

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO**

**CEUTEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS RESTAURANTES DEL DISTRITO  
CENTRAL DURANTE LA PANDEMIA COVID19**

**SUSTENTADO POR**

**OLGA NAZARETH LAGOS MURILLO 30641300**

**IRIS GRISELA ORDOÑEZ MONTALVAN 30811273**

**LUIS ALBERTO ESPINAL PADILLA 31351181**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEGUCIGALPA M.D.C. HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2020**

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO**

**CEUTEC**

**LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVE REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC**

**DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ**

**DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC:**

**IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA**

**JEFE DE CARRERA**

**GIULIANA MARÍA BONILLA GUARNIERI**

**TEGUCIGALPA M.D.C.      HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2020**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS RESTAURANTES DEL  
DISTRITO CENTRAL DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID19**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR:**

**ALCIDA ESTÍBALIZ ZAVALA MEJÍA**

**TERNA EXAMINADORA:**

**JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA ALVARENGA**

**JOSÉ ALBERTO ROMERO RIVERA**

**MARÍA DEL SOCORRO MALDONADO RODRÍGUEZ**

**TEGUCIGALPA M.D.C.**

**HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2020**

## **DEDICATORIA**

Dedico de manera muy especial a mi madre Gladis E. Murillo sé que donde ella se encuentre estaría muy orgullosa de este gran logro, en vida siempre me inculcó seguir adelante con mis estudios. También quisiera agradecer a mis hermanas Carolina Fonseca y Melissa Lagos quienes de una u otro manera siempre estuvieron dándome su apoyo en muchas etapas y facetas de mi vida estudiantil, a mí bella hija Ámbar Alejandra Carvajal y mis sobrinos Jafeth Estrada, Daniela y Sofia Coello quienes siempre me dieron ánimos.

**Olga Nazareth Lagos Murillo**

Dedico el presente proyecto de graduación a mis hijos quienes han sido una pieza fundamental en todos estos años de estudio mi motivación y apoyo para poder perseverar y llegar a culminar con éxito mi carrera profesional.

**Iris Grisela Ordoñez Montalván**

Dedico mi proyecto de graduación a mis padres, quienes a pesar de tantas dificultades encontradas a lo largo de mi carrera nunca dejaron de confiar en mí. Ellos fueron el motivo de mi esfuerzo y han sido mi apoyo en todos estos años de estudio y un ejemplo de trabajo y perseverancia a lo largo de toda mi vida.

**Luis Alberto Espinal Padilla**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de culminar mi carrera universitaria con éxito, también un agradecimiento especial a mis padres y hermanas por su apoyo incondicional y porque siempre me dieron ánimos para seguir adelante. A mis compañeros Iris Ordoñez y Luis Espinal, que juntos culminaremos esta meta en nuestra vida profesional.

### **Olga Nazareth Lagos Murillo**

Agradezco primeramente a Dios por brindarme sabiduría y entendimiento en cada una de las etapas que fueron un proceso para lograr este éxito al mismo tiempo a mi familia por el apoyo brindado y la enseñanza que con esfuerzo todo se cumple.

### **Iris Grisela Ordoñez Montalván**

Agradezco primeramente a Dios, quien me ha guiado y guardado siempre, ha estado conmigo en cada momento de mi vida. A mis padres y hermanas por el apoyo. También a cada una de las personas que me han inspirado y que han sido fuente de conocimiento, experiencia y apoyo para el logro de esta meta.

### **Luis Alberto Espinal Padilla**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene como objetivo conocer como ha sido la gestión administrativa en los restaurantes del Distrito Central durante la pandemia del COVID19.

Se determinaron y estudiaron las variables que intervienen en el objetivo de este estudio, entre las cuales se encuentran: ventas, control de inventario, recursos humanos, administración de operaciones y finanzas. La investigación se basó en un enfoque cuantitativo con diseño transversal simple y método exploratorio. La técnica de investigación utilizada fue la encuesta en línea aplicada a dueños y gerentes de restaurantes.

Con esta investigación se busca conocer el comportamiento de ventas de los restaurantes durante la pandemia, cuáles fueron las acciones tomadas por los dueños de los restaurantes y los ajustes que tuvieron que realizar en sus operaciones. Los resultados de esta investigación fueron analizados con la finalidad de identificar la gestión administrativa de los dueños de restaurantes ante la crisis sanitaria. Palabras claves: Gestión administrativa, ventas y recursos humanos.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to find out how administrative management has been in restaurants in the Central District during the COVID19 pandemic.

Determine and study the variables that intervene in the objective of this study, among which are: sales, inventory control, human resources, operations management and finance. The research was based on a quantitative approach with a simple cross-sectional design and an exploratory method. The research technique used was the online survey applied to restaurant owners and managers.

This research seeks to know the behavior of restaurant sales during the pandemic, the actions taken by the restaurant owners and the adjustments they had to make in their operations were affected. The results of this investigation were analyzed with the determination to identify the administrative management of restaurant owners in the face of the health crisis. Key words: Administrative management, sales, and human resources.

II **Índice**

<b>CAPITULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
2.2.1 Formulación del Problema.....	5
<b>2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>2.4 VARIABLES DE ESTUDIO .....</b>	<b>5</b>
2.4.1 Variable Dependiente: .....	5
2.4.2 Variables Independientes:.....	6
<b>2.5 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>7</b>
2.5.1 Teórica.....	7
2.5.2 Práctica .....	7
2.5.3 Metodológica .....	8
2.5.4 Económica .....	8
2.5.5 Social .....	8
<b>2.6 DELIMITACIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO III. OBJETIVOS .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL: .....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO IV. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL RELACIONADO CON LAS VARIABLES .....</b>	<b>11</b>

4.1.1 Gestión Administrativa.....	11
4.1.2 Ventas .....	13
4.1.3 Control de Inventarios .....	17
4.1.4 Recursos Humanos.....	20
4.1.5 Administración de Operaciones.....	25
4.1.6 Finanzas .....	30
<b>CAPITULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>33</b>
<b>5.1 ENFOQUE Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>33</b>
5.1.1 Enfoque.....	33
5.1.2 Método.....	33
5.1.3 Estudio.....	34
5.1.4 Diseño de la Investigación.....	34
<b>5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>34</b>
5.2.1 Población .....	34
5.2.2 Muestra .....	35
5.2.3 Tipo de muestreo.....	36
<b>5.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA .....</b>	<b>37</b>
5.3.1 Unidad de Análisis .....	37
<b>5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....</b>	<b>37</b>
5.4.1 Encuesta.....	37
<b>5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>37</b>
5.5.1 Fuentes Primarias .....	37
5.5.2 Fuentes Secundarias: .....	38

5.6 CRONOLOGÍA DEL TRABAJO.....	38
5.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	39
<b>CAPITULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>40</b>
6.1 ANÁLISIS DE ENCUESTA: .....	41
51	
6.1.20 PREGUNTA 20: .....	60
6.2 CRUCE DE VARIABLE.....	61
<b>CAPITULO VII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>67</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>69</b>
<b>X. ANEXO (S) .....</b>	<b>80</b>

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Género.....	41
Gráfico 2 Tiempo de Operación .....	42
Gráfico 3 Cantidad de Empleados .....	43
Gráfico 4 Tiempo de Cierre.....	44
Gráfico 5 Ayuda para Mantener Operaciones .....	45
Gráfico 6 Tipo de Apoyo.....	46
Gráfico 7 Desecho Materia Prima.....	47
Gráfico 8 Acciones Administrativas .....	48

Gráfico 9 Empleados Suspendidos .....	49
Gráfico 10 Empleados Despedidos .....	50
Gráfico 11 Reactivación de Operaciones .....	51
Gráfico 12 Cambios en Operaciones.....	52
Gráfico 13 Dificultades en atención a Clientes .....	53
Gráfico 14 Operación Actual.....	54
Gráfico 15 Aumento costo Materia Prima .....	55
Gráfico 16 Ventas Post-apertura.....	56
Gráfico 17 Desecho Materia Prima por Ventas .....	57
Gráfico 18 Impacto costos.....	58
Gráfico 19 Generación de Ingresos suficientes .....	59
Gráfico 20 Principales Preocupaciones.....	60
Gráfico 21 Tiempo de Operación Vs. Número de Empleados .....	61
Gráfico 22 Tiempo de Operar Vs. Reactivación de Operaciones.....	62
Gráfico 23 Ingresos Vs. Bioseguridad .....	63
Gráfico 24 Antigüedad de Operar Vs. Ventas .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.2.1 VARIABLES GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	7
FIGURA 4.1 CLIENTE Y SUS AMENAZAS.....	15
FIGURA 5.1 FÓRMULA MUESTRA FINITA.....	35
FIGURA 5.2 RESULTADOS FÓRMULA MUESTRA FINITA.....	36
FIGURA 5.5.3 CRONOLOGÍA DEL TRABAJO .....	38

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 4.1 DEPURACIÓN DE VARIABLES .....	10
TABLA 4.2 MEGATENDENCIAS QUE AFECTAN VENTAS .....	14
TABLA 4.3 ASPECTOS Y DIFERENTES CARACTERÍSTICAS .....	18
TABLA 5.1 DATOS DE LA FÓRMULA.....	36
TABLA 5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	39

## GLOSARIO

Términos	Definición
Asociación Gastronómica de Honduras	Asociación de personas que se desempeñen en el rubro de alimentos y bebidas para que sean partícipes de las capacitaciones, acreditaciones y demás beneficios.
Covid 19	Resultado de la unión de las palabras «corona», «virus» y «disease» (enfermedad en inglés), y 19 representa el año en que surgió.
Cuantificar	Como el acto de convertir determinada información o datos en números o algún tipo de dato en forma de cantidad.
Cuantitativo	Cuantitativo es un adjetivo que está vinculado a la cantidad. Este concepto, por su parte, hace referencia a una cuantía, una magnitud, una porción o un número de cosas.
Forbes	Es una revista especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, publicada en Estados Unidos. Fundada en 1917 por B. C. Forbes, cada año publica listas que despiertan gran interés en el ámbito de los negocios como Forbes 500. Su sede central se encuentra en la Quinta Avenida de Nueva York.
No exploratorio	La investigación exploratoria es un tipo de investigación utilizada para estudiar un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes.
Organización Mundial de la Salud.	Es el organismo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) especializado en gestionar políticas de prevención, promoción e intervención a nivel mundial en la salud.
Probabilidad	Consiste en obtener la frecuencia con la que sucede un determinado acontecimiento mediante la repetición de experimentos aleatorios, bajo condiciones suficientemente estables.
Transversal Simple	También son conocidos como diseños de la investigación de encuesta por muestreo, este tipo de investigación se caracteriza por extraer una muestra de encuestados de la población meta y obtener información de ella solamente una vez a lo largo del estudio.

## CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se encuentra dividida en X capítulos. En el Capítulo I se recopila información que ayuda a comprender el propósito de la investigación. En el Capítulo II se define el planteamiento del problema de investigación indicando los antecedentes, enunciado del problema, preguntas y variables de investigación, así como su respectiva justificación. En el capítulo III se definen el objetivo general y los específicos de la investigación. En el capítulo IV se recopila información sobre el marco teórico, donde se habla sobre la variable dependiente e independientes. En el capítulo V se define la metodología de investigación que incluye el enfoque y los métodos de investigación. En el capítulo VI se definen los resultados y análisis de la investigación. En el capítulo VII se definen las conclusiones, en el capítulo VIII se definen las recomendaciones. En el capítulo IX se detalla información sobre la bibliografía y en el capítulo X se muestran los anexos de la investigación.

La industria de los restaurantes es una de las principales fuentes de trabajo ya que genera a nivel nacional más de 100.000 empleos directos y unos 400.000 indirectos, entre ellos, proveedores alimentarios, de maquinaria y transporte. Esta industria compra el 30 por ciento de la producción a los agricultores hondureños, convirtiéndose en el segundo comprador más importante de este sector, después de los supermercados. (Presidencia.gob.hn, s.f.)

Las medidas impuestas por el gobierno, quienes ante la amenaza de propagación del COVID 19, comunicaron el cierre de empresas a partir del 15 de marzo de 2020 con excepción de supermercados y farmacias, determinando toque de queda absoluto, paralizando la mayor parte de la economía del país. Bajo tal medida la industria de los restaurantes, administrativamente se encuentran de brazos cruzados, tratando de buscar soluciones para cumplir con las disposiciones del gobierno y lograr la sobrevivencia de sus negocios.

La expansión del coronavirus (COVID-19) ha afectado a los negocios en el Distrito Central, entre ellos la industria de los restaurantes la cual ha sido una de las más afectadas, lo que ha generado preocupación entre los dueños quienes han buscado soluciones para poder seguir operando en el mercado.

De allí la importancia de esta investigación, que dota de información relevante sobre la gestión administrativa de la industria de los restaurantes durante la Pandemia, tomando como muestra los restaurantes del municipio del Distrito Central, departamento de Francisco Morazán, Honduras.

## **CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Antecedentes**

De acuerdo a lo publicado en la página web oficial de la Organización Mundial de la Salud el brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19) fue notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019 (Organización Mundial de la Salud , s.f.).

Luego se expandieron por todo el mundo de acuerdo a la siguiente información cronológica:

Según (RTVE.ES, 2020) China, con 4.634 fallecidos y 83.027 personas contagiadas, ha logrado contener al virus casi cuatro meses después del inicio de la crisis y ya no es el país con mayor número de contagios, un puesto que ostenta Estados Unidos, el único país del mundo con más de 1,8 millones de casos positivos. Le siguen Brasil, con más de 614.000; Rusia, con más de 449.000; y el Reino Unido, con más de 284.000. España tiene el quinto lugar, con más de 240.000 casos, e Italia, el sexto, con más de 234.000. En cuanto a fallecimientos, Estados Unidos también lidera el ranking con más de 108.000 muertos, Reino Unido supera los 40.000, ya por encima de Italia, que ha registrado más de 33.000; Francia, donde sobrepasan los 29.000; y España, que suma más de 27.100 muertos.

OPS/OMS (2020) indica que la situación en América a la fecha del 4 de junio del 2020 se han reportado 61,693 casos adicionales y 3,723 muertes en las últimas 24 horas, lo que

representa un aumento relativo del 2% para casos y muertes respectivamente, en comparación con el día anterior.

El 11 de marzo de 2020 se reporta en Honduras el primer caso de coronavirus, una mujer de 42 años que recientemente había regresado proveniente de España.

Para el 4 de junio del 2020, Honduras a nivel nacional cuenta con 5,880 casos de COVID-19 a nivel nacional y 243 muertos. (Copyright © 2020, . COVID-19 HONDURAS - SITIO WEB OFICIAL., 2020)

La pandemia de COVID-19 causada por el virus SARS-CoV2 ha puesto al mundo frente a una amenaza sin precedentes. Muchos países están siguiendo el consejo de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de aplicar medidas de distanciamiento social como una de las formas de reducir la transmisión de esta enfermedad.

Como consecuencia de ello, se han cerrado muchas empresas, escuelas e instituciones educativas, y se han restringido viajes y reuniones.

Honduras no fue la excepción y decidió adoptar las medidas de bioseguridad que declaró la OMS para enfrentar la Pandemia del Coronavirus y evitar su expansión cerrando las empresas el 17 de marzo de 2020 según el decreto #33-2020 generando implicaciones en la economía.

Según la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa, se han cerrado un sin número de negocios durante la pandemia. Durante 8 semanas y 3 días los restaurantes permanecieron totalmente fuera de operaciones; sin embargo, ante la necesidad de generar ingresos para cumplir con sus obligaciones adquiridas, muchas de ellas han tenido que cambiar su gestión administrativa.

El 27 de abril de 2020 los dueños de restaurantes solicitaron la reapertura de operaciones. El 6 de mayo de 2020 el gobierno autoriza la apertura de dos restaurantes de Tegucigalpa los cuales atendieron desde el jueves 7 de mayo, como parte de un programa piloto bajo estrictas medidas de bioseguridad, gracias a un acuerdo entre las autoridades y la Asociación Gastronómica de Honduras y Pequeños Restaurantes, producto de las mesas de trabajo integradas por el Gobierno y diversos sectores para enfrentar los efectos económicos de la pandemia de coronavirus. También optaron ciertas estrategias como el servicio a domicilio y el autoservicio. Algunos restaurantes empezaron a implementar este tipo de estrategia. (Televisión Nacional de Honduras, 2020)

## **2.2 Definición del Problema**

En Honduras existen un alto número de empresas dedicadas al rubro de los restaurantes. Según estudio de Alvarenga & Raudales García,(2017) indican que particularmente, en el Distrito Central existe un aproximado de 260 restaurantes que están legalmente constituidos. Mencionan que tres de cada cinco negocios se dedican a la comercialización de productos alimenticios informales, lo que representa un 60% aproximadamente.

Esta investigación tiene como objetivo recopilar información acerca de la gestión administrativa de los restaurantes durante la pandemia, con el propósito de identificar las posibles bajas en ventas, cómo manejaron el control de inventario, cómo se vieron obligados a gestionar el recurso humano y qué estrategias utilizaron.

Según Fernando García Merino, presidente ejecutivo de la Asociación Nacional de Industriales de Honduras dio a conocer a la revista FORBER que los primeros 23 días de medidas excepcionales, como toque de queda y suspensión de movilidad implementados para frenar los contagios por Covid-19, costaron 1,063 millones de dólares en pérdidas económicas a Honduras. (Salvatierra , 2020).

Hevia & Neumeyer (2020) señala que es difícil indicar con precisión cómo afectará la pandemia del COVID-19 a los aspectos internacionales y nacionales de la economía del país, parece que en este momento el Banco Central de Honduras considera que se desacelerará el crecimiento previsto, pero no llegará a ser una recesión. Puede que estas expectativas cambien en función de la evolución de la pandemia a corto y mediano plazo.

### **2.2.1 Formulación del Problema**

Actualmente en Honduras, los dueños de restaurantes carecen de un plan de contingencia para enfrentar crisis como la que se vive en la actualidad, las limitaciones de capital de trabajo para poder hacer frente a sus obligaciones económicas cuando no están operando o lo están haciendo a medias.

