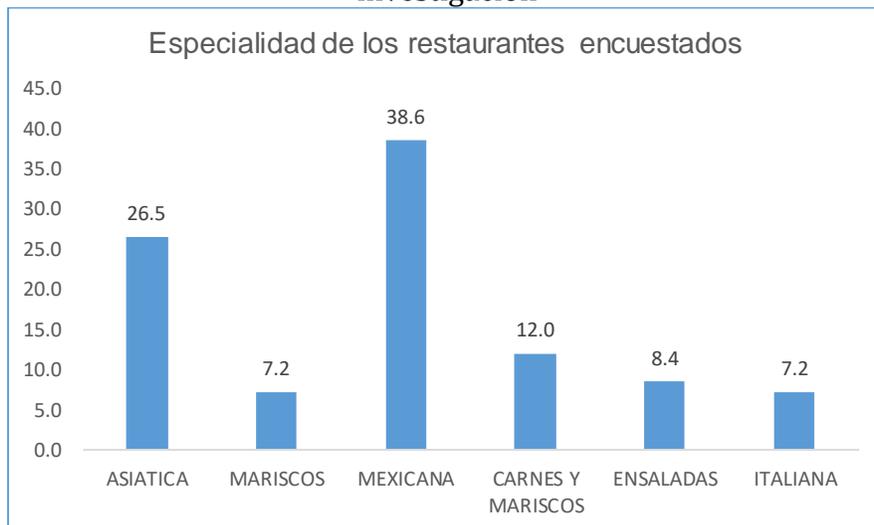
La decisión de no tomar en cuenta a los restaurantes de comida rápida fue por considerar que son establecimientos grandes que tienen amplia trayectoria en el manejo de crisis de diferente tipo, además de que obedecen a políticas de operación establecidas por franquiciadores.

Se localizaron 103 restaurantes en Culiacán, Sinaloa, con las características señaladas; de los cuales se encuestaron 83 establecimientos y 12 de ellos se encontraban cerrados, 8 no aceptaron participar en la investigación.

Perfil de la muestra de estudio:

En relación con la especialidad de los restaurantes encuestados en la figura siguiente se observa que los más representativos fueron los de comida mexicana con un 38.6% siguiendo los de comida asiática con un 26.5%, mientras que la tercera posición fue para los restaurantes de carnes y mariscos con 12%.

Figura 1. Especialidad de los restaurantes de Culiacán, Sinaloa participantes en la investigación



#### 4.- Resultados y discusión

Los efectos del COVID-19 a los restaurantes de Culiacán, Sinaloa, han sido de naturaleza diversa. Para cumplir los fines de esta investigación, se abordan algunos puntos importantes de afectación de esta pandemia en el concepto de negocio y en las funciones básicas de los restaurantes participantes en el estudio.

##### Afectaciones primarias del COVID-19 a la industria restaurantera Culiacanense:

El efecto más lesivo que puede haber tenido el COVID-19 en cualquier empresa es su desaparición. En el caso de los restaurantes de Culiacán, Sinaloa, se pudo constatar que un total de 12 restaurantes han cerrado sus puertas con posterioridad a la pandemia, presumiendo que esta situación se presenta debido a las consecuencias multifactoriales originadas por la emergencia sanitaria.

Tabla 1. Restaurantes ubicados en Culiacán, Sinaloa que cerraron sus puertas con posterioridad al COVID-19.

#	RESTAURANTE	DOMICILIO
1	APPLEBEES	Blvd. Rotarismo 3 Ríos 2700, Fracc. Desarrollo Urbano Tres Ríos
2	ASIAN JUNGLE	Diego Valadés Ríos 1695, Desarrollo Urbano Tres Ríos
3	CHICS MALECON	Paseo Niños Heroes 706 Oriente, Col. Centro
4	CHICS PLAZA FIESTA	Insurgentes 970 sur, Centro Sinaloa.
5	DEL RIO	Paseo Niños Heroes 620 Oriente, Col. Centro
6	EL CAMARON PELAO	Blvd. Rotarismo, Desarrollo Urbano Tres Ríos
7	MARISCOS CUEVAS	Blvd. Rotarismo 3 Ríos , Fracc. Desarrollo Urbano Tres Ríos
8	QUINMART CENTRO	Vicente Riva Palacio 450, Nte. Col. Centro
9	QUINMART MALECON	Gran Avenida El Dorado 1370, Col. Las Quintas
10	REVOLUCION COCINA TRASCENDENTE	Blvd. Francisco Labastida Ochoa 1830, Desarrollo Urbano Tres Ríos
11	SUSHI FACTORY 3 RIOS	Blvd. Enrique Sánchez Alonso 2077, Desarrollo Urbano Tres Ríos
12	VIPS	Avenida Regional 1330 Norte, Col. Centro

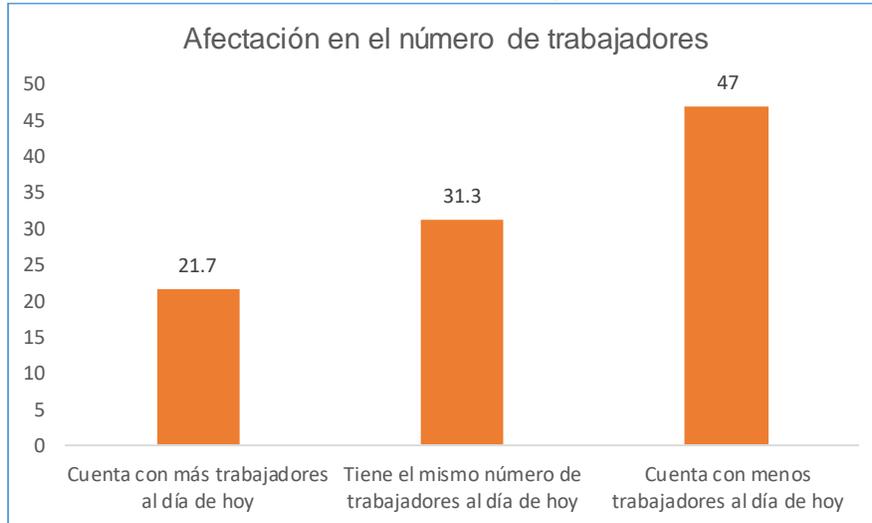
En la tabla anterior se presentan 12 restaurantes culiacanenses que operaban antes de la pandemia, pero que al llevar a cabo esta investigación habían cerrado sus puertas para siempre como se comentó anteriormente, fueron 103 restaurantes los que se ubicaron mediante el Google Maps que existían en Culiacán, Sinaloa, antes de la llegada del COVID-19; por lo que si se dividen los 12 restaurantes entre ese número el resultado expresa que un 11.65% de los restaurantes culiacanenses han cerrado sus puertas posterior a la pandemia, presumiblemente por efectos de ella misma; nótese que este dato es concordante con la media nacional de restaurantes cerrados que maneja CANIRAC en declaraciones hechas en febrero de 2022, la cual oscila entre el 10 y 12%.

Sustentados en los párrafos anteriores, se puede afirmar que el primer efecto del COVID-19 en los restaurantes de Culiacán, Sinaloa, es el cierre del 11.65% de este tipo de establecimientos. Lo cual indudablemente tiene repercusiones económicas y sociales en la referida ciudad.

En relación con la plantilla laboral con la que contaban antes de la pandemia y con la que contaban en el momento en que se hizo la investigación (septiembre de 2022), en los resultados se observa que un 47% de los restaurantes encuestados cuenta con menos trabajadores en la actualidad en comparación con los que tenía antes del COVID-19, además,

un 31.3% manifestó que actualmente cuenta con los mismos trabajadores que tenía antes de la pandemia, mientras que un 21.7% expresó que han crecido en número de trabajadores posterior a la pandemia. En la siguiente figura se ilustra este resultado.

Figura 2. Afectación del COVID-19 en el número de empleados con los que cuentan los restaurantes de Culiacán, Sinaloa.