## **2.3 Preguntas de Investigación**

1. ¿Cómo se llevó a cabo la gestión administrativa de los restaurantes durante la Pandemia del Covid-19?
2. ¿Cómo afectó la Pandemia el comportamiento de las ventas?
3. ¿Qué medidas tomaron los restaurantes para controlar su inventario durante la pandemia?
4. ¿Cómo se vio afectada la administración de recursos humanos de los restaurantes?
5. ¿Cuáles fueron los principales cambios que sufrieron las operaciones de los restaurantes durante la Pandemia?
6. ¿Cómo se han visto afectadas las finanzas en los restaurantes durante el cierre de operaciones por la Pandemia?

## **2.4 Variables de Estudio**

### **2.4.1 Variable Dependiente:**

Gestión administrativa:

Es la capacidad de controlar y coordinar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la empresa.

#### **2.4.2 Variables Independientes:**

Ventas:

Es una acción que se genera de intercambiar un bien o servicio a cambio de dinero.

Control de Inventarios:

Es mantener siempre un equilibrio en el flujo real de entrada y de salida de mercancía que se experimentan dentro de una empresa.

Recursos Humanos:

Forma de valorar a la mano de obra con la que cuenta una empresa u organización, siendo así el recurso más básico e importante para generar crecimiento económico acompañado de incrementos de productividad y eficiencia.

Administración de Operaciones:

La administración de operaciones es la administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios.

Es una herramienta indispensable para el desarrollo de las actividades diarias dentro del restaurante, es una guía para el personal que labora dentro de la empresa.

Finanzas:

Es el área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en tiempo y el costo de capital.



Figura 2.0.1 Variables Gestión Administrativa

## 2.5 Justificación

### 2.5.1 Teórica

La presente investigación tiene una justificación teórica porque se utilizan todas las teorías relacionadas con la gestión administrativa para identificar las actividades necesarias realizadas por los dueños de restaurantes en el Distrito Central.

### 2.5.2 Práctica

La presente investigación tiene una justificación práctica porque existe la necesidad que los dueños de restaurantes obtengan información que les ayude a desarrollar planes de contingencia administrativa para futuras crisis.

### **2.5.3 Metodológica**

La presente investigación tiene una justificación metodológica porque hace uso del método científico para identificar variables y determinar causales. De igual forma, se emplearán herramientas y técnicas de investigación tanto cualitativas como cuantitativas.

### **2.5.4 Económica**

La presente investigación tiene una justificación económica ya que la industria de los restaurantes genera a nivel nacional más de 100.000 empleos directos y unos 400.000 indirectos. El entorno económico de Honduras ha tenido a la expectativa a la población sobre todo en el primer semestre del año 2020 por la situación mundial del COVID 19.

### **2.5.5 Social**

La presente investigación tiene una justificación social porque el COVID 19 es uno de los desafíos más serios que ha enfrentado la humanidad generando un decrecimiento en la economía y mercado laboral. Si los restaurantes no logran superar este reto, tendrán que cerrar operaciones, incrementando el desempleo y afectando los ingresos familiares de la sociedad.

## **2.6 Delimitación**

La presente investigación se llevará a cabo en el periodo comprendido entre el 27 de abril al 03 de Julio de 2020, limitándose a restaurantes independientes que están establecidos en el área del Municipio del Distrito Central del Departamento de Francisco Morazán, Honduras.

## **CAPITULO III. OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo General:**

Investigar la gestión administrativa tomada por los restaurantes en el Distrito Central durante la Pandemia del Covid 19 para mantener sus operaciones.

### **3.2 Objetivos Específicos:**

1. Analizar el comportamiento de las ventas durante la pandemia.
2. Definir cómo llevaron a cabo el control de inventarios los restaurantes durante la pandemia.
3. Identificar las acciones tomadas por los dueños de restaurantes que afectaron la administración de recursos humanos.
4. Analizar los ajustes que tuvieron que realizar los restaurantes en sus operaciones.
5. Analizar hasta qué punto fueron afectadas las finanzas en los restaurantes durante la pandemia.

## CAPITULO IV. MARCO TEÓRICO

Tabla 0.1 *Depuración de Variables*

CAPÍTULO	SECCIÓN	TÍTULO DEL CAPÍTULO	OBJETIVOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
4	4.1.1	Gestión Administrativa	Investigar las acciones Administrativas tomadas por los restaurantes en el Distrito Central durante la Pandemia del Covid 19 para mantener sus operaciones. Mediante las condiciones de ventas, Inventario, recursos Humanos, Publicidad, competidores y responsabilidad social.	¿Cómo se llevó a cabo la gestión administrativa de los restaurantes durante la pandemia del Covid19?	Biblioteca Virtual CRAI: Pearson Blogs E-libro Mc Graw Hill E-Books. (Ongallo, 2017) (Comercio, 2020). BLOGS Artículos de Internet. Libros Virtuales/ Casa del Libro
	4.1.2	Ventas	Analizar el comportamiento de las ventas durante la pandemia.	¿Cómo afectó la Pandemia el comportamiento de las ventas?	
	4.1.3	Control de Inventarios	Definir como llevaron a cabo el control de inventarios los restaurantes durante la pandemia.	¿Qué medidas tomaron los restaurantes para controlar su inventario durante la pandemia?	
	4.1.4	Recursos Humanos	Identificar las acciones tomadas por los dueños de restaurantes que afectaron la administración de RRHH	¿Cómo se vio afectada la administración de recursos humanos de los restaurantes?	
	4.1.5	Administración de Operaciones:	Analizar los ajustes que tuvieron que realizar los restaurantes en sus operaciones.	¿Cuáles fueron los principales cambios que sufrieron las operaciones de los restaurantes durante la Pandemia?	
	4.1.6	Finanzas	Analizar hasta qué punto fueron afectadas las finanzas en los restaurantes durante la pandemia	¿Cómo se han visto afectadas las finanzas en los restaurantes durante el cierre de operaciones por la Pandemia?	

## **4.1 Análisis de la situación actual relacionado con las variables**

### **4.1.1 Gestión Administrativa**

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores. (Wankel, 1990).

Ramírez, Ramírez Garrido, & Calderón Moran (2017) afirma: “La importancia de la Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial; radica, en el conocimiento pleno de la Administración de Negocios; ya que conlleva, a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de su empresa” (p. 2).

“Hacer una buena gestión administrativa trae diversos beneficios para una empresa: mantenimiento saludable de las ganancias, aumento en la productividad, ayuda a alcanzar las metas, promoción de la toma de decisiones basadas en datos” (My ABCM, 2017, p. 1).

Louffa (2011) afirma: “Los fundamentos del proceso administrativo como “dogma de fe” de la administración profesional - técnica, y los saberes acumulados en la tarea de integrar o de sistematizar la administración” (p. 1).

“Entre los principales criterios que se deben considerar dentro de la gestión administrativa (GA) se encuentran aquellas acciones relacionadas a los procesos administrativos fundamentales de planeación, organización, dirección control y coordinación” (Gestión Administrativa, 2017, p. 1).

Raffino (2019) Su capacidad de controlar y coordinar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la empresa permite prevenir problemas y alcanzar los objetivos. La conducción sistemática de una correcta gestión administrativa favorece la obtención de resultados favorables para la organización.

Cuevas (2020) La única forma en que los restauranteros pueden defenderse exitosamente de los embates macroeconómicos y de los problemas internos es con la eficiencia. En cualquier empresa o institución se desarrolla un volumen importante de tareas y gestiones de carácter administrativo. Un correcto desarrollo de esta gestión administrativa contribuirá en la mejora de la eficacia y la eficiencia en el seno de la organización.

La gerencia de alimentos y bebidas, la cual es como cualquier otra empresa forma un sistema en general, está conformada por un subsistema que depende de cada uno para llegar a los resultados esperados, la administración depende del tamaño y la estructura, el tipo de cocina, servicio, cliente y calidad del servicio, la administración de un restaurante depende de la optimización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros (Ambrocio, 2014).

“La comida a domicilio se plantea como una oportunidad "de presente y de futuro" para los restaurantes durante y después del estado de alarma” (Salas , 2020, p. 1).

Deloitte (2020) En función de las cifras que arrojen los números, habrá que revisar el plan anual, hacer predicciones para ver si se pueden alcanzar los objetivos del año en curso, elaborar un plan de ajuste en función de los resultados y hacer estimaciones razonables para las metas del próximo año.

#### 4.1.2 Ventas

García Romero (2013) La evolución de las ventas, como parte de la Estrategia de Comunicación de una Empresa, en el último tiempo ha tenido un cambio de enfoque significativo con una mayor orientación a los clientes, es decir, una mayor preocupación en la detección de las necesidades actuales de los consumidores y futuras tendencias de consumo.

Un tema estratégico a la hora de hacer negocios en la actualidad es saber administrar los procesos de venta. El Comité de Definiciones de la American Marketing Association lo define como: “El proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial sobre el vendedor” (Acosta Véliz, Salas Narváez, Jiménez Cercado, & Guerra Tejada, 2018).

Johnson & Marshall ( 2009) La innovación, la tecnología y el liderazgo son temas recurrentes en la administración de ventas de hoy. Como las compañías en la actualidad operan en mercados globales, estos temas se desarrollan en un escenario global. Los productos se diseñan en un país, se fabrican en otro y se comercializan en todo el mundo. En algunos casos, quienes son competidores en una parte del mundo son socios en otra. ¿Qué espera en el futuro a los gerentes de ventas? Hoy y en un futuro predecible, varias fuerzas o mega tendencias inexorables seguirán causando un impacto considerable en la venta personal y la administración de ventas.

Haih, Anderson, Mehta, & Babin, (2010) afirma: “Las mega tendencias relacionadas con las ventas tienen cabida en tres categorías principales: conductuales, tecnológicas y administrativas, como se muestra en la tabla” (p.16).

Tabla 0.2 *Megatendencias que Afectan Ventas*

<b>TABLA 1.2 Megatendencias que afectan a la administración de ventas</b>	
<b>FUERZAS CONDUCTUALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compradores más expertos y exigentes</li> <li>■ Crecientes expectativas del cliente</li> <li>■ Globalización de los mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Poder de los clientes</li> <li>■ Microsegmentación de los mercados domésticos</li> </ul>
<b>FUERZAS TECNOLÓGICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Automatización de la fuerza de ventas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadoras portátiles (notebook, computadoras personales de mano y de bolsillo)</li> <li>• Intercambio electrónico de datos</li> <li>• Videoconferencias (por medio de computadoras de escritorio, laptops o de mano)</li> <li>• Teléfonos celulares multifuncionales y localizadores satelitales</li> <li>• Correo de voz, correo electrónico y mensajería instantánea</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Oficinas de ventas virtuales móviles</li> <li>■ Comercio electrónico               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blogs</li> <li>- Podcasting</li> <li>- Pantalla compartida</li> <li>- WebEx</li> </ul> </li> <li>• Extranets</li> <li>• Intranets</li> </ul> </li> </ul>
<b>FUERZAS ADMINISTRATIVAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Esfuerzos de reducción de los costos de ventas</li> <li>■ Cambio a alternativas de marketing directo               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo directo (catálogos, folletos y cartas de venta)</li> <li>• Telemarketing</li> <li>• Televentas</li> <li>• Correo electrónico personalizado</li> <li>• Quioscos</li> <li>• Fax</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Escasez de vendedores de negocio a negocio</li> <li>■ Desarrollos en la administración de la información               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing de base de datos</li> <li>• Almacenamiento de datos</li> <li>• Minería de datos</li> <li>• Tecnología push</li> <li>• Certificación profesional del personal de ventas</li> </ul> </li> </ul>

Pérez Fernández (2007) afirma: “La perfecta combinación para conseguir el éxito en las ventas se basa fundamentalmente en que se puede llegar a tener clientes satisfechos, ya que de esa satisfacción dependerá la rentabilidad, que satisface a los accionistas de la empresa” (p. 27).

Ruiz de la Parte (2016) Se puede ser la mejor oferta, pero si no se sabe transmitirlo, o el cliente no lo percibe así, no servirá de nada. Acompañando la labor de las ventas existen algunas herramientas y prácticas que facilitan los “puntos calientes”. Se denominan puntos calientes a clientes o potenciales clientes que presentan cierto interés en los productos o servicios ofrecidos.

“Mantener la relación personal con el cliente es un factor clave de una venta futura, aun cuando la venta de hoy no se haya podido llevar a cabo” (Ongallo , 2017, p. 39).



Figura 0.1 Cliente y sus Amenazas

El 40% de los empresarios encuestados creen que sus ventas anuales caerán entre 20 y 50% como consecuencia de la crisis provocada por el COVID19, según un sondeo realizado por el IAE Busines School, escuela de negocios de la Universidad Austral (Translated by ContentEngine LLC, 2020).

“Las ventas de entrega a domicilio de restaurantes casi se cuadruplicaron en América Latina los últimos cinco años, donde los factores socioeconómicos e inclusive la pandemia del coronavirus impulsan la demanda” (Milenio, 2020, p. 1).

“Restaurantes de países de Europa han aplicado, además, medidas como la de poner más distancia, uno o dos metros, entre sus mesas y no permitir más de tres comensales por mesa” (Comercio, 2020, p. 1).

Los restaurantes de comida rápida, equipados con servicio al auto y para llevar, han tenido mejores resultados que los establecimientos para comer en el lugar ante la parálisis comercial en Estados Unidos a causa de la pandemia de coronavirus, pero esa brecha podría empezar a reducirse a medida que se reabran los comedores (Tribune, 2020).

Según información, desde la reapertura de los restaurantes en el Distrito Central, éstos han implementado nuevas medidas para poder operar y seguir generando ingresos. Han migrado a utilizar los servicios de comercio electrónico, autoservicio y alianzas estratégicas con empresas de envíos tales como Hugo, Glovo, Rayte y personas independientes. Estas medidas también han sido puestas en práctica en la región centroamericana debido a la pandemia de COVID 19. (Propia 2020).

Comparando mes a mes de los últimos tres años tras correr un análisis de la mediana de caída en ventas mes vs. mes, encontramos que teniendo en cuenta el porcentaje promedio de pérdidas que ha tenido el sector, hay una prevalencia de decrecimiento del -60% (Hernández,, 2020).

### 4.1.3 Control de Inventarios

Esper & Waller (2017) afirma: “El inventario es uno de los fenómenos empresariales más interesantes, intrigantes e incomprensibles. El inventario es un activo circulante, en particular el inventario representa la propiedad personal tangible que se mantiene para la venta en el curso ordinario de negocios” ( p. 2).

Un inventario se fundamenta y está muy relacionado con dos funciones básicas en la empresa y su logística, como son la función de aprovisionamiento y distribución, ya que la empresa debe de tener un gran control de sus inventarios para realizar los aprovisionamientos adecuados y a tiempo y lograr atender a la demanda de su producto (Cruz Fernández , 2017).

Control de Inventarios: Es el dominio que se tiene sobre los haberes o existencias pertenecientes a una organización. En la práctica el control de inventarios (CI) no resulta tan fácil como su definición. Por sí mismo el CI es un sistema que está subordinado a otros sistemas mayor es que tienen como fin último operar para el logro de los objetivos generales de toda la organización (Sierra y Costa , Guzmán Ibarra , & García Mora , 2015).

Arenal Laza (2020) La gestión de stock es la capacidad y organización de tener controlado la cantidad física e informática de cada producto en un momento determinado. Para que los datos registrados en el inventario físico sean fiables y se ajusten a la realidad, se realiza un inventario físico que consiste en contar las unidades de existencias que, en un momento, la empresa tiene en su almacén.

“Existen organizaciones comerciales que pueden llevar más de 100,000 ítems en inventario. Una industria tamaño medio puede tener más de 10,000 tipos diferentes de materias primas, partes y productos terminados” (Vidal Holguín, 2010, p. 43).

Tabla 0.3 *Aspectos y Diferentes Características*

Aspecto	Diferentes características
Costo y apariencia física	Costo, peso, volumen, color, forma, estado físico.
Ítems perecederos	Por deterioro, por robos, por obsolescencia tecnológica.
Modo de almacenamiento	En contenedores, barriles, estantes, estibas, sobre el piso, en cajas de cartón, refrigerados o con condiciones controladas, artículos inflamables, etc.
Modo de empaque	Por unidad, docenas, cientos, millares, promociones, etc.
Localización geográfica	En muchas cadenas de abastecimiento, los ítems pueden diferenciarse por su localización geográfica, así sea el mismo código.

Guerrero Salas (2009) afirma: “La clasificación general de los modelos de inventario depende del tipo de demanda que tenga el artículo. Esta demanda sólo puede ser dos tipos: Determinística o Probabilística” (p. 18).

Publishing (1995) La eficaz gestión de los inventarios debe plantearse de tal forma que permita a la empresa alcanzar cinco objetivos clave: generar economías de escala, equilibrar la oferta y la demanda, protección contra fluctuaciones en el abastecimiento de materias primas, protección contra desajustes entre las áreas que intervienen en el proceso y mejorar el servicio al cliente.

Un inventario de restaurante y de comida adecuado es crucial en cualquier restaurante, ya que el presupuesto para comida supone una parte importante de los costos totales (Kapur, 2019, p.1).

El control y seguimiento del inventario ha sido fundamental para los administradores de alimentos en empresas restauranteras, sabiendo cuál de estos productos son de mayor demanda en la producción de platos, asimismo saber cuáles son los más necesitados, para su reposición, como también reconocer cuánto se desperdicia, antes de que llegue el producto final al cliente (Viera Manzo , Cardona Mendoza , Torres Rodríguez, & Mera Gutiérrez, 2017).

El inventario es como dinero en el almacén de un restaurante, entonces, ¿Por qué no se le da tanta importancia? Y porque no se cuida como se debería. La situación económica actual exige andar de un lado a otro para mantener el restaurante funcionando, y controlar los insumos en su inventario se vuelve muy complicado (Exitosos, 2020).