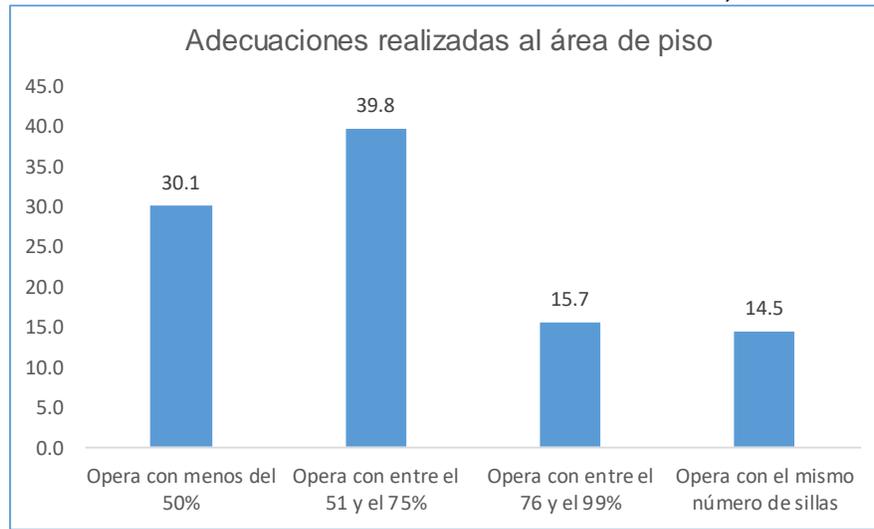
Sustentados en los párrafos anteriores, se puede afirmar que otro efecto primario del COVID-19 en los restaurantes de Culiacán, Sinaloa, es la pérdida de puestos de trabajo, ya que un 47% de los encuestados expresó que actualmente cuentan con menos trabajadores que los que tenían antes de la pandemia.

Los restaurantes encuestados en esta investigación tienen como característica básica que al menos tienen 50 sillas disponibles para comensales en el área de piso, además de que tienen aire acondicionado en ese salón. Una de las restricciones que tuvieron inicialmente los restaurantes al llevar a cabo la reapertura en junio de 2020, por parte de las autoridades sanitarias, fue el de reducir el número de mesas y sillas, así como guardar la sana distancia entre ellas.

En relación con el número de sillas con las que operan los restaurantes culiacanenses al momento que se realizó esta investigación, el 39.8% expresó que opera con el 51 y el 75% de las sillas con las que contaba antes de la pandemia, mientras que el 30.1% manifestó que opera con menos del 50%, también es notable que sólo el 14.5% de los restaurantes comentó que trabaja con el mismo número de sillas. En la figura siguiente se presenta la situación que guardan actualmente los restaurantes culiacanenses respecto al número de sillas con las que cuentan actualmente en relación con las que contaban antes del COVID-19.

Sustentados en los párrafos anteriores, se puede afirmar que otro efecto primordial del COVID-19 en los restaurantes de Culiacán, Sinaloa es la reducción significativa de su capacidad instalada para atender comensales en su área de piso, lo cual se observa en la desaparición de sillas que se montaban antes de la pandemia. Esta situación, seguramente afecta la venta de las empresas, ya que en momentos en que crece la demanda no tienen capacidad de respuesta para ofrecer sillas disponibles a los consumidores.

Figura 3. Afectación del COVID-19 en el número de sillas en el área de piso con los que cuentan actualmente los restaurantes de Culiacán, Sinaloa.



*Adecuaciones a su concepto de negocios:*

Es muy notorio que los restaurantes tendrán un antes y un después del COVID-19. Como ya se comentó, miles de establecimientos de esta industria en México cerraron sus puertas, tal vez para siempre, después de la parada intempestiva que tuvieron que realizar en marzo de 2020. Es de esperarse que los restaurantes culiacanenses que sobreviven hayan tenido que realizar adecuaciones a su concepto de negocio, como estrategia de sobrevivencia posterior a la pandemia.

Como ya se observó en la parte de antecedentes de esta investigación, los restaurantes en el mundo entero y en México, por supuesto, tuvieron que adecuarse al comportamiento de los consumidores durante y después de la pandemia, ya que una gran cantidad de ellos aún conservan el miedo a salir de sus casas y restringen convivir con otras personas en lugares públicos; ante ello muchos clientes de restaurante optaron por demandar el servicio a domicilio, o bien ordenar por algún medio y acudir a recoger su pedido en las instalaciones del restaurante. A continuación, se presentan los resultados de las adecuaciones que han tenido que realizar los restaurantes culiacanenses para adaptarse y sobrevivir en la nueva normalidad en relación con este par de servicios.