Gourmet, Gourmet, Excelencias (2013) La rotación de inventarios puede ser calculada en forma mensual, semestral o anual. Para ello, simplemente habrá que utilizar el costo que corresponda a ese período. La mayoría de los restauranteros les gusta mantener un Stock de inventario en 4 semanas o menos.

Saber la capacidad máxima y mínima de almacenamiento es indispensable para un restaurante y hotel, en aras de evitar su desabastecimiento o por el contrario la caducidad de productos de lenta rotación. Para calcular el máximo se deberá tomar en cuenta: capacidad de almacenamiento, descuentos sobre compras, precio de mayoreo, capacidad de distribución del proveedor, caducidad del producto, mermas y fugas por exceso de

almacenaje, costo financiero y costo de oportunidad. Para el mínimo deben analizarse: tiempo que tarda el proveedor en resurtir, contingencias observadas en ese proveedor anteriormente (nivel de confiabilidad), posibles fluctuaciones de la demanda y caducidad del producto (Gourmet, 2013).

Existen diversos métodos para llevar un correcto control del almacén en un restaurante, pero uno de los métodos más eficaces que se recomienda para el control de inventario es el sistema llamado ABC. El sistema ABC del control de inventarios se basa en identificar los productos que tiene un impacto importante en un valor global; es decir clasificar los productos que utilizas para la elaboración del menú según su relevancia en el consumo y su costo. Productos “A”, que componen al menos 70 % del valor total en dinero de la materia prima, productos “B” que componen aproximadamente 20 % del valor de nuestro inventario y “C” que representa el 10 % restante, aproximadamente (Exitosos, 2020).

#### ***4.1.4 Recursos Humanos***

Jímenez (2017) afirma: “La administración de recursos humanos es la gestión del capital humano de una empresa o institución. La administración de recursos humanos busca organizar y maximizar el desempeño y productividad de los empleados” (Jímenez, 2017, p. 1).

Las actividades de administración del capital humano contribuyen al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas óptimas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados (Werther & Keith, 2008).

La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH (Waynemony, 2010).

Lara (2018) afirma: “Los recursos humanos son, sin duda, de enorme ayuda para gerentes de restaurante, ya que les permitirá implementar gran cantidad de proyectos encaminados a incrementar la eficiencia de su gestión” (p. 220).

Salazar (2017) Los restaurantes funcionan a un ritmo rápido. Por ello, se necesita del apoyo de los recursos humanos para gestionar funciones como la contratación, la gestión del desempeño y el cumplimiento de las normas de empleo y manipulación de los alimentos. El encargado de esta función tiene la responsabilidad de estar atento de los empleados, conocer las prácticas de la industria y ayudar al éxito del restaurante.

Dentro de su rol y responsabilidades en la empresa está el del reclutamiento y selección del personal que involucra la creación de descripciones de puestos de trabajo, la publicación de ofertas de empleo, la realización de las entrevistas y el proceso de vinculación de las personas a la compañía (Salazar, 2017).

ONLINE (2019), El reclutamiento de personal en restaurantes busca añadir personas con alto sentido gastronómico, quienes sean capaces de transmitir una esencia especial en cada creación culinaria y satisfacer las necesidades de todo tipo de comensales desde el sencillo hasta el más exquisito.

De la selección de empleados dependerá directamente la satisfacción de los clientes y por tanto la facturación. Cocineros, sumilleres, recepcionistas, camareros... todos ellos juegan un papel fundamental en el negocio, ya sea un establecimiento de Alta cocina o un *fast food*. Pero ¿Cómo seleccionar a los más adecuados para el negocio? Se tienen dos opciones, contar con un especialista en Recursos Humanos (interno o de una empresa externa especializada) o como propietario realizar personalmente las entrevistas (Estévez, 2010).

Mayhew (2020) Recursos humanos desarrolla programas de inducción y orientación apropiada para los nuevos empleados. El personal imparte formación de orientación para los nuevos trabajadores que cubren las políticas de trabajo, así como los estándares de servicio. Los estándares de servicio incluyen directrices específicas del restaurante, como el tiempo de servicio al cliente, las pautas de preparación y la presentación del plato.

IngenioLab ( 2019) Cuando se capacita a los empleados, le está dando una cantidad de herramientas de conocimiento para que apliquen en sus labores diarias; empoderándolos y dándoles libertades para que tomen las mejores decisiones; esto se traduce en empleados más autónomos y felices.

Gastronómico (2020) Cada restaurante puede dar importancia a distintos aspectos cuando se trata de formar a su equipo, pero la capacitación es esencial y no debe faltar. Existen 6 puntos que deben incluir en el programa de formación del personal.

1. Definir la misión del restaurante: Sus empleados son la cara visible que representa a la marca, a la empresa y los que siempre estarán con los clientes.

2. Animar al equipo a pedir ayuda: Es bastante común querer resolver los problemas por su cuenta y sin ayuda de nadie.

3. Crear expectativas claras: Esto debería ser lo primero que se debe hacer al comienzo de la formación de los empleados.

4. No quitar importancia a ningún proceso: Tener cuidado con dejar fuera del programa de capacitación de empleados ninguna acción que se lleve a cabo en el restaurante por pequeña o poco importante que parezca.

5. Aclarar los objetivos de cada puesto: Se debe tener en cuenta a la hora de diseñar el manual de capacitación que los puestos de trabajo en el restaurante tendrán diferentes requisitos y niveles de dificultad.

6. Apoyo en los mejores del equipo: Si quiere que los nuevos empleados entren con paso firme, lleve la teoría del manual de capacitación a la práctica animando a los novatos a que trabajen con los mejores del equipo.

“La evaluación del desempeño ha sido y seguirá siendo un tema que provoca muy diversos criterios debido a las diferencias de conceptos y experiencias tanto de evaluadores, evaluados, expertos en el tema, empresarios y observadores externos” (Cruz Lascano, Martínez Mesías, & Naranjo Santamaría, 2016, pág. 43).

Para un restaurante, resulta de gran importancia al planear y medir rentabilidad, el intentar optimizar el uso de sus recursos, para ello es necesario tener bajos costos, agregar valor y lograr maximizar los ingresos. Por ello es valioso el evaluar qué tan productiva es en sus diversas áreas en relación a simples aspectos como tiempo, recurso material y humano, la relación entre ellos y su eficiencia (Zavala Corderoi, Ochoa Llamasi, & Ávila Mezai, 2013).

García P. M. (2017) Una manera cada vez más atractiva para los empleados de un restaurante es el pago de una remuneración en especie. Esto ocurre debido a que de este modo el trabajador con un nivel de ingresos medio, puede ver incrementado su sueldo de forma importante. Y la valoración de la remuneración en especie es neta, fuera de descuentos tributarios ni de repercusiones para impuestos.

Reclutar, administrar y contratar personal para el restaurante puede generar problemas y soluciones. Si se trabaja con honestidad y profesionalismo, puede inspirar lealtad y establecer un favorable equipo de embajadores para la marca, los cuales pueden ser el recurso más importante que tenga el restaurante. Los empleados contentos con su trabajo reclutarán a sus amigos más capacitados, fungen como embajadores para la marca y atraen a candidatos para los puestos de alto rango. Es por esto que es importante planear las contrataciones, el reclutamiento y la administración del RH en el día a día (Elkins, 2017).

Rivera L. (2020) El rol de recursos ante la pandemia es brindar opciones y oportunidades de mejora para enfrentar los retos organizacionales en torno al COVID-19. Tomando en cuenta que el activo más valioso de la empresa es el personal, el departamento de Recursos Humanos puede ser un aliado estratégico como hacerle frente a esta crisis.

Renedo (2020) Los responsables de Recursos Humanos tendrán que actuar de facilitadores para que el negocio pueda continuar, más allá de las circunstancias. En primer lugar, es clave que puedan disponer de las herramientas y procesos necesarios que permitan un aprendizaje veloz de trabajo y liderazgo remoto para personas que nunca lo hicieron, generando espacios de entrenamiento virtual para líderes y colaboradores.

Briones & Bellagamba (2020) Hay momentos en los que las crisis traen oportunidades y desafíos y las áreas de Recursos Humanos de las organizaciones por estos días se encuentran atravesadas por esta situación particular. Desde reclutamientos online hasta psicotécnicos virtuales, se exploran nuevas estrategias para continuar con el día a día de los procesos, la captura de nuevos talentos, y la adaptación a la emergencia con los cambios perdurables que la misma generará.

#### ***4.1.5 Administración de Operaciones***

Krajewski (2008) afirma: “El termino administración de operaciones se refiere al diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos” (p. 26).

“La función de operaciones depende de la dirección o impulso gerencial para la toma de decisiones. Esta visión se debe integrar con la estrategia empresarial y con frecuencia, aunque no siempre, se refleja en un plan formal” (CEUPE, 2017, p. 1).

Gomez (2015) afirma: “La dirección de Operaciones son las actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar las materias primas o las requisiciones de los clientes en productos o clientes servidos” ( p. 1).

La estrategia de operaciones es una visión que depende de la dirección al momento de toma de decisiones, esta visión se debe integrar con la estrategia empresarial reflejándose en un plan formal. Esta estrategia debe ser funcional dando como resultado un patrón consistente de toma de decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva para la compañía sobre las demás (CEUPE, 2017).

Chase , Jacobs, & Alquilano (2009) Es preciso señalar que la estrategia de operaciones y suministro forma parte del proceso de planeación que coordina las metas de las operaciones y las de la organización general. Dado que las metas de la organización general cambian con el transcurso del tiempo, la estrategia de las operaciones se debe diseñar de modo que anticipe las necesidades futuras.

La administración de operaciones debe hacer frente a diez decisiones estratégicas, que son: diseño de bienes y servicios, administración de la calidad, diseño del proceso y la capacidad, estrategias de localización, estrategias de distribución de instalaciones, recursos humanos y diseño del trabajo, administración de la cadena de suministros, inventarios, programación a mediano y corto plazo y mantenimiento (Solís, Pérez, Burgos, & Villao, 2017).

“Haciendo un uso adecuado al combinar las tecnologías y recurso humano que fueron adaptadas a las necesidades principales de los restaurantes, nos hace simplificar de una manera eficiente la gestión operativa/ administrativa de este rubro” (Restobar, 2016, p. 1).

Paredes (2010) Aun cuando hay que ser altamente eficiente en todos los eslabones de la cadena, a nivel de operaciones las actividades primarias pueden ser las más relevantes para un negocio, las cuales son:

Logística de entrada: Son todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de los materiales, almacenamiento, control de inventarios programa de los vehículos y devoluciones a los proveedores.

**Producción:** Son las actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.

**Logística de salida:** Se considerarán todas las actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física y entrega del producto terminado a los compradores. Algunas actividades relacionadas con la logística de salida son: Almacenar, Fraccionar, Transportar, Contactar, Surtir, Informar.

**Ventas:** Actividades relacionadas con el proceso de ventas. Aun cuando la metodología completa de la cadena de valor incluye estrategias de venta, en el contexto de un Plan de Negocios ello es desarrollado extensamente en el Plan de Marketing.

**Servicio post venta:** Son las actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

Elaborar un manual de operaciones ayudará a crear uno de los activos más importantes de cualquier restaurante. Un **manual de operaciones para un restaurante** se basa en crear un sistema de procedimientos estándares diarios de rutina, es decir plasmar en un sistema todo lo que se hace paso a paso en el negocio, de tal forma que se convierta en una rutina y se pueda seguir previa capacitación al pie de la letra y así estandarizar tanto las recetas del restaurante como el servicio de los meseros casi de forma automatizada. Esto también ayuda al momento de hacer contrataciones. Otra ventaja de un manual de operaciones es el control de calidad que se puede lograr al implementarlo eficientemente, no

se puede mejorar lo que no está documentado, es necesaria esta documentación del proceso para crear mejoras (LATAM, 2020).

Restobar (2016) El manual de operaciones básicas de restaurante y bar está pensado para cubrir tanto las áreas de front office como de back office, y especialmente recogerá información sobre los siguientes puntos: operaciones que garanticen que todas las tareas y procedimientos se cumplen. Administración y gestión del personal, por el que se establecen procesos y toda la gestión del personal, entre los que se incluyen elementos tan importantes como los turnos de trabajos rotativos según las necesidades de cada momento. Producto: que incluya entre otros aspectos la manipulación y aprovechamiento de los mismos, confección del menú del restaurante, gestión de cocina, compras e inventario. Marketing: es importante que el manual incluya la política de comercialización y promociones, además de otros elementos como la cartelería o el branding del local. Mantenimiento de las instalaciones, tanto del local como de los equipos. Gestión y administración del centro, que incluye administración de personal, el control financiero y comercial del restaurante, etc.

Linkers y la Asociación Internacional de Hostelería (2020) crearon un manual de operaciones de servicio Covid-19 el cual estará disponible a nivel mundial desde el portal de Linkers, que en colaboración con AFLP Group, ofrece un plan de apertura para establecimientos de restaurantes y hostelería, que los ayudará a abrir de forma segura y conforme a las nuevas medidas sanitarias. Además, Linkers ofrecerá una formación online a estos restaurantes para reforzar los aspectos más importantes del manual, para una correcta gestión de los equipos de sala y cocina dentro del restaurante.

Tras meses de confinamiento, muchos restaurantes y otros gremios se han visto tan golpeados por el paro de operaciones que temen estar a punto de desaparecer, mayormente

los restaurantes en donde el negocio mismo implica una cercanía estrecha del personal que presta los servicios durante la preparación de las comidas, al tomar los pedidos y servir los platos con los clientes que reciben el servicio. Para cumplir con las nuevas normas, un restaurante en Ámsterdam, ha creado una especie de "mini invernaderos" que pueden acomodar a los clientes, reduciendo el riesgo de exposición al virus, aislando las mesas individuales de entre uno y tres puestos, la transparencia de los invernaderos permite ver a toda la clientela y crear un ambiente cálido y comunal. Los meseros, equipados con caretas transparentes y guantes, sirven los platos en tablas largas para mantener la distancia (News, 2020).

Luviano (2020) en San Diego, California, los restaurantes colocarán paredes falsas para que el cliente tenga su espacio sin que esté cerrado sino al aire libre, donde antes comían 200 personas ahora no lo harán ni 50, y al hacer su reservación tendrán que ordenar su comida, al pagar cada quien tendrá una máquina ahí mismo sin que nadie más la manipule, además, los clientes tendrán que traer mascarillas cuando no estén sentados en sus mesas.

Dos restaurantes de Tegucigalpa atenderán en la primera fase de reapertura como parte de un programa piloto bajo estrictas medidas de bioseguridad, los negocios son La Crepería y Coco-baleadas, de Tegucigalpa y operan gracias a un acuerdo entre las autoridades y la Asociación Gastronómica de Honduras y Pequeños Restaurantes, producto de las mesas de trabajo integradas por el Gobierno y diversos sectores para enfrentar los efectos económicos de la pandemia de coronavirus (Forbes, 2020).

El personal y los empresarios de los restaurantes tendrán que cumplir con estrictas medidas de bioseguridad indicadas en el “Protocolo de bioseguridad por motivo de la pandemia COVID-19 para servicios turísticos de los establecimientos de alimentos y bebidas

(restaurantes y cafeterías)”,este con el fin de evitar los contagios de Covid-19 de los empleados y clientes, este protocolo incluye: uso obligatorio de mascarilla, desinfección de empleados al momento de ingreso al local, uso constante de gel antibacterial así como lavado de manos, desinfección del efectivo y guantes, entre otros (STSS, 2020).

#### **4.1.6 Finanzas**

Carrasco (2004) Las Finanzas son el conjunto de operaciones de compra-venta de instrumentos que dan derecho a un set de pagos de dinero en el futuro, también dice que la administración financiera está relacionada con la decisión administrativa que da como resultado la adquisición y financiamiento de activos a corto y largo plazo.

Finanzas se puede definir como el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor. En el mundo existen dos grupos de personas: 1. Las que ganan más de lo que gastan 2. Las que necesitan gastar más de lo que tienen, En Términos más sencillos son todos los arreglos que los humanos han ingeniado para poner de acuerdo a estos dos grupos y lograr que ambos obtengan beneficios (García V. M., 2014).

Carrasco (2004) afirma: “Finanzas, es el universo comprendido por el conjunto de las operaciones de intercambio de liquidez en el tiempo, que llevan explícito el compromiso de pagos y compensaciones futuras entre prestamistas y prestatarios” (p. 20).

Núñez Álvarez (2016) afirma: “Las finanzas se basan en análisis financieros, los cuales se obtienen a través de resultados obtenidos de estados financieros, los más comunes

son: Estado de situación financiera (Balance), Estado de resultados, Estado de variaciones, Estado de Flujo de efectivo “(p. 23).

Los constantes cambios económicos y financieros que ocurren en el mundo afectan el resultado de las decisiones de los ejecutivos. El actual entorno presenta realidades como la virtual inexistencia de fronteras, la constante innovación tecnológica, la evolución de las comunicaciones, la movilidad de bienes y servicios, la rápida transferencia de capitales y su efecto sobre la volatilidad en las economías (Álvarez, 2016).

Lira Briceño (2016) La dirección financiera en la empresa ha adquirido un rol cada vez más protagónico en la gestión del negocio, ya que no solo se trata de un área funcional: es, además, un elemento primordial en el planeamiento de la estrategia y en el consecuente logro de los objetivos empresariales.

Hoy en día forma parte del proceso de control y decisión, procesos que influyen en la planeación financiera porque cuando en una empresa se decide acerca de un negocio hay una implicación financiera que para su análisis o evaluación especializada se necesitan conocimientos claros y precisos sobre administración financiera (INSIGNIA, 2017).

“Para conocer y controlar, las finanzas del restaurante, es necesario que la contabilidad sea impecable. Esto ayudará a tomar decisiones y a mantenerse al día, sobre la viabilidad de negocio y las ganancias que está generando constantemente” (URBANEJA, 2020, p. 1).

Los recursos en el restaurante se clasifican en: humanos, técnicos, materiales y financieros. La venta de alimentos y bebidas es el motor principal de la operación, a la que

le siguen las demás funciones y áreas operativas del restaurante. El cobro de sus ventas es el medio de abastecimiento de los recursos financieros que el restaurante requiere (Ayala Brito, & Becerril Sánchez., 2008).

Los recursos en el restaurante se clasifican en: humanos, técnicos, materiales y financieros. La venta de alimentos y bebidas es el motor principal de la operación, a la que le siguen las demás funciones y áreas operativas del restaurante. El cobro de sus ventas es el medio de abastecimiento de los recursos financieros que el restaurante requiere. La venta es el motor principal de la operación de cualquier empresa y, desde luego, de los restaurantes, pero el desplazamiento de los bienes y servicios en forma de alimentos y bebidas por sí solo no genera los recursos financieros, es necesaria la cobranza; y si ésta es de inmediato, de contado o en efectivo, mucho mejor. Si el restaurante realiza ventas a crédito se debe ser muy cuidadoso en el plazo que se otorgue para su pago. Deberán fijarse límites de crédito, así como realizar una investigación de crédito a los clientes y llevarles un expediente con las garantías de pago que se les soliciten (Ayala Brito, & Becerril Sánchez., 2008).

Muchos gobiernos han anunciado medidas fiscales para mitigar el impacto económico de la pandemia, como pagar gran parte de los salarios de los trabajadores con licencia (como en el Reino Unido) o enviar a los contribuyentes un cheque de estímulo (como en Estados Unidos). Canadá, Dinamarca, Francia y otros países están pagando gran parte de los sueldos de las empresas, para que puedan seguir intactas (Snower, 2020).

Al margen de las ayudas económicas a las que pueda optar cada negocio, es recomendable trazar un plan de acción para anticiparse a las consecuencias del cierre de los negocios por la emergencia sanitaria del coronavirus. Algunas estrategias financieras para

prepararse durante este periodo pueden ser: conocer la salud financiera del negocio, optimizar los recursos, gastos, ahorro y negociación (MAPAL, 2020).

## **CAPITULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1 Enfoque y Métodos de la Investigación**

#### **5.1.1 Enfoque**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que busca cuantificar los datos recopilados sobre la gestión administrativa de los restaurantes del Distrito Central en cuanto a sus ventas, control de inventarios, recursos humanos, operaciones y finanzas; y aplicar un tipo de análisis estadístico con los mismos.

Según Sampieri (2005), El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación.

#### **5.1.2 Método**

Considerando la naturaleza de la investigación, las acciones realizadas fueron fundadas en el método, ya que no se manipuló ninguna de las variables de estudio.

En esta modalidad, el investigador no tiene control alguno de las variables que analiza o bien de los fenómenos estudiados. Por tanto, el investigador se centra en analizarlos e identificar sus posibles causas y consecuencias. Este tipo de investigación, por tanto, considera estrategias metodológicas que no manipulan las variables, solo las observan o miden para después analizarlas. (Pimienta & de la orden Hoz, 2017)

### **5.1.3 Estudio**

El tipo de estudio realizado en la investigación fue exploratorio ya que no se estableció ninguna hipótesis y la información recopilada ayudará a una mejor comprensión del problema lo que puede llevar, posteriormente, a realizar una investigación más profunda sobre el mismo.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas, (HERNANDEZ SAMPIER & COLLADO, 2014)

### **5.1.4 Diseño de la Investigación**

El diseño utilizado fue transversal simple, porque solo una vez se realizó la recolección de los datos y se utilizó una sola muestra.

El diseño de estudios transversales se define como el diseño de una investigación observacional, individual, que mide una o más características o enfermedades (variables), en un momento dado (Sánchez Hernández).

## **5.2 Población y Muestra**

### **5.2.1 Población**

Según Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

Según información proporcionada por Kenneth Rivera presidente de la Asociación Gastronómica de Honduras (AGHAS), actualmente se encuentran inscritos 470 restaurantes independientes, siendo esta la población a considerar en esta investigación.

### 5.2.2 Muestra

Según Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista (2010) La muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de esta.

Debido que la población a estudiar es menor a 100,000, se determina que esta es finita, por lo que, para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2NPQ}{(N-1)E^2 + Z^2PQ}$$

Figura 0.2 Fórmula Muestra Finita

En donde:

**n = Tamaño de la muestra**

**N = Total de la población**

**Z = Nivel de confianza**

**P = Probabilidad de éxito**

**Q = Probabilidad de fracaso**

**E = Error muestral**

Cálculo de la muestra

**Tabla 5.1**

**Datos de Formula**

Tabla 0.4 *Datos de la Fórmula***DETALLE DE LA MUESTRA**

<b>n</b> =	Tamaño de la muestra. ?
<b>N</b> =	Total, de la Población: 470
<b>Z</b> =	Nivel de confianza (95%); es decir un valor de 1.96
<b>P</b> =	Proporción proporcional de ocurrencia de un evento (0.50)
<b>Q</b> =	Proporción proporcional de ocurrencia de un evento (0.50)
<b>E</b> =	Error muestral (0.1)

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{(N-1)E^2 + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (470) (0.50)(0.50)}{(470-1)(0.1)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)} = \frac{451.39}{5.6504} = 79.89 = n=80$$

Figura 0.3 Resultados Fórmula Muestra Finita

Una vez obtenido el resultado del tamaño de la muestra que se obtuvo por medio de la fórmula estadística, y para los fines de investigación que corresponda, se encuestaran 80 dueños y gerentes de restaurantes, entre ellos hombres y mujeres, localizados en el Distrito Central.

**5.2.3 Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo utilizado es No Probabilístico, es decir, que las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados, el método de muestreo es por Conveniencia ya que la selección se hizo acorde a los intereses y a los datos de contacto que el grupo de investigadores tiene.

### **5.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA**

#### **5.3.1 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis determinada para esta investigación son los dueños y/o gerentes de restaurantes que operan en el Distrito Central. Esta será determinada por la cantidad de restaurantes inscritos en la Asociación Gastronómica de Honduras y Pequeños Restaurantes.

### **5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.**

#### **5.4.1 Encuesta**

La técnica utilizada para realizar esta investigación es la encuesta. Se eligió este método ya que permite obtener los datos necesarios, además de poder detectar por este medio, preferencias, motivos y hábitos de los encuestados. Esta será aplicada a dueños y gerentes de restaurantes del Distrito Central durante la semana del 15 al 19 de junio de 2020.

Según Baena (2017) una encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que estamos estudiando.

Como instrumento se utilizó un cuestionario estructurado. Un cuestionario es un sistema de preguntas racionales, ordenadas y expresadas en un lenguaje normal sin tecnicismos. Una vez diseñado el cuestionario, se sometió a una prueba piloto para su validación.

### **5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **5.5.1 Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias constituyen el objetivo de la investigación y proporcionan datos de primera mano.

Las fuentes primarias de esta investigación han sido las encuestas realizadas a las personas que representan a los restaurantes independientes en el Distrito Central.

### 5.5.2 Fuentes Secundarias:

Consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano.

Las fuentes secundarias de las cuales se han obtenido información y han sido útiles para el análisis e interpretación además de guiar la investigación han sido libros, artículos, revistas y periódicos.

## 5.6 CRONOLOGÍA DEL TRABAJO

Un plan de trabajo es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. Continuación, se presenta el cronograma del trabajo de investigación:

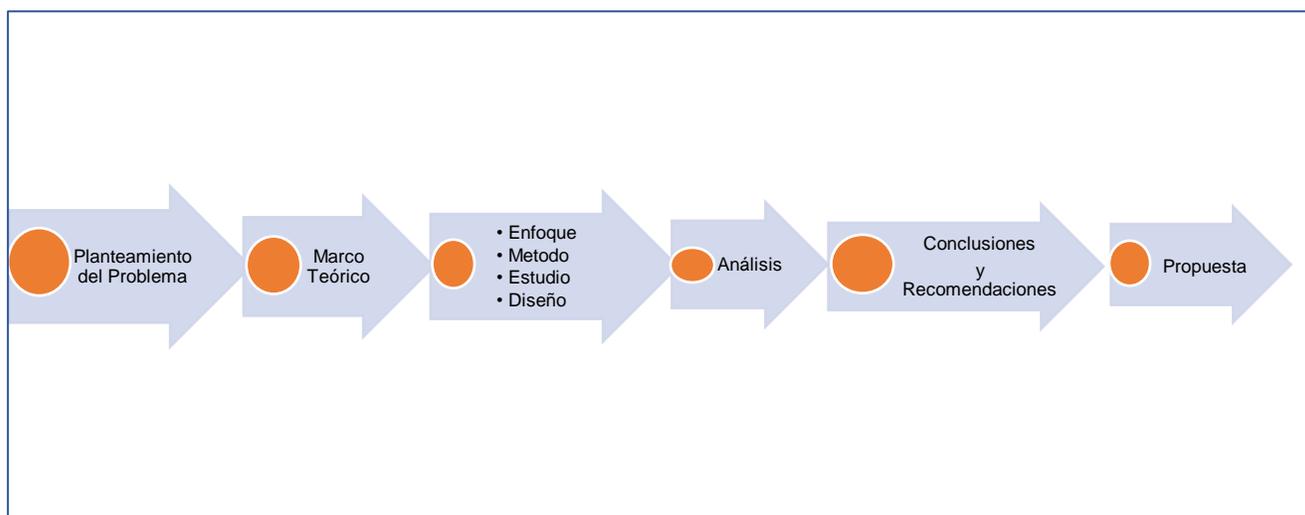


Figura 5.0.4 Cronología del Trabajo

## 5.7 Operacionalización de Variables

Tabla 0.5 Operacionalización de Variables

Variable	Definición Operacional	Dimensión	Tipo	Escala	Indicador	Fuente de Verificación
<b>Gestión Administrativa</b>	La capacitación de coordinar y controlar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la empresa.	Temporal	Cuantitativo	Linkert Nominal	Encuesta	Encuesta
<b>Ventas</b>	Es una acción que se genera de intercambiar un bien o servicio a cambio de dinero.	Temporal	Cuantitativo	Linkert	Encuesta	Encuesta
<b>Control de Inventario.</b>	Es mantener siempre un equilibrio en flujo real de entradas y salidas de mercancía que se experimenta dentro de una empresa.	Temporal	Cuantitativo	Nominal	Encuesta	Encuesta
<b>Recursos Humanos</b>	Forma de valorar a la mano de obra con la que se cuenta en una empresa u organización, siendo así el recurso más básico e importante para generar crecimiento económico acompañado de incrementos de productividad y eficiencia.	Temporal	Cuantitativo	Nominal	Encuesta	Encuesta
<b>Operaciones</b>	Es la administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de servicios.	Temporal	Cuantitativo	Linkert Nominal	Encuesta	Encuesta

<b>Finanzas</b>	Es el área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de capacitación de recursos, el valor del dinero en tiempo y en el costo de capital.	Temporal	Cuantitativo	Linkert	Encuesta	Encuesta
-----------------	--	----------	--------------	---------	----------	----------

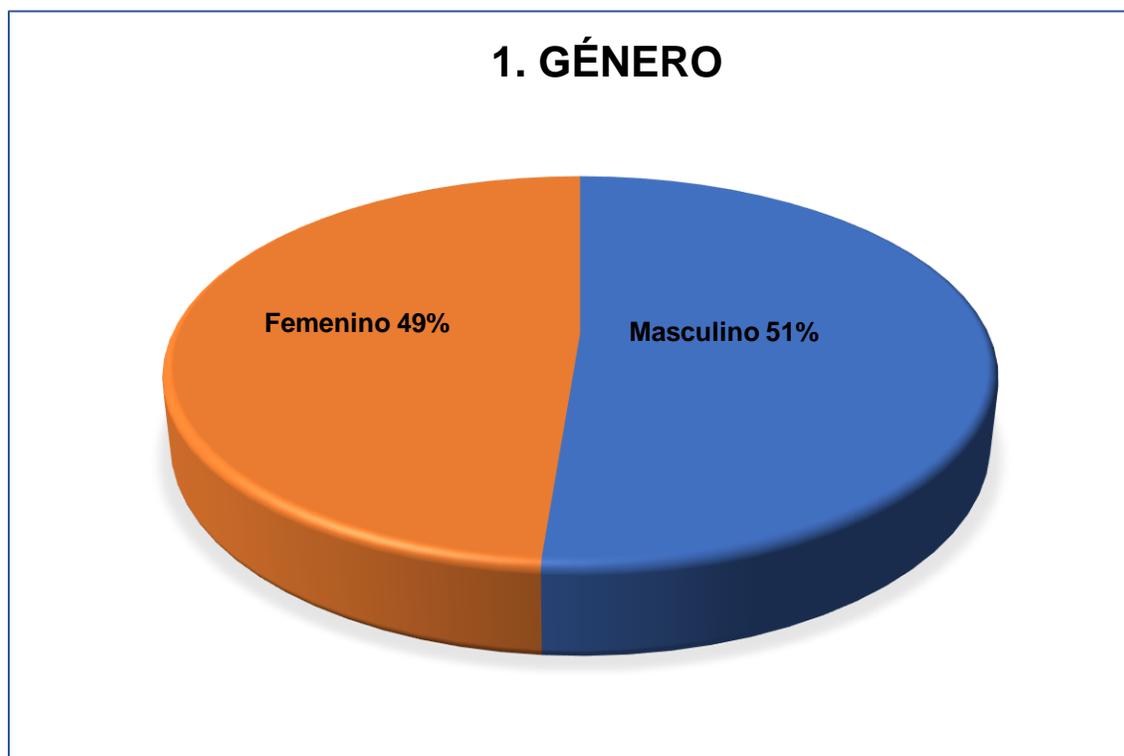
## CAPITULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer los resultados obtenidos y el análisis de datos recopilados, por medio de los instrumentos utilizados en la recolección de los mismos, a dueños y gerentes de restaurantes, entre ellos hombres y mujeres, localizados en el Distrito Central; quienes proporcionaron información valiosa y necesaria para poder evaluar las gestiones administrativas de los restaurantes durante la Pandemia del Covid-19.

En los siguientes gráficos se mostrarán los resultados del instrumento aplicado a 80 dueños y gerentes de restaurantes encuestados.

## 6.1 Análisis de Encuesta:

### 6.1.1 Pregunta 1 Género:



*Gráfico.1 Género*

**Análisis:** Según los datos recopilados en una muestra de 80 personas encuestadas, un 51% es del sexo masculino y un 49% es del sexo femenino.

## 6.1.2 Pregunta 2:

¿Cuánto tiempo tiene su restaurante de operar?



*Gráfico.2 Tiempo de Operación*

**Análisis:** De acuerdo a los encuestados, el 38% tiene aproximadamente de 2 a 3 años de estar operando, seguido de un 30% con más de 6 años. El 21% tiene de 4 a 5 años de operar y el 11% tiene menos de 1 año.

## 6.1.3 Pregunta 3:

¿Cuántos empleados tiene actualmente su restaurante?

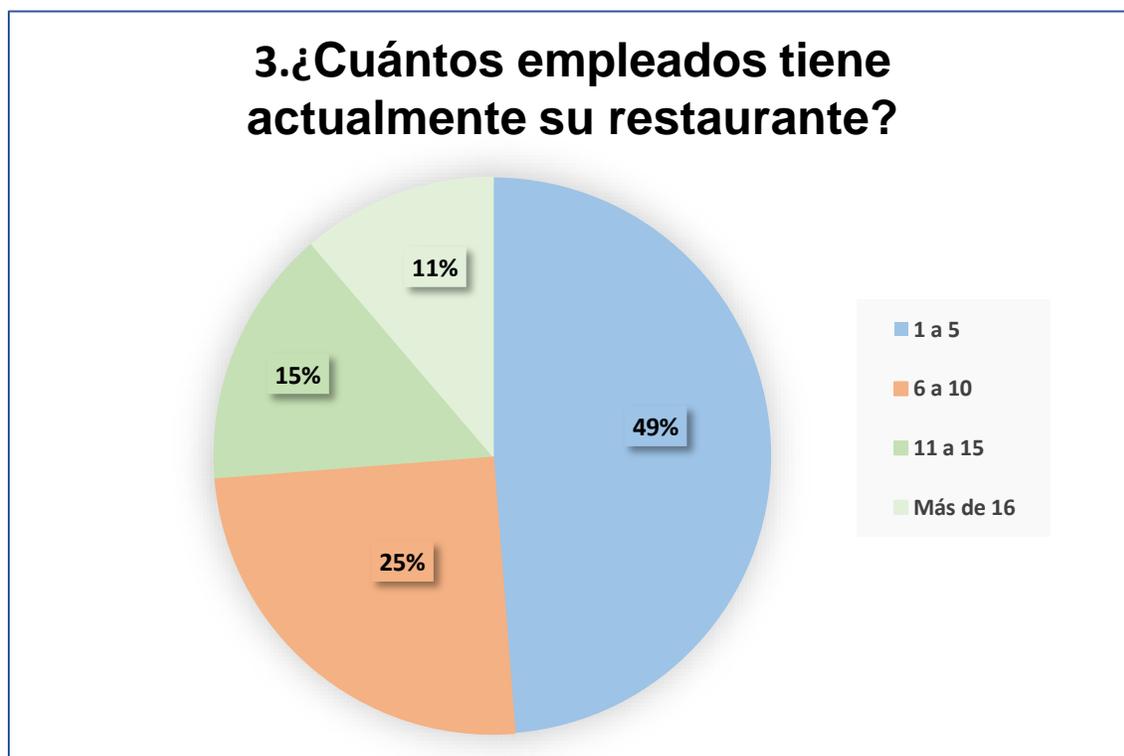
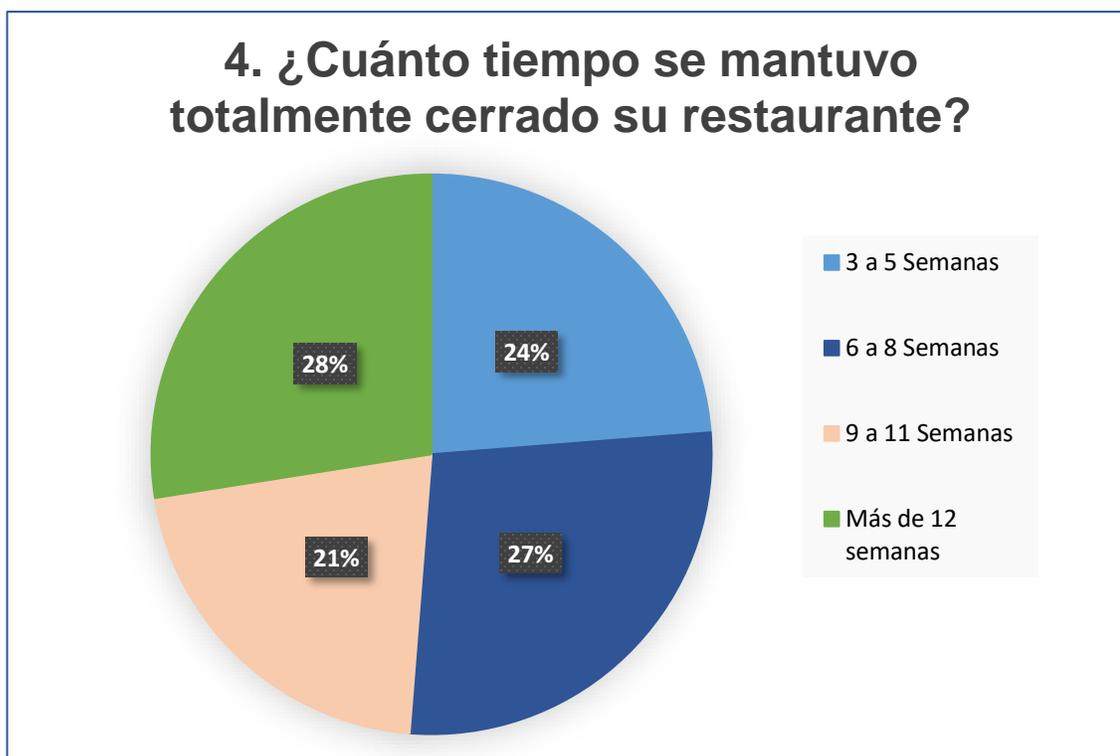


Gráfico 0.3 Cantidad de Empleados

**Análisis:** Según encuestados, el 49% de los restaurantes tiene de 1 a 5 empleados, seguido del 25% que tiene de 6 a 10 empleados. Los porcentajes menores son, 15% que tiene de 11 a 15 empleados y tan solo el 11% que tiene más de 16 empleados.