En relación con el servicio “ordena y recoge” (llamado “to go” en el idioma inglés y utilizado así en muchos restaurantes mexicanos), los resultados de esta investigación muestran que un 72.3% ya contaba con este servicio pero realizó adecuaciones para mejorarlo, mientras que un 20.5% expresó que no contaba con este servicio antes de la pandemia y tuvo que realizar adecuaciones para instalarlo por primera vez como una estrategia para sobrevivir y lograr más ventas; aún a pesar de que en la actualidad el mercado demanda altamente este servicio, un 7.2% de los restaurantes encuestados manifestó no contar actualmente con él. En la siguiente figura se ilustra este resultado.

Por lo que respecta al servicio a domicilio (llamado “delivery” en el idioma inglés y utilizado así en muchos restaurantes mexicanos), los resultados de esta investigación

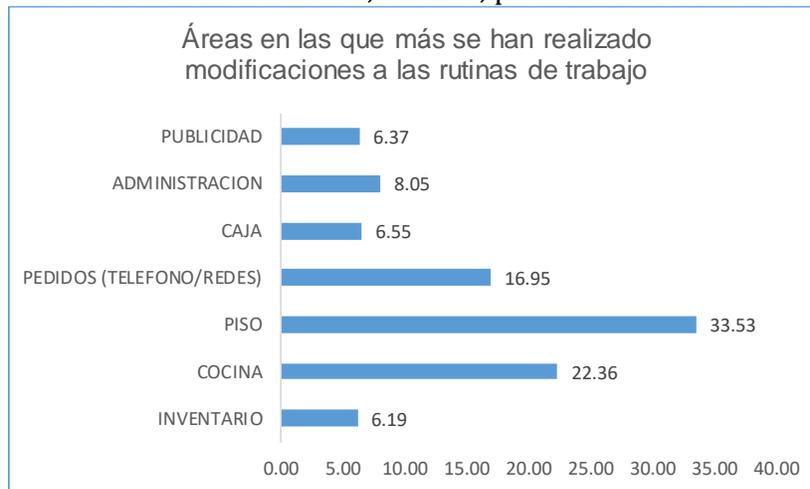
muestran que un 62.7% ya contaba con este servicio antes de la pandemia pero tuvo que realizar adecuaciones para mejorarlo posterior a la misma, mientras que el 15.7% de los restaurantes expresó que no contaba con este servicio pero tuvo que realizar adecuaciones en su empresa para instalarlo por primera vez como una estrategia para seguir compitiendo por la preferencia de sus consumidores; a pesar de que en la nueva normalidad el servicio a domicilio es una necesidad para un gran sector del mercado de los restaurantes, un 21.7% de las empresas encuestados manifestó que actualmente no brindan ese servicio. En la siguiente figura se ilustra este resultado.

Adicionalmente a los dos anteriores servicios complementarios al área de piso, era de esperarse que los restaurantes tuvieran que modificar su menú debido a que muchos platillos no son propios para trasladarse o para comerse en casa. En los resultados de esta investigación se observó que un 43.4% de los restaurantes culiacanenses encuestados no realizaron modificaciones al menú posterior a la pandemia, sin embargo, el 56.6% restante de las empresas encuestadas comentó haber tenido que modificar en alguna medida su menú como estrategia de sobrevivencia y adaptación a las nuevas condiciones del mercado posterior al COVID-19.

Adecuaciones a las rutinas de trabajo:

Como ya se vio con antelación, los restaurantes en México fueron atiborrados con cumplir diversas funciones de higiene y sanitización por parte de las autoridades sanitarias como requisito para llevar a cabo la apertura de sus instalaciones en junio de 2020, cuando la pandemia aún se encontraba en todo su apogeo.

Figura 4. Áreas en las que más han realizado modificaciones a las rutinas de trabajo los restaurantes de Culiacán, Sinaloa, posterior al COVID-19.