## 6.1.4 Pregunta 4:

Desde que inició la Pandemia, ¿Cuánto tiempo se mantuvo totalmente cerrado su restaurante?



*Gráfico.4 Tiempo de Cierre*

**Análisis:** Del total de la muestra que fue de 80 personas, el 28% respondió que mantuvieron su restaurante totalmente cerrado más de 12 semanas, seguido del 27% que mantuvo cerrado de 6 a 8 semanas. El 24% mantuvo cerrada sus operaciones de 3 a 5 semanas. Y finalmente, el 21% mantuvo cerrado de 9 a 11 semanas, siendo este el menor porcentaje.

## 6.1.5 Pregunta 5:

Durante la Pandemia ¿Su restaurante ha recibido algún tipo de apoyo para mantener sus operaciones? Si su respuesta es “No” pase a la pregunta 7.



*Gráfico.5 Ayuda para Mantener Operaciones*

**Análisis:** De acuerdo a los encuestados, el 90% no recibió ningún tipo de ayuda durante la pandemia y tan solo el 10% sí recibió ayuda. Determinando que los restaurantes han logrado salir adelante con esfuerzo propio.

## 6.1.6 Pregunta 6:

¿Qué tipo de apoyo ha recibido? Puede elegir más de una opción.

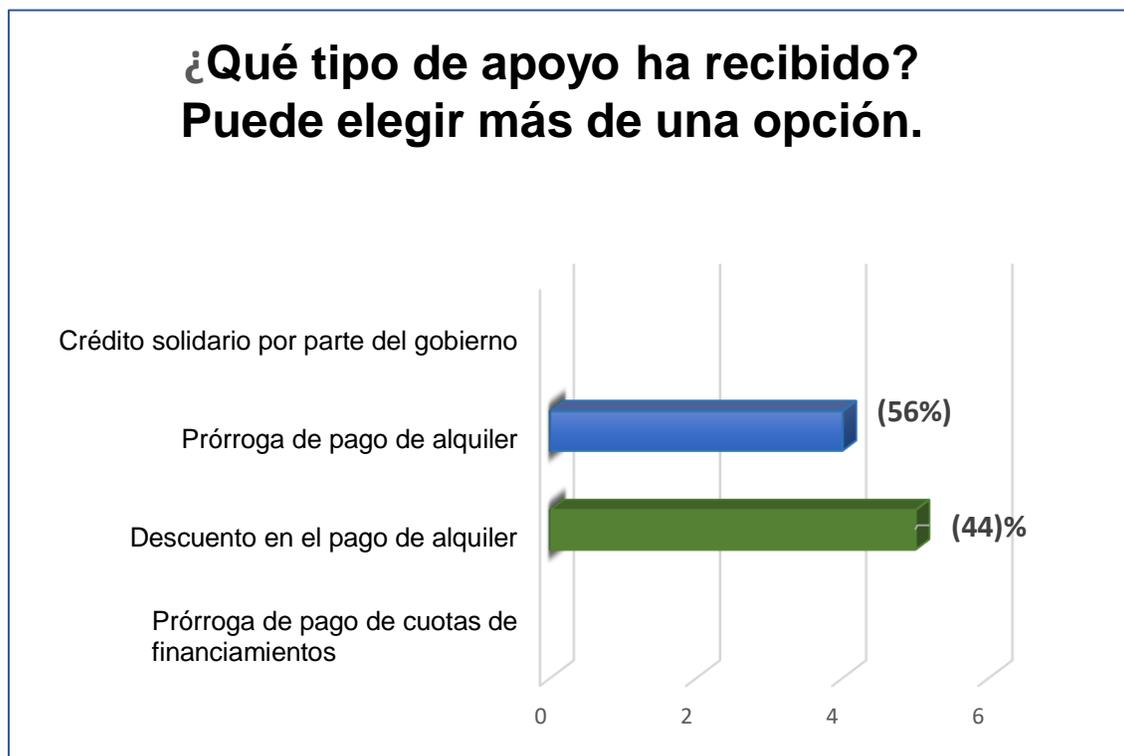


Gráfico.6 Tipo de Apoyo

**Análisis:** Del 10% de las personas que recibieron ayuda para sus restaurantes durante la pandemia, el 44% recibieron descuento en el pago de alquiler y el equivalente al 56% recibieron prórroga de pago de alquiler. Determinando que no hubo apoyo financiero ni créditos solidarios por parte del gobierno.

## 6.1.7 Pregunta 7:

Durante el cierre de operaciones decretado por el gobierno ¿Su negocio ha tenido que desechar materia prima?



Gráfico.7 Desecho Materia Prima

**Análisis:** De las 80 personas encuestadas, el 89% respondió que en sus restaurantes tuvieron que desechar materia prima. Solamente el 11% no se vio afectado en este sentido.

## 6.1.8 Pregunta 8.

¿Qué acciones administrativas se vio obligado(a) a realizar con el Recurso Humano de su negocio?

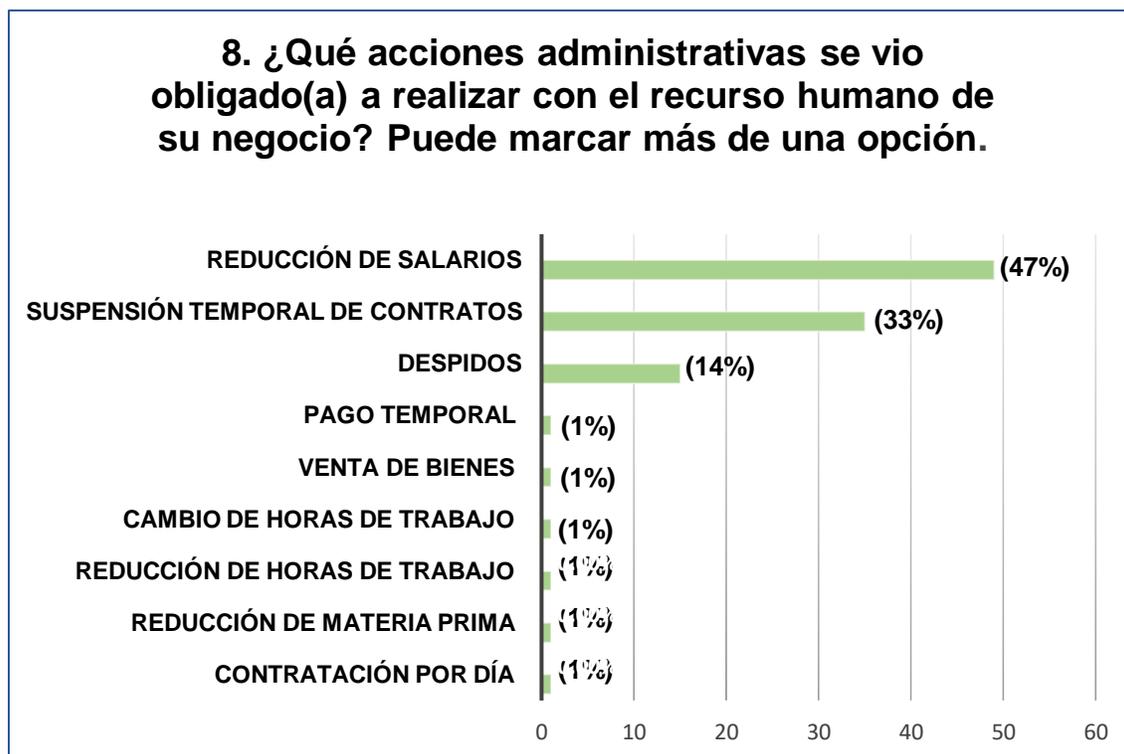
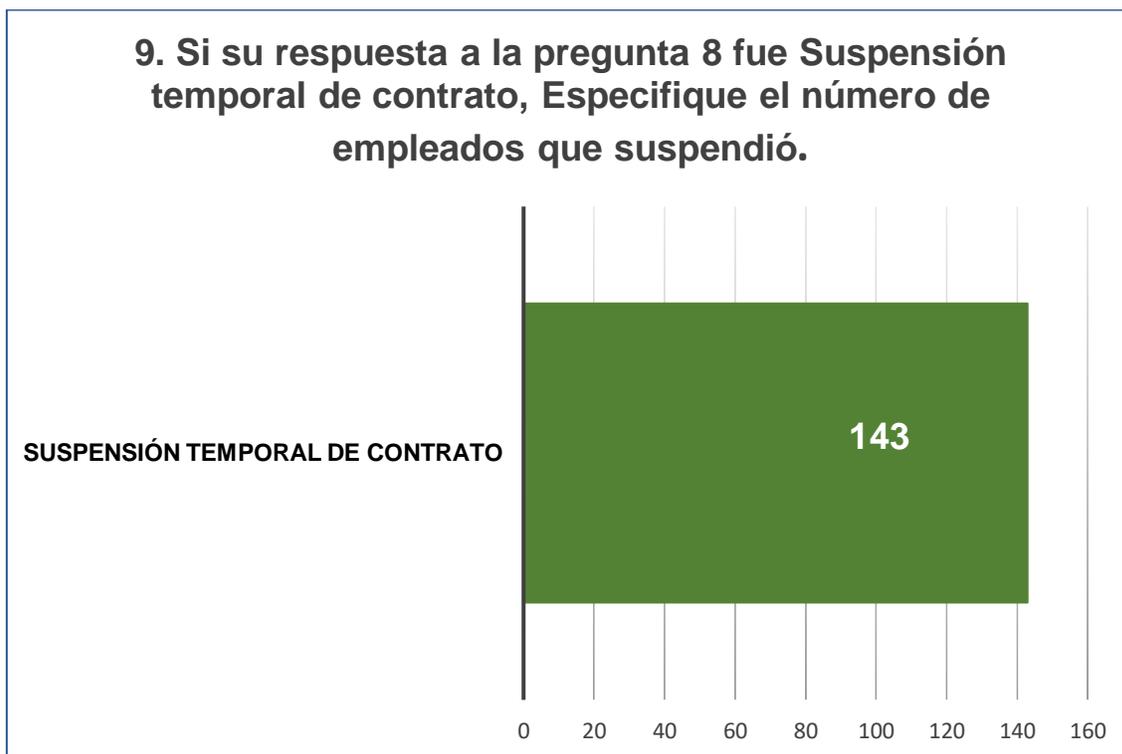


Gráfico.8 Acciones Administrativas

**Análisis:** De acuerdo a la muestra de 80 personas encuestadas, el 47% de los restaurantes se vieron obligados a reducir los salarios de sus colaboradores. El 33% tomó la decisión de suspender temporalmente los contratos laborales y el 14% se vieron obligados a despedir personal. Aparte de las acciones sugeridas, las personas encuestadas especificaron otras, tales como: pago temporal, venta de bienes, cambio de horas de trabajo, reducción de trabajo, materia prima y contratación por día que corresponde al 1%.

## 6.1.9 Preguntas 9:

Si su respuesta a la pregunta 8 fue Suspensión temporal de contrato, Especifique el número de empleados que suspendió.

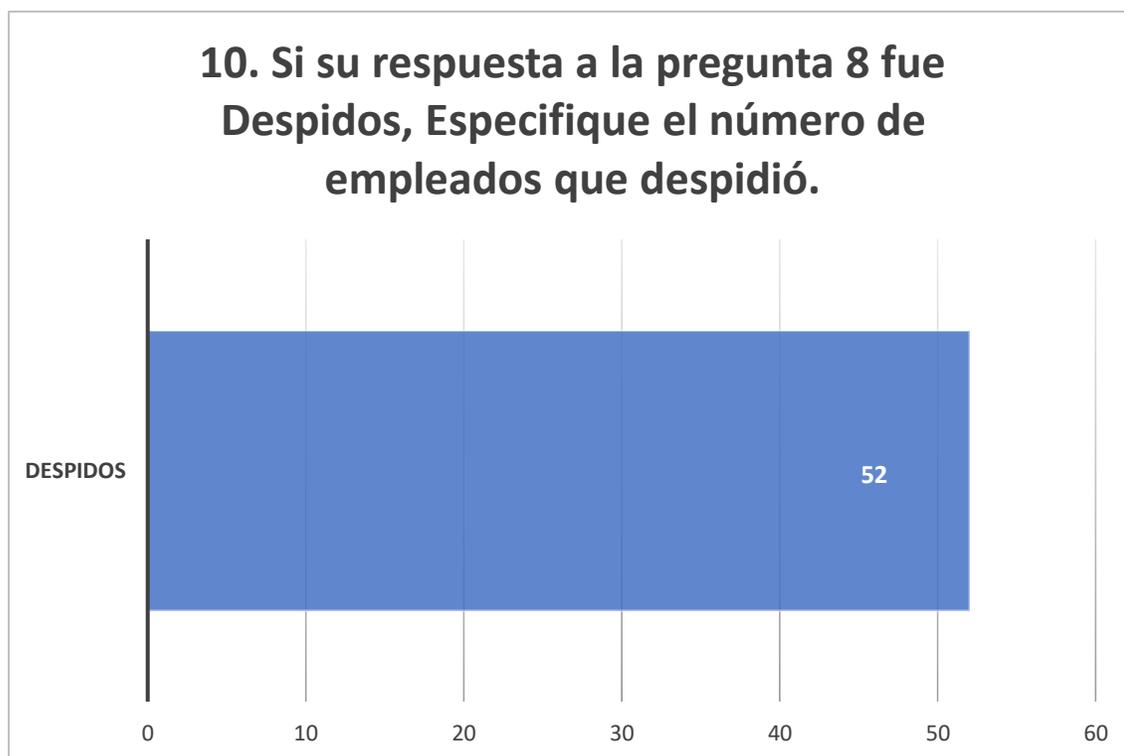


*Gráfico.9 Empleados Suspendidos*

**Análisis:** En los restaurantes donde tuvieron que suspender temporalmente parte de su personal, un total de 143 empleados resultaron afectados con dicha medida administrativa durante la pandemia.

## 6.1.10 Pregunta 10:

Si su respuesta a la pregunta 8 fue Despidos, Especifique el número de empleados que despidió.

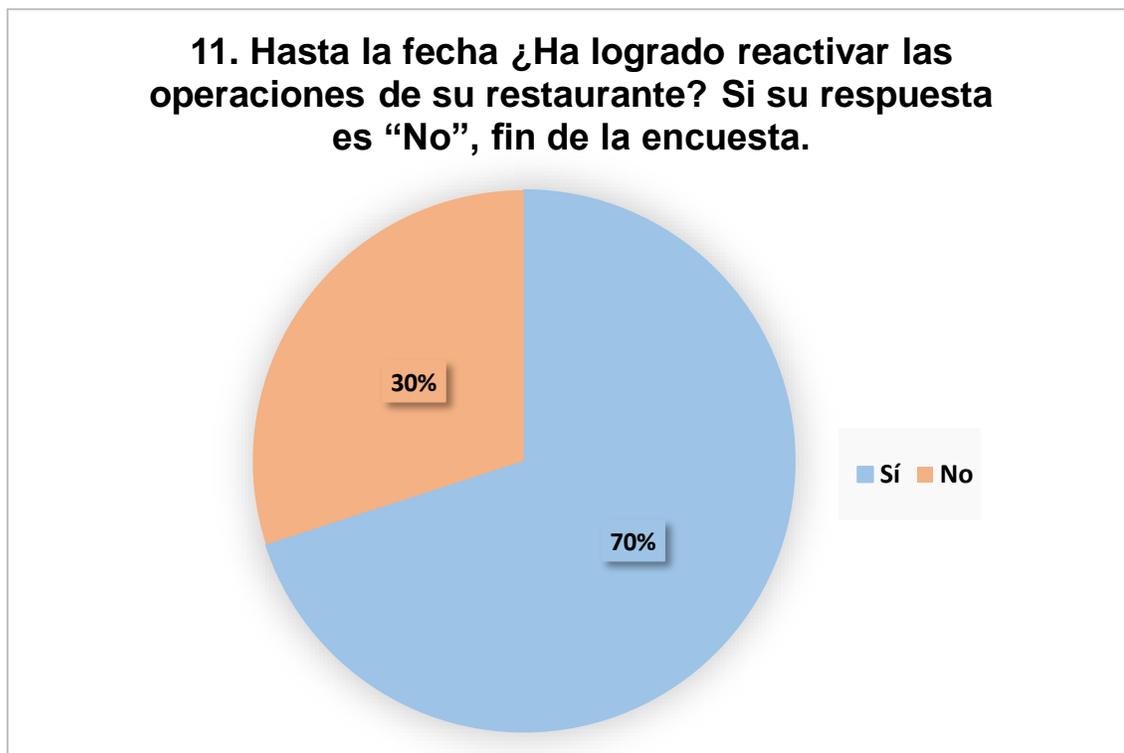


*Gráfico.10 Empleados Despedidos*

**Análisis:** Un total de 52 empleados tuvieron que ser despedidos por la crisis económica generada por la pandemia y la incapacidad de los restaurantes para mantener su planilla a consecuencia del cierre de sus operaciones.

## 6.1.11 Pregunta 11:

Hasta la fecha ¿Ha logrado reactivar las operaciones de su restaurante? Si su respuesta es “No”, fin de la encuesta.

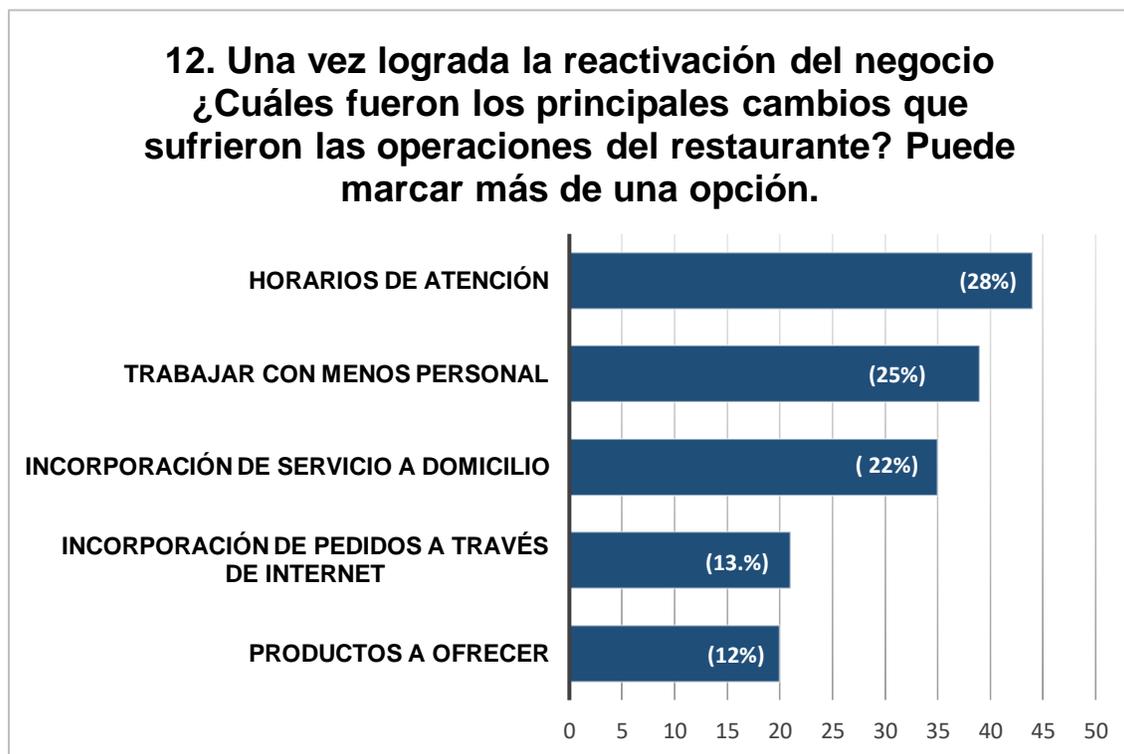


*Gráfico.11 Reactivación de Operaciones*

**Análisis:** El 70% de los encuestados, han logrado reactivar sus operaciones; sin embargo, el 30% todavía no lo ha hecho.

## 6.1.12 Pregunta 12:

Una vez lograda la reactivación del negocio ¿Cuáles fueron los principales cambios que sufrieron las operaciones del restaurante? Puede marcar más de una opción.



*Gráfico 12 Cambios en Operaciones*

**Análisis:** Del 70% (56 personas) del total de los restaurantes que pudieron reactivar sus operaciones durante la pandemia, uno de los principales cambios sufridos en sus operaciones fue en los horarios de atención con un 28%. El 25% de los encuestados respondieron que tuvieron que trabajar con menos personal, seguido de un 22% que tuvieron que optar por la incorporación del servicio a domicilio. Un 13% incorporó los pedidos a través de internet y un 12% tuvo que cambiar los productos que ofrecen.

## 6.1.13 Pregunta 13:

Durante la reapertura de su restaurante. ¿Qué tipo de dificultades enfrentó para atender a sus clientes? Puede marcar más de una opción.

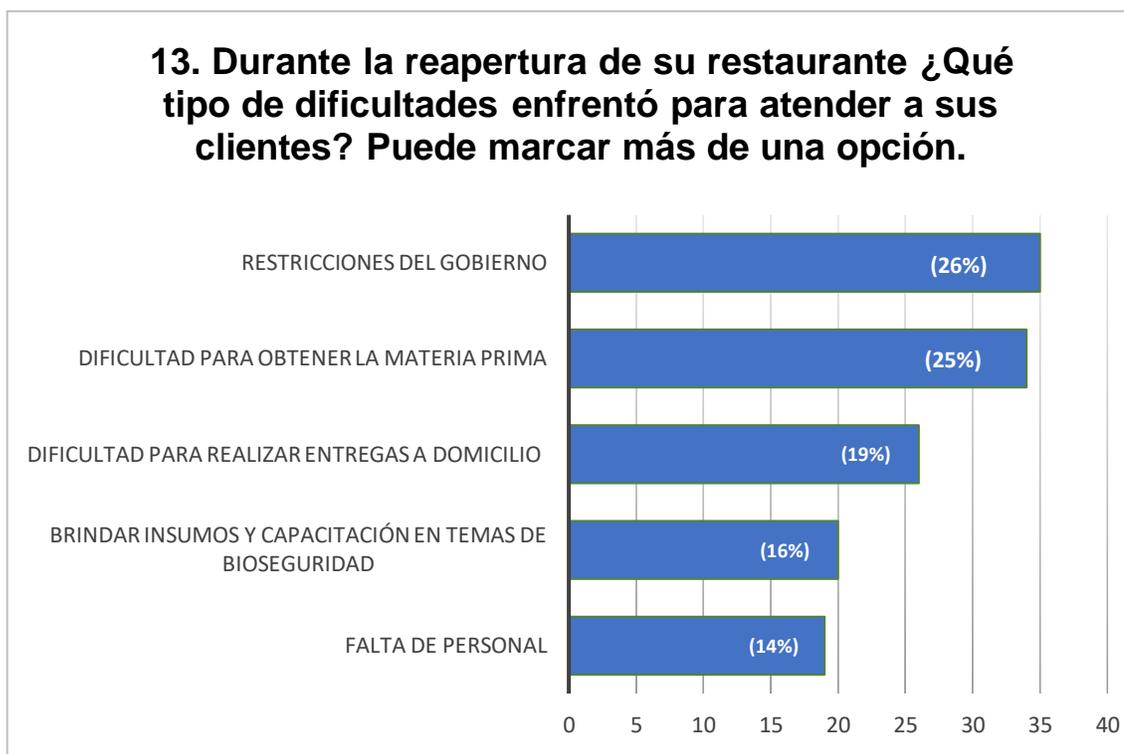
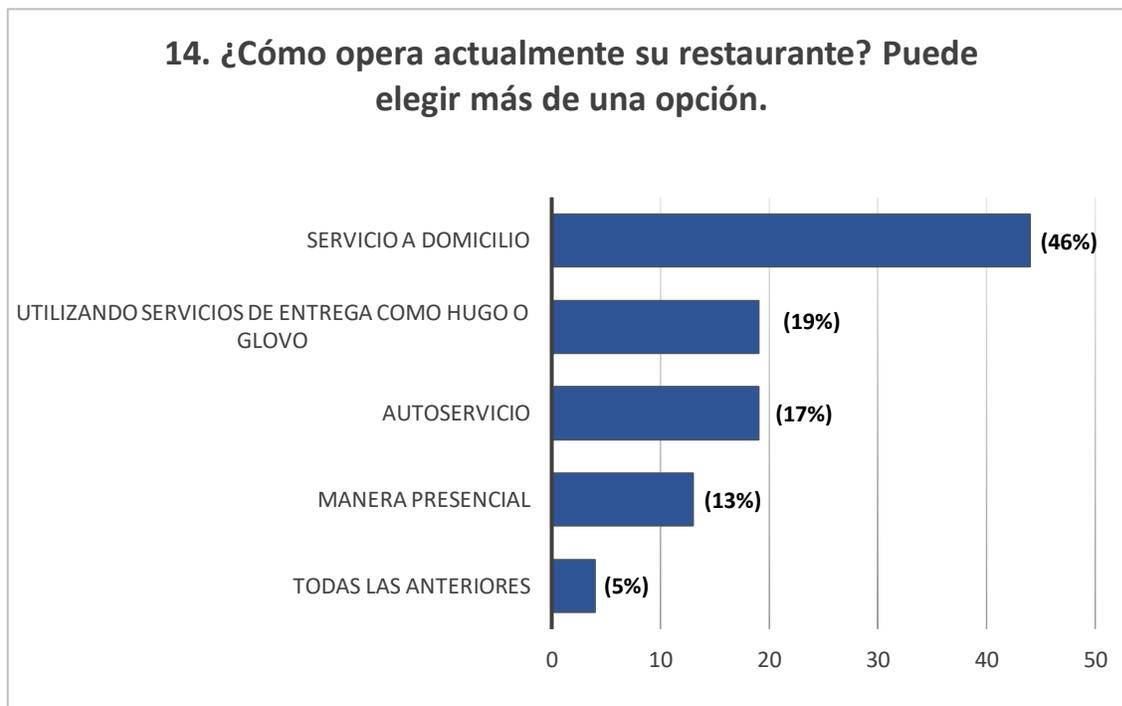


Gráfico.13 Dificultades en atención a Clientes

**Análisis:** De 56 personas que respondieron esta pregunta, pudiendo seleccionar más de una opción, se puede concluir que 2 de las principales dificultades a las que se enfrentaron los restaurantes para atender a sus clientes, fueron las restricciones del gobierno con un 26% y muy cercano con un 25% la dificultad para obtener la materia prima. Entre otras de las dificultades seleccionadas se encontró la realización de entregas a domicilio en la cual se obtuvo un 19%, dificultades para brindar insumos y capacitación en temas de bioseguridad con un 16% y la falta de personal con un 14%.

## 6.1.14 Pregunta 14.

¿Cómo opera actualmente su restaurante? Puede elegir más de una opción.



*Gráfico 14 Operación Actual*

**Análisis:** El 46% de los restaurantes actualmente están operando a través de servicio a domicilio propio, muy por debajo se encontró un 19% utilizando servicios de entrega como HUGO y GLOVO, el 17% están implementando el sistema de autoservicio y son las opciones menos utilizadas, la de manera presencial con un 13% y únicamente un 5% que implementan todas las opciones anteriores.

## 6.1.15 Pregunta 15:

En una escala del 1 al 5, donde 1 es Totalmente en Desacuerdo y 5 es Totalmente de Acuerdo  
 ¿Considera que los precios de los insumos o materias primas que le ofrecen sus proveedores han incrementado?

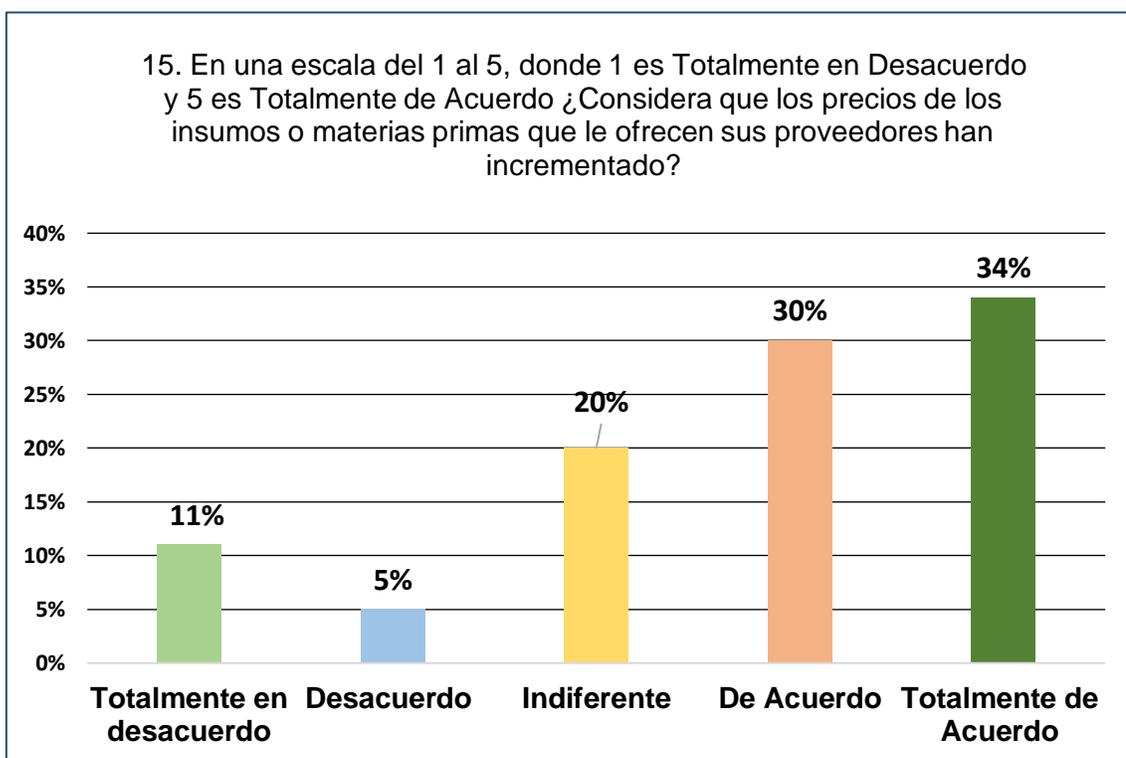
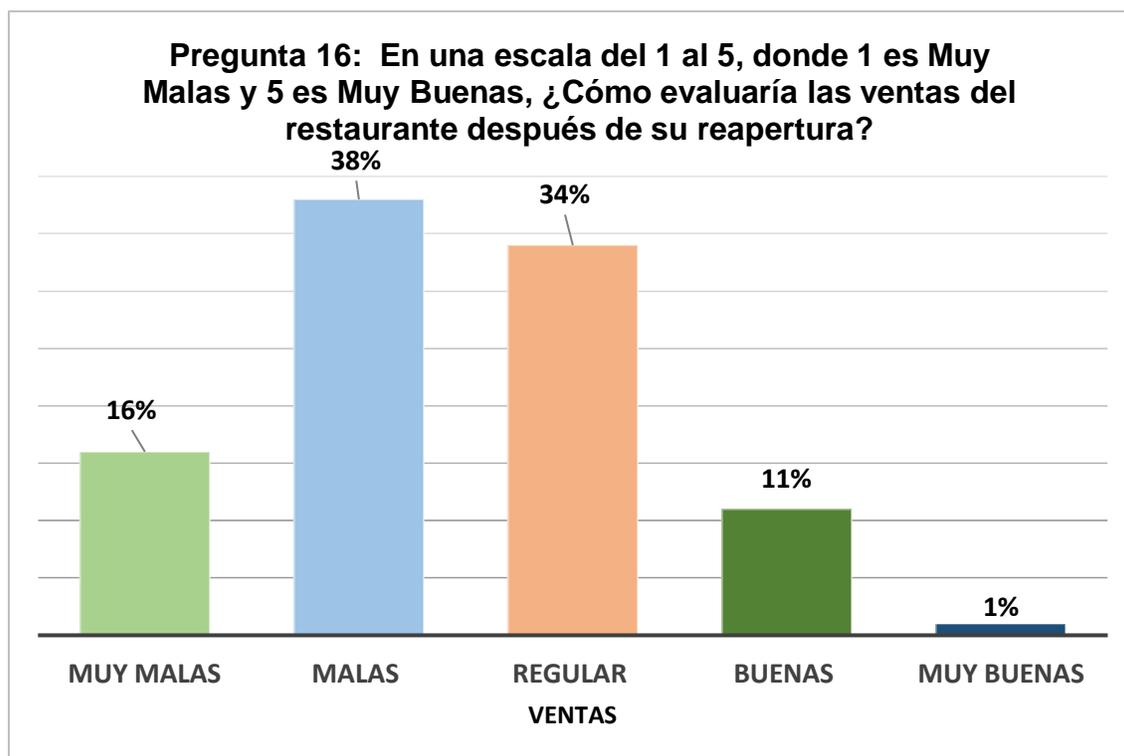


Gráfico.15 Aumento costo Materia Prima

**Análisis:** Del 70% de la muestra que logró reactivar operaciones, el 34% de los restaurantes consideran que están totalmente de acuerdo con que los precios de las materias primas han incrementado. El 30% está de acuerdo, el 20% se mostró indiferente, el 5% está en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, se pudo observar que el 64% considera que si se han incrementado los precios de la materia prima durante la pandemia.