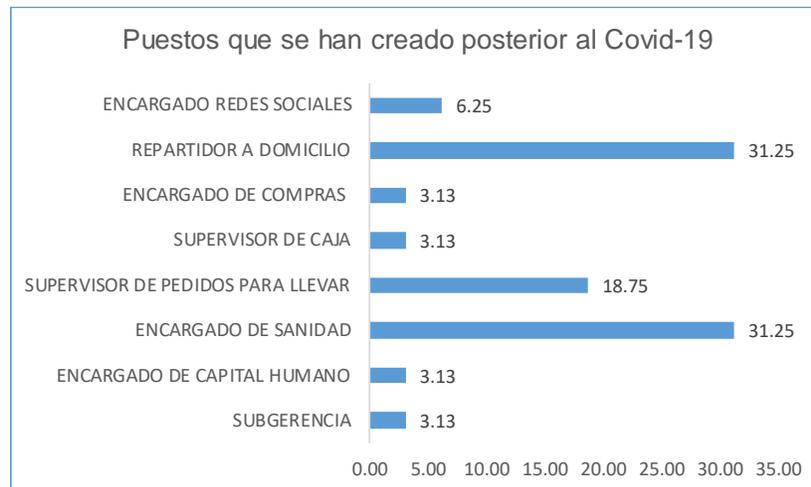
Las referidas modificaciones que llevaron a cabo los restaurantes Culiacanenses como consecuencia del COVID-19, evidentemente provocaron que se tuvieran que adaptar las rutinas de trabajo típicas realizadas por los colaboradores. En la siguiente figura se aprecia que un 27.7% de las empresas encuestadas manifestaron haber realizado “muchas” modificaciones a las rutinas de trabajo, un 16.9% expresó haber modificado “excesivamente”

sus rutinas de trabajo, un 36.6% dijo que realizó “pocas” modificaciones a las rutinas laborales, mientras que un 18.1% mencionó que realizó “muy pocas” modificaciones a dichas rutinas, y sólo el 1.2% señaló que realizó “cero” modificaciones.

Relacionado con las anteriores modificaciones, una cuestión importante para valorar el impacto de estas era conocer las principales áreas en las que se realizaron tales modificaciones. En la siguiente figura se aprecia que el área donde más se llevaron a cabo modificaciones a las rutinas laborales fue en el piso o salón de comensales con un 33.53%, mientras que la cocina se ubicó como la segunda área con mayores modificaciones en sus operaciones con un 22.36% y en tercera posición se localizó al área de pedidos con un 16.95%.

Es de esperarse que, al realizar modificaciones a las rutinas de trabajo en las diferentes áreas de los restaurantes, surgiera la necesidad de reestructurar el organigrama y reagrupar las funciones en los puestos, por lo que la creación de nuevos puestos era casi inminente. En la siguiente figura se aprecia un empate entre 2 nuevos puestos, como los más señalados, que tuvieron que agregar los restaurantes culiacanenses a su estructura organizativa para adaptarse a la nueva normalidad posterior el COVID-19, tanto el puesto encargado de sanidad como el de repartidor a domicilio fueron los que más se crearon con 31.25%, mientras que el supervisor de pedidos para llevar se ubicó en la segunda posición como el puesto que más se creó con 18.75% y el puesto de encargado de redes sociales se posicionó en tercer lugar con 6.25%.

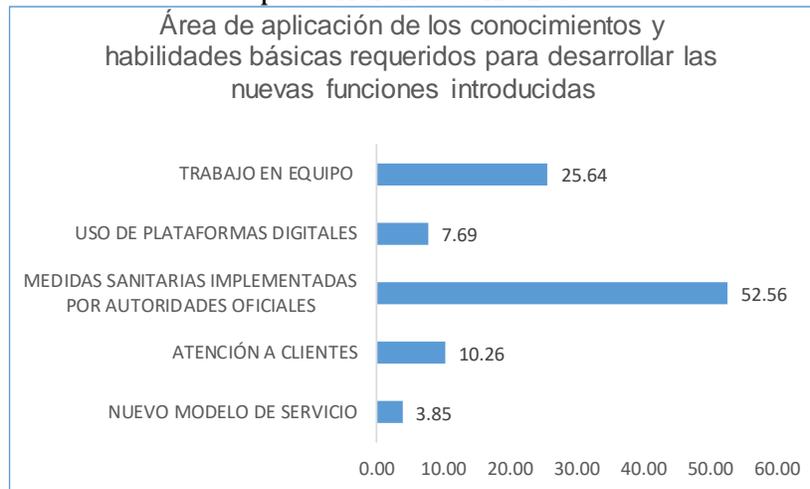
Figura 5. Puestos que más se han creado en los restaurantes de Culiacán, Sinaloa, posterior al COVID-19.