## 6.1.16 Pregunta 16:

En una escala del 1 al 5, donde 1 es Muy Malas y 5 es Muy Buenas, ¿Cómo evaluaría las ventas del restaurante después de su reapertura?

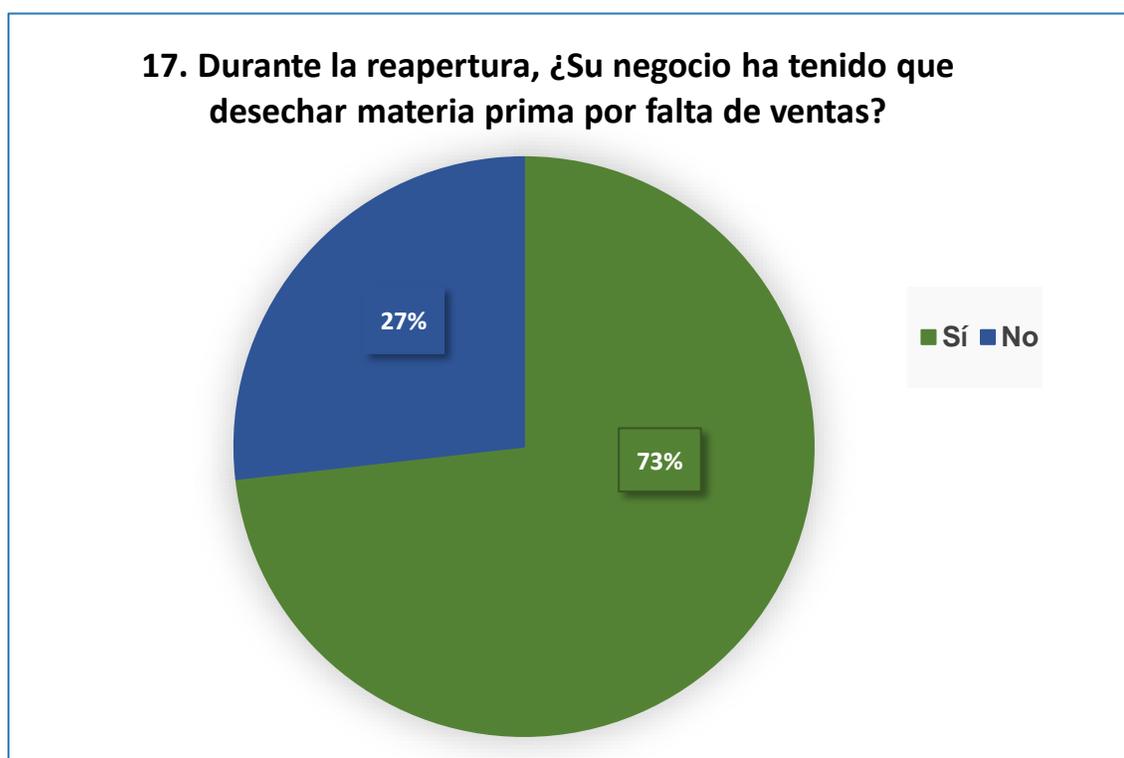


*Gráfico 16 Ventas Post-apertura*

**Análisis:** Del 70% de la muestra que logró reactivar operaciones, el 16% de los restaurantes consideran que las ventas estuvieron muy malas. El 38% considera que las ventas fueron malas, el 34% consideran que sus ventas fueron regulares. El 11% considera que sus ventas estuvieron buenas y el 1% considera que sus ventas estuvieron muy buenas. Por lo tanto, se puede observar que el 54% de los restaurantes obtuvieron ventas malas después de la reapertura.

## 6.1.17 Pregunta 17.

Durante la reapertura, ¿Su negocio ha tenido que desechar materia prima por falta de ventas?



*Gráfico 17 Desecho Materia Prima por Ventas*

**Análisis:** Del 70% de personas que reactivaron sus operaciones en los distintos restaurantes, el 73% (41 personas) han tenido que desechar materia prima por falta de ventas y una minoría del 27% (15 personas) no se ha visto en la necesidad de hacerlo.

## 6.1.18 Pregunta 18.

¿Qué impacto ha tenido en su estructura de costos la implementación de medidas de bioseguridad en el restaurante?

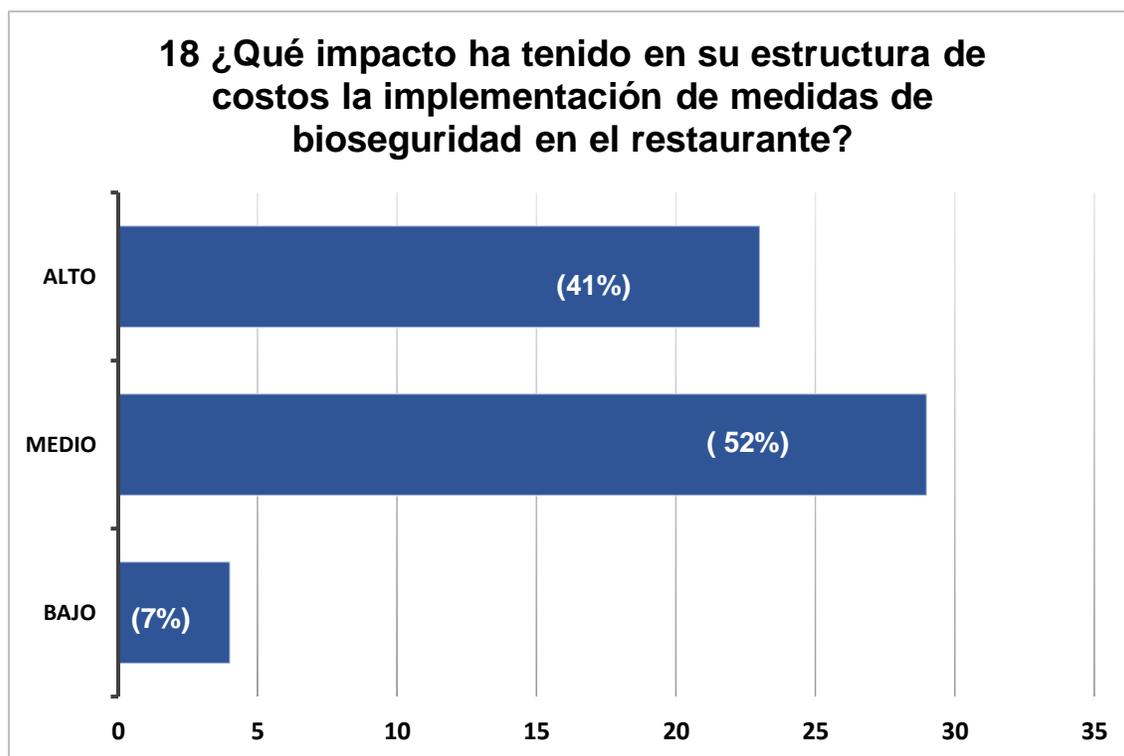
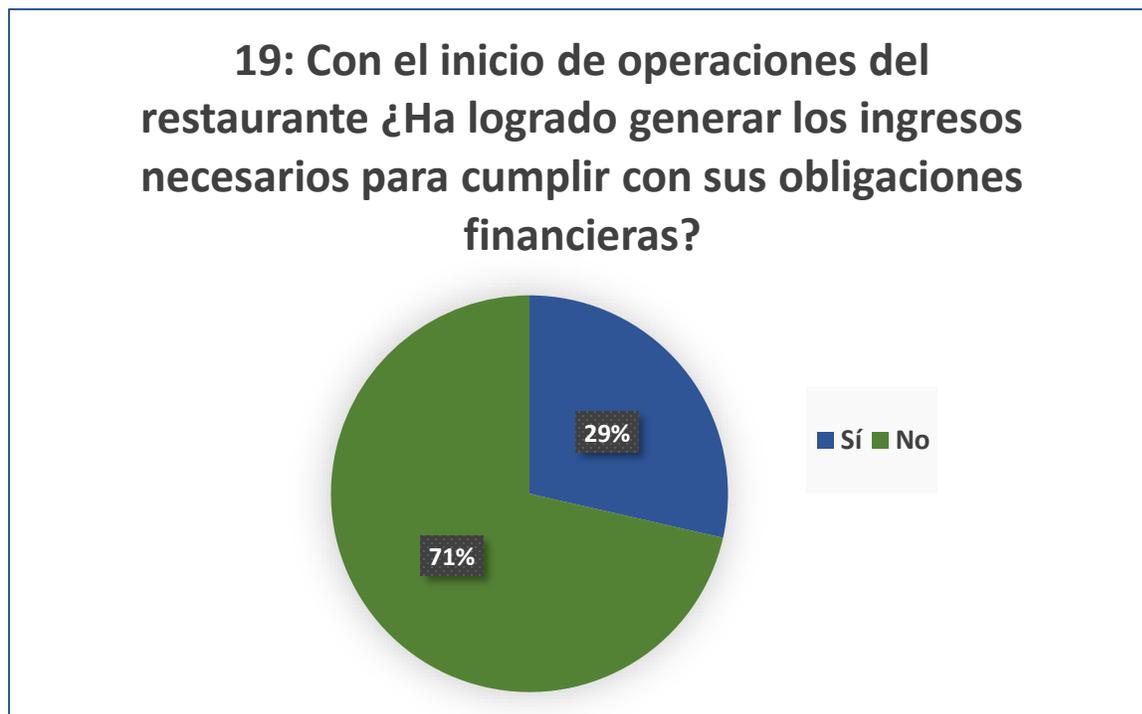


Gráfico.18 Impacto costos

**Análisis:** De las 56 personas que han reactivado sus restaurantes, se conoció que el 52% (29 personas) han tenido un impacto medio en sus costos a raíz de la implementación de medidas de bioseguridad, seguido muy de cerca de un 41% (23 personas) que han tenido un alto impacto en sus costos por la implementación de las mismas. Y únicamente un 7% (4 personas) consideran que han tenido un bajo impacto en sus costos.

## 6.1.19 Pregunta 19:

Con el inicio de operaciones del restaurante ¿Ha logrado generar los ingresos necesarios para cumplir con sus obligaciones financieras?



*Gráfico.19 Generación de Ingresos suficientes*

**Análisis:** El 71% de la muestra (40 personas) no ha logrado generar los ingresos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones financieras adquiridas y el 29% (16 personas) sí ha logrado generar los ingresos suficientes para hacerlo. Esto refleja que las finanzas de los restaurantes han sufrido un grave impacto a raíz de la pandemia.

### 6.1.20 Pregunta 20:

¿Cuáles son las principales preocupaciones, para su restaurante, que genera el regreso a la llamada “Nueva Normalidad” una vez superada la Pandemia del Covid 19?

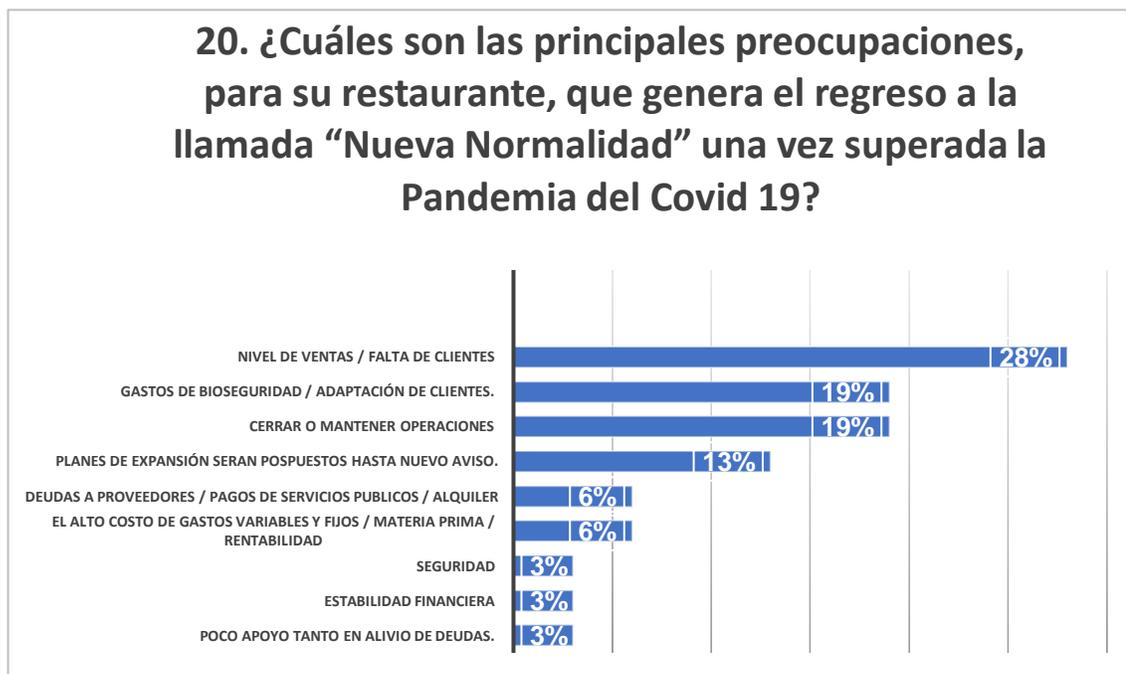


Gráfico 0.20 Principales Preocupaciones

**Análisis:** De acuerdo a los resultados de la encuesta, la mayor preocupación a la llamada “Nueva Normalidad” es el nivel de ventas con el 28%, seguido de gastos de bioseguridad con el 19%, igual que cerrar o mantener operaciones con el mismo porcentaje del 19%. Otras de las preocupaciones es que los planes de expansión sean pospuestos con un porcentaje del 13%, el 6% corresponde a deudas a proveedores, pagos de servicios públicos y alquileres mismo 6% que corresponde al alto costo de gastos variables y fijos. Finalmente, seguridad, estabilidad financiera y poco apoyo en alivio de deuda con un 3% cada una.

## 6.2 CRUCE DE VARIABLE

### 6.2.1 Tiempo de Operar vs. Número de Empleados.

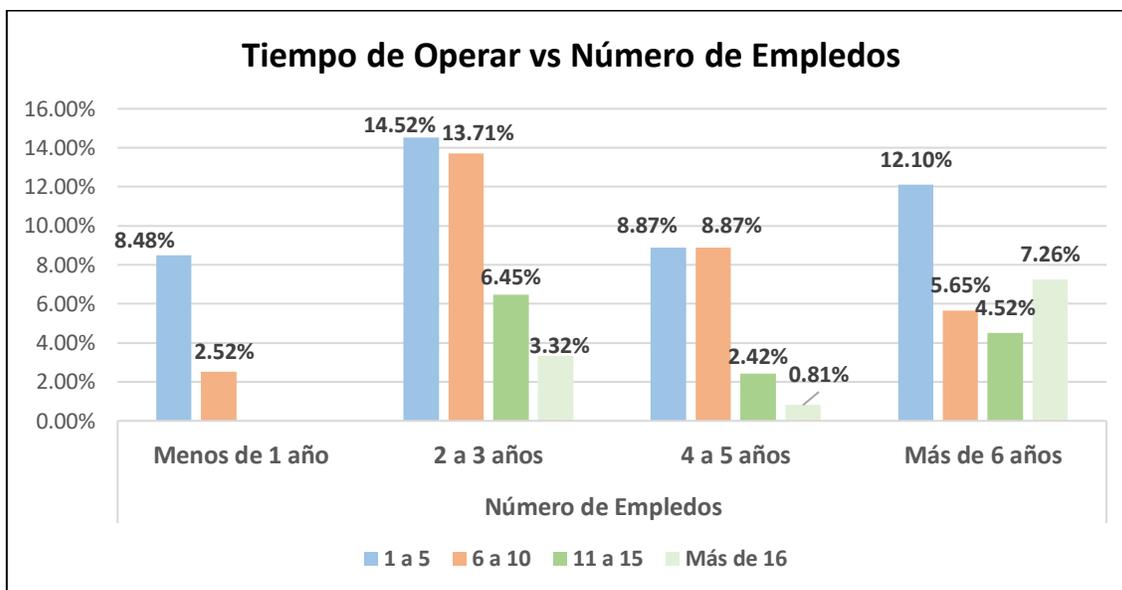


Gráfico 21 Tiempo de Operación Vs. Número de Empleados

#### Análisis:

La mayoría de restaurantes que tienen de 2 a 3 años de operar tienen entre 1 a 5 empleados representando el 14.52%, los restaurantes que han operado entre 4 a 5 años coinciden que tienen entre 1 a 5 empleados con el 8.87% y de 6 a 10 empleados también con el 8.87%, por tanto, podemos decir que el rango está entre 1 a 10 empleados. Los restaurantes que tienen más de 6 años operando en su mayoría tienen de 1 a 5 empleados con el 12.10%, también es importante resaltar que estos restaurantes tienen el porcentaje más alto con más de 16 empleados representando el 7.26%. Los restaurantes que tienen menos de 1 año de operar tienen entre 1 a 5 empleados con el 8.48%. Podemos concluir con el análisis de estas variables que la mayoría de los restaurantes encuestados tiene entre 1 a 5 empleados.