Como consecuencia de las modificaciones de las rutinas de trabajo de los colaboradores en los restaurantes culiacanenses provocadas por los efectos del COVID-19, es entendible que el personal de estos establecimientos requirió conocimientos y habilidades para realizar tareas que antiguamente no estaban en sus funciones. En la figura siguiente se observan las áreas de aplicación de los conocimientos y habilidades básicas que se requirieron para desarrollar las nuevas rutinas de trabajo que la nueva normalidad exigió a las empresas participantes en esta investigación; las medidas sanitarias implementadas por la Secretaría de Salud fueron las que generaron mayor demanda de conocimientos y

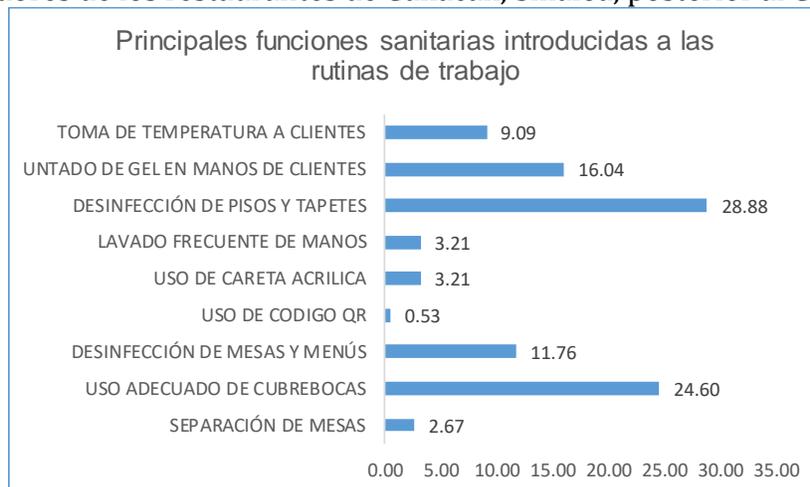
habilidades de los trabajadores de los restaurantes estudiados con un 52.56%, mientras que el trabajo en equipo fue la segunda con un 25.64% y en la tercera posición se ubicó a la atención a clientes 10.26%.

Figura 6. Áreas de aplicación de los conocimientos y habilidades básicas requeridas para desarrollar nuevas funciones introducidas en los restaurantes de Culiacán, Sinaloa, posterior al COVID-19.



Como quedó manifiesto en la figura anterior, las medidas sanitarias implementadas por la Secretaría de Salud fueron las que generaron mayor demanda de conocimientos y habilidades de los trabajadores de los restaurantes participantes en esta investigación, por lo que es importante identificar cuáles fueron esas funciones.

Figura 7. Principales funciones sanitarias introducidas a las rutinas laborales de los trabajadores de los restaurantes de Culiacán, Sinaloa, posterior al COVID-19.



En la figura anterior se observa que la desinfección de pisos y tapetes (28.88%), el uso adecuado del cubrebocas (24.6%) y el untado de gel en manos de clientes (16.04%) fueron las principales funciones sanitarias introducidas a las rutinas laborales de los trabajadores.

Nuevos empleos y adecuaciones para ordenar:

Con base en los resultados que muestra la siguiente tabla 2, de las pruebas de chi-cuadrado, se puede inferir que existe una asociación significativa entre las variables analizadas en la tabla. Las pruebas indican que hay diferencias significativas en las respuestas observadas en comparación con las esperadas. Esto sugiere que los "Puestos Nuevos" y las "Adecuaciones Ordenar e Recoge" están relacionados de alguna manera, lo que implica que la variable "Puestos Nuevos" podría tener un impacto en las adecuaciones realizadas. Es importante tener en cuenta que en un 33.3% de las casillas, la frecuencia esperada es inferior a 5, lo que puede afectar la fiabilidad de los resultados. Sin embargo, el valor mínimo esperado (2.10) aún es superior a 1, lo que indica que los resultados son estadísticamente significativos. En general, estos hallazgos sugieren que existe una conexión entre las variables y que los "Puestos Nuevos" podrían estar influenciando las adecuaciones realizadas en relación con el servicio de "Ordenar e Recoge". Para una interpretación más precisa, se debe considerar la magnitud de las diferencias y analizar detenidamente el contexto específico del estudio.

Tabla 2. Pruebas de chi-cuadrado

Estadísticos de prueba	Valor	g.l.	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.671 <sup>a</sup>	2	.036
Razón de verosimilitudes	6.472	2	.039
Asociación lineal por lineal	4.847	1	.028
N de casos válidos	83		

Fuente: Elaboración propia

En el mismo sentido, en la siguiente tabla 3, se muestra un análisis donde se encontró una relación entre los "Puestos Nuevos" y las adecuaciones realizadas. Los residuos tipificados muestran diferencias significativas de cero, con valores negativos indicando menos casos observados de lo esperado en la columna "Realizó adecuaciones para mejorarlo" para aquellos que respondieron "Sí".

Tabla 3. Cuadro de contingencia y residuos tipificados

Puestos Nuevo	Recuentos, frecuencias y residuos	Adecuaciones en Ordenar y Recoger			Total
		Realizó adecuaciones para mejorarlo	Realizó adecuaciones para instalarlo por primera vez	No cuenta actualmente con este servicio	
<b>Sí</b>	Recuento	16	10	3	29
	Frecuencia esperada	21.0	5.9	2.1	29.0
	Residuos tipificados	-1.1	1.7	.6	
<b>No</b>	Recuento	44	7	3	54
	Frecuencia esperada	39.0	11.1	3.9	54.0
	Residuos tipificados	.8	-1.2	-.5	
<b>Total</b>	Recuento	60	17	6	83
	Frecuencia esperada	60.0	17.0	6.0	83.0

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, residuos tipificados positivos en la columna "Realizó adecuaciones para instalarlo por primera vez" y en la columna "Realizó adecuaciones para instalarlo por primera vez" para los que respondieron "Sí" o "No", respectivamente, sugieren más casos observados de lo esperado. Las frecuencias esperadas fueron cercanas a los valores observados, lo que indica que en general no hay diferencias significativas entre las respuestas observadas y esperadas. En conclusión, existe una asociación entre los "Puestos Nuevos" y las adecuaciones realizadas, pero se deben analizar con detalle posibles factores adicionales que puedan influir en esta relación para obtener conclusiones más precisas.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Sustentados en los resultados de esta investigación, se plantean las siguientes conclusiones de esta:

1. Posterior al COVID-19, los restaurantes de Culiacán, Sinaloa, México tuvieron que realizar adecuaciones moderadas para adaptar el servicio "ordena y recoge" que ya ofrecían antes de la pandemia (72.3%), mientras que el 20.5% tuvo que realizar significativas adecuaciones para introducirlo. Además, el 62.7% tuvo que realizar adecuaciones moderadas para adaptar el servicio a domicilio que ya ofrecían antes de la pandemia, mientras que el 15.7% tuvo que realizar significativas adecuaciones para introducirlo por primera vez. Y, por último, el 56.6% de los restaurantes tuvieron que realizar, en algún grado, modificaciones a su menú como estrategia de supervivencia posterior a la pandemia.
2. Posterior al COVID-19, las áreas donde más se llevaron a cabo modificaciones a las rutinas laborales de los restaurantes encuestados fueron el piso o salón de comensales (33.53%), la cocina (22.36%) y área de pedidos (16.95%).
3. Los puestos nuevos que más se han creado en los restaurantes para desempeñar las nuevas rutinas laborales necesarias como consecuencia del COVID-19 son: Encargado de Sanidad (31.25%), Repartidor a Domicilio (31.25%), Supervisor de Pedidos para Llevar (18.75%) y Encargado de Redes Sociales (6.25%).
4. Los conocimientos y habilidades básicas que más han tenido que desarrollar los trabajadores de restaurante como consecuencia del COVID-19 tienen relación con: 1) Las medidas sanitarias impuestas y exigidas por la Secretaría de Salud (52.56%), 2) El trabajo en equipo (25.64%) y 3) Atención a clientes (10.26%).

Adicionalmente, se plantean las siguientes recomendaciones a los restaurantes de Culiacán, Sinaloa, para mantener su sobrevivencia y rentabilidad en la nueva normalidad que llegó para quedarse:

1. Eficientar el servicio a domicilio y el de ordena y recoge, creando paulatinamente un departamento para atender exclusivamente este tipo de pedidos, dándoles seguimiento desde que se ordenan, se elaboran, se entregan y se envían a los clientes.

2. Estudiar frecuentemente la oferta del menú y verificar su congruencia con los gustos, necesidades y preferencias de los consumidores acorde a la situación de la nueva normalidad.
3. Establecer estrategias de mercadotecnia virtual para lanzar promociones por las diferentes redes sociales con el fin de estimular la demanda tanto en área de piso como en los servicios a domicilio y ordena y recoge.
4. Establecer un plan de capacitación anual acorde a las nuevas necesidades de capacitación que demanda la nueva normalidad en los restaurantes.

## Referencias

- Alonso, D. A., O'Neill, M., Liu, Y. and O'Shea, M.** (2013). Factors driving consumer restaurant choice: An exploratory study from the Southeastern United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22 (5), 547-567.
- Breier M., Kallmuenzer A., Clauss T., Gast J., Kraus S. and Tiberius V.** (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis *International Journal of Hospitality Management*. 92.
- Brizek M., Frash R., McLeod B and Patience M.** (2020, November). Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102766>
- De la Cruz-May S. y May-Guillermo E.** (2021). Prácticas de innovación implementadas por las MIPyMES del sector restaurantero ante el COVID-19 en Tabasco, México. *Nova Scientia, Revista de Investigación de Universidad De La Salle Bajío*. Vol. 13/ Special Issue: COVID-19 / ISSN 2007 – 0705
- Doğan, S.** (2020). Identifying the potential effects of Coronavirus prevention (Covid-19) on the restaurants / cafes and the consumer preferences after post-epidemic in Turkey. *Turkish Studies*, 15(6), 415-432. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.45932>
- Eggers, F.**, 2020. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *J. Bus. Res.* 116, 199–208.
- Gunawan S. and Indrianto A.** Restaurant Management Adaptation During COVID-19: Case of Restaurants in Surabaya. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*. Vol-5, Issue-4, 2021. E-ISSN: 2614-1280 P-ISSN 2622-4771
- Gursoy D., Chi C. and Chi O.** (2021). Effects of COVID 19 pandemic on restaurant and hotel customers' sentiments towards dining out, traveling to a destination and staying at hotels. *Journal of Hospitality*. 3(1), 1-17
- Gursoy D. and Chi C.** (2020) Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29:5, 527-529, DOI: 10.1080/19368623.2020.1788231
- Hadi S. and Supardi D.** (2020). Revitalization Strategy for Small and Medium Enterprises after Corona Virus Disease Pandemic (Covid-19) in Yogyakarta. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*. Volume XII. Issue IV. Pp 4068-4076.

- Kaymaz E. and Ulema S.** (2021). Customer perceptions against COVID-19 precautionary measures of the restaurants: The case of Istanbul-Turkey. In Cobanoglu C. and Della V. (Eds.). (2021). *Advances in Global Services and Retail Management* (pp.1-14). Volume 2. University of South Florida M3 Center Publishing. <https://www.doi.org/10.5038/9781955833035>
- Kim J., Kim J. and Wang Y.** (2021). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*. 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102752>
- Serrano T., Fontanive R., Rabelo J., Braga T., Maragoni-Santos C., Cavalcante F., Costa A. and Cavalcante A.** (2022). Food services in times of uncertainty: Remodeling operations, changing trends, and looking into perspectives after the COVID-19 pandemic. *Trends in Food Science & Technology*. 120. 301–307.
- Teece D. J.** (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 43(2–3). 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Vig S. and Agarwal R.** (2021). Repercussions of COVID-19 on Small Restaurant Entrepreneurs: The Indian Context. *Strategic Change*. 30. 145-152. DOI: 10.1002/jsc.2398
- Zandonadi R., Botelho R., Maynard D. and Akutsu.** (2021). Self-Service Restaurants in SARS-CoV-2 Pandemic. *Enciclopedia*. 1. Pp. 401-408. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia1020033>

**Páginas web consultadas:**

- [https://coronavirus.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Lineamiento\\_nacional\\_reapertura\\_turismo\\_20052020.pdf](https://coronavirus.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Lineamiento_nacional_reapertura_turismo_20052020.pdf)
- <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Restaurantes-y-gimnasios-inician-cierre-de-sucursales-ante-Covid-19-20200319-0019.html>
- <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/15-o-90-mil-restaurantes-han-cerrado-en-mexico-por-la-pandemia-de-covid-19-canirac/>
- <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/covid-19-entre-10-y-12-de-restaurantes-cerraron-dejando-150-mil-desempleados-canirac>