### 6.2.2 Tiempo de Operar vs. Reactivación de Operaciones.

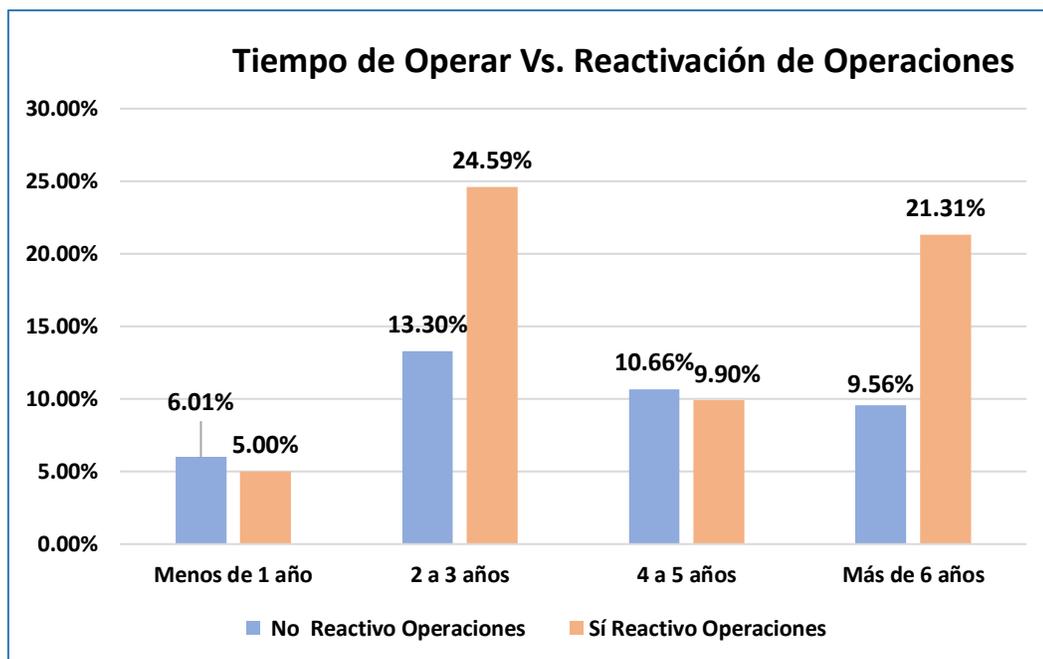


Gráfico 22 Tiempo de Operar Vs. Reactivación de Operaciones

#### Análisis:

De los restaurantes que tienen menos de un año de operar, el 5% logró reactivar operaciones, en cambio el 6.01% no lo logró. Los restaurantes que tienen entre 2 a 3 años tuvo un mayor porcentaje de reactivación en sus operaciones del 24.59% a diferencia del 13.30% que no lograron reactivar. Los restaurantes que tienen entre 4 a 5 años de operar, el 10.66% no lograron reactivar operaciones y el 9.90% si pudo reactivar operaciones. Y finalmente los restaurantes que tienen más de 6 años de operar, el 21.31% pudo reactivar operaciones y el 9.56% no pudo. Se puede concluir que la mayoría de los restaurantes que tuvieron menos de un año de operar no pudieron reactivar operaciones, en cambio los restaurantes que tienen más de 2 años de operar pudieron reactivar sus operaciones.

### 6.2.3 Ingresos Vs. Bioseguridad.

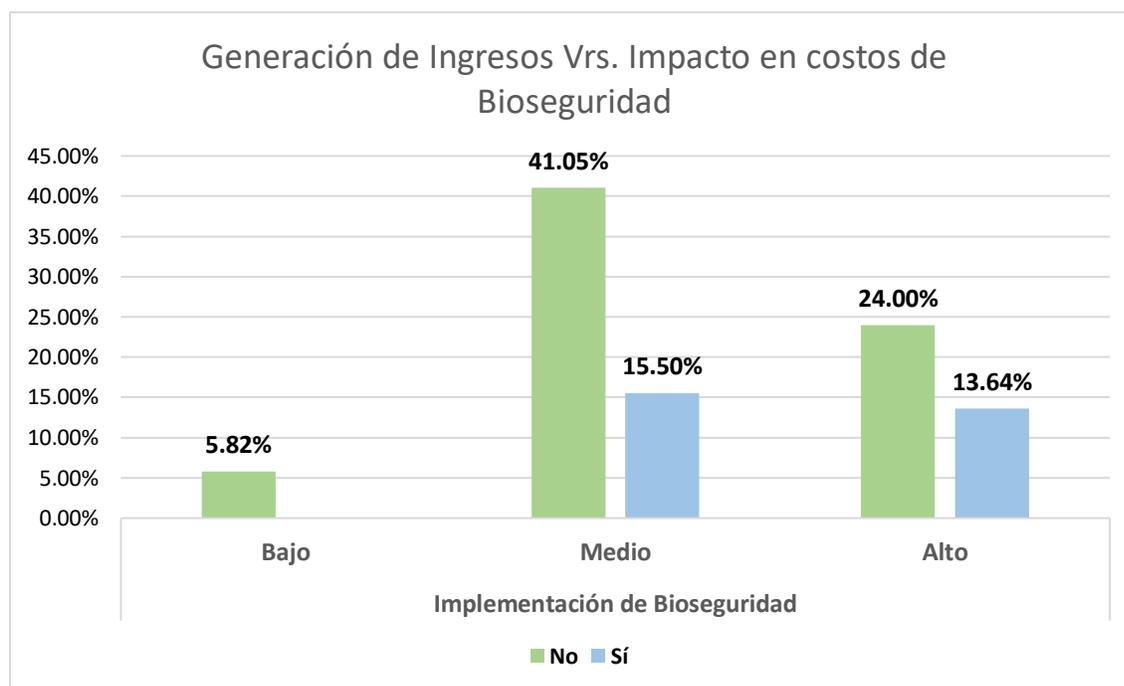


Gráfico 0.23 Ingresos Vs. Bioseguridad

#### Análisis:

Las personas que no han logrado generar ingresos para cubrir sus gastos financieros consideran que el impacto en la implementación en costos de bioseguridad ha sido medio representado por un 41.05%. Las personas que si han logrado generar ingresos para cubrir sus gastos financieros consideran que el impacto en la implementación de bioseguridad ha sido alto representado por un 13.64%.

### 6.2.4 Antigüedad de Operar vs. Ventas

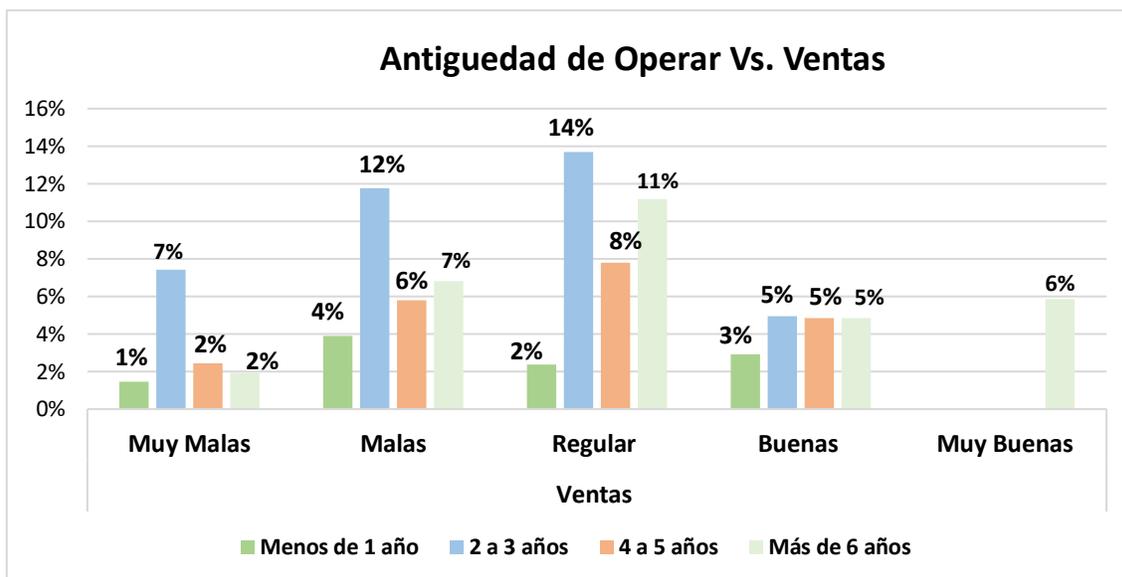


Gráfico 24 Antigüedad de Operar Vs. Ventas

#### Análisis:

La mayoría de los restaurantes que tienen menos de un año de operar consideran que sus ventas han sido malas representado por un 4%. Los restaurantes que tienen de 2 a 3 años de operar califican sus ventas como regulares representado por un 14%. Los restaurantes que tiene de 4 a 5 años de operar también consideran sus ventas regulares con un 8% y los restaurantes que tienen más de 6 años de operar, evalúan sus ventas como regulares con un 11%. Se puede concluir que después de la reapertura de operaciones la mayoría de los restaurantes evalúan sus ventas como regulares y únicamente un porcentaje mínimo del 6% de restaurantes con más de 6 años de operar consideran que sus ventas han sido muy buenas.

## CAPITULO VII. CONCLUSIONES

1. Los efectos del coronavirus, la cuarentena, el distanciamiento social y las regulaciones gubernamentales tomadas en el país, dañaron el comportamiento de las ventas en los restaurantes independientes del distrito central desde el cierre de operaciones donde no se registraron ventas durante más de 12 semanas. Después de la reapertura se presentaron bajas en las ventas comparadas con el primer trimestre del año. La economía está sufriendo un gran golpe a nivel mundial por lo cual se visualiza que las ventas en los restaurantes independientes podrían variar enormemente.
2. Los restaurantes del distrito central se vieron obligados a desechar producto debido al cierre temporal de las operaciones, así como evaluar la logística del proveedor y el costo estimado de los productos.
3. Los dueños de restaurantes independientes tras un ambiente de incertidumbre, se vieron forzados a tomar medidas drásticas con el recurso humano para poder seguir a flote en el mercado, tomando decisión tales como: reducción de salarios, suspensión temporal de contrato y reducir personal por medio de despidos entre otros.
4. Con las regulaciones establecidas por el gobierno muchos restaurantes independientes se vieron obligados a cambiar la forma de operar de sus restaurantes, la falta de fluidez de clientes inició el desarrollo potencial de las entregas a domicilio y subcontratación de empresas como Hugo y Globo, también tuvieron que realizar cambio en los horarios de

atención, así como realizar actividades con menos personal y hacer un cambio a sus productos a ofrecer.

5. Durante la reapertura de los restaurantes independientes, los dueños de restaurantes no han generado ingresos necesarios para poder mantener a flote sus finanzas, teniendo el riesgo de no cumplir con sus obligaciones financieras.
  
6. Existen muchas preocupaciones por parte de los dueños de restaurantes independientes a la llamada “Nueva Normalidad” una de las principales preocupaciones es el nivel de ventas, así como el posible descenso de clientes frecuentes, el manejo y el costo que genera la implementación de medidas de bioseguridad por parte de clientes y empleados. Todo este tipo preocupaciones generan dudas a los dueños de restaurante de si es rentable mantenerse operando o realizar el cierre definitivo.

## **CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES**

1. Solicitar a las autoridades gubernamentales un plan de rescate el cual incluya, préstamos a tasas de interés accesibles, arreglos de pago, revisión de pago de servicios básicos, alquileres, control para el alza de precios en las materias primas y los insumos de bioseguridad. Los dueños de restaurantes deben mantener una visión más clara del entorno y el futuro de su negocio, anticiparse a los hechos para mantener un plan de contingencia ante cualquier adversidad.
2. Se recomienda contar únicamente con la materia prima necesaria para operar ya que después de la cuarentena obligatoria y reapertura paulatina de los restaurantes es probable que los clientes continúen con una cuarentena voluntaria lo cual significa que no habrá afluencia de clientes en lugares públicos y limita a los restaurantes a continuar con ventas por delivery o autoservicio.
3. El recurso humano es esencial en cualquier empresa y más cuando se ha invertido en capacitaciones, los restaurantes deben buscar opciones que permitan mantener el recurso humano activo sin necesidad de realizar despidos, por medio de pago de salario por hora o día de trabajo, también reubicación de actividades de los empleados, entre otras.
4. Se recomienda mantener diferentes formas de servicio en el área de restaurantes es indispensable para poder sobrevivir a la nueva normalidad que se está desarrollando, por ejemplo, servicio a domicilio, órdenes en línea y auto servicio.
5. Se recomienda otorgar descuentos y promociones atractivas que les permita capturar clientes, así mismo es muy importante cuidar el posicionamiento de la marca del restaurante y para este caso es recomendable hacerlo a través de las redes sociales ya

que actualmente es la manera más efectiva de hacer publicidad. Las redes sociales son por el momento las plataformas más populares para realizar sus compras

6. Desarrollar plazas de trabajos mixtas con labores definidas donde se le permita y capacite al empleado a una visión de productividad aún más alta. También se recomienda readecuar el espacio físico del local para así cumplir con las nuevas medidas de distanciamiento social, concientizar a cada cliente para que cumpla los requisitos.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Briones, M., & Bellagamba, F. (2020). Profesionales de Recursos Humanos en tiempos de pandemia: una oportunidad para reinventarse. *pwc*.
- Hernández Zambrano , A. (2019). Manual de Operaciones Para Restaurantes . *Gestiopolis*.
- Luviano, T. (20 de Mayo de 2020). *Telemundo*. Obtenido de <https://www.telemundo20.com/noticias/local/restaurantes-cambiaran-su-forma-de-operar-tras-posible-reapertura/2021997/>
- Acosta Véliz, M., Salas Narváez, L., Jiménez Cercado, M., & Guerra Tejada, A. M. (2018). *Administración de Ventas*. Melixio D.F: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Alessandro . (24 de Mayo de 2020). Obtenido de , Debitoor;; <https://debitoor.es/guia-pequenas-empresas/marketing/como-analizar-la-competencia>
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alvarenga , R., & Raudales García , N. R. (2017). *Impacto Del Comercio informal en la estructura económica de Honduras*. .
- Álvarez, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor (5a. ed.)*. Bogota Colombia : Eco Ediciones.
- Análisis Competitivo* . (22 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- Arenal Laza, C. (2020). *Gestión de Inventario*. Tutor Formación.
- Ayala Brito, , G., & Becerril Sánchez,, B. (2008). *La función de finanzas en los restaurantes*. Buenos Aires : De Mente Ediciones.
- Baena , M. G. (2017). *Metosología de la investigación (3a. ed)*. 01: Editorial Patria .
- Baralo, M. (1997). *Los Modelos, los curriculos, los enfoques y los métodos: ¿ Por Que no la didáctica?* Centro Virtual Cervantes .
- Barranco Gámez, J. M. (Junio de 2018). *El Salario, Aspecto generales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros/1751/index.html>

- Barroso Tanoira, F. G. (12 de 2008). Obtenido de SCIEDLO:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422008000300005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000300005)
- Becerril Sánchez, , B., & Ayala Brito,, G. (2007). *Administración financiera aplicada a Restaurantes*. Mexico D.F : Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Bueno Blanco , R., Ramos Sámano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. F. (2018). *Elementos Básicos de Admnistración* . Culeacán, Sinaloa : Once Ríos .
- Bueno, R. B. (s.f.).
- Caride , A. (19 de Julio de 2018). Obtenido de Mailrelay :  
<https://blog.mailrelay.com/es/2018/07/19/responsabilidad-social>
- Carranza , S. (25 de 4 de 2020). Economía . *El 30% de empress soportaría hasta tres meses la crisis*.
- Carrasco, G. (2004). *Finanzas*. Puerto Montt: Lom Editorial.
- Carrasco, G. (2004). *Finanzas*. Puerto Montt: Lom Ediciones.
- Castellanos Domínguez , O. F., & Ramírez Domínguez, D. C. (2013). *Competitividad Apropiación y Mecanismos para su fortalecimiento*. Bogotá.
- Cavala. (22 de Mayo de 2020). Obtenido de Análisis Competitivo: <https://responsabilidad-social-corporativa.com/la-responsabilidad-social-empresarial/>
- Centro de Derecho de la Mujer . (junio 2011). *Derechos laborales, empleo y crisis en honduras*. San Pedro Sula Cortes Honduras: Tiraje.
- CEUPE. (1 de Marzo de 2017). *La estrategia de operaciones*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/la-estrategia-de-operaciones.html>
- Chase , R. B., Jacobs, R. F., & Alquilano, N. J. (2009). *Administración de Operaciones Producción y cadena de suministros*. Mexico, DF: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cohen , N., & Gómez Rojas , G. (2019). *Metodología de la Investigación* . Buenos Aires : Teseo.

- Comercio, C. d. (7 de Marzo de 2020). *Cámara de Comercia DE Bogota*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2020/Marzo-2020/El-reto-de-los-restaurantes-ante-el-avance-del-covid-19>
- Conde Pérez, E. M. (s.f.). *Factores de Éxito en las Ventas*. España: Fundación Universitaria Andaluza Inca.
- Copyright © 2020, . *COVID-19 HONDURAS - SITIO WEB OFICIAL*. (2020). Obtenido de <https://covid19honduras.org/>
- Cortada , F. (24 de Mayo de 2020). Obtenido de Oxfam intermón: <https://blog.oxfamintermon.org/los-diferentes-tipos-de-responsabilidad-social-del-ambito-individual-a-la-acciones-gubernamentales/>
- Cortés Valiente , J. A., & Rueda Galvis, J. F. (2017). *Responsabilidad Social*. Guayaquil.
- Cota Luévano, J. A. (2017). La Capacitación Como Herramienta Efectiva. *Dialnet plus*, 1.
- Cruz Fernández , A. (2017). *Gestión de Inventarios* . Andalucía España : IC Editoria .
- Cruz Lascano, M. E., Martínez Mesías, J. P., & Naranjo Santamaría, J. R. (2016). *LAS COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL*. Ambato- Ecuador: ENIAC Pesquisa, Guarulhos (SP).
- Cruz, E. (2015). Las 4P. de Mercado Tecnia. *Emprendice*, 1.
- Cuevas, F. (2020). *Control de Costos y Gastos de los restaurantes*. Mexico D.F: IIMUSA S.A de C.V Grupo Noriega Editores.
- de la Cruz Martin, J. (23 de 1 de 2016). *GastroMarketing*. Obtenido de Análisis de la competencia. ¿Por qué debes hacerlo para tu restaurante? Recuperado <https://jorgecruzmartin.com/analisis-de-la-competencia-de-un-restaurante/>
- Dessler , G. (2004). *Administración de Recursos Humanos* . Mexico D.F: Pearson Educación. .
- Domínguez, O. F. (2013). *Competitividad Apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*. Bogotá: Contacto Gráfico.
- El Informativo. (5 de 5 de 2020).

- Elkins, M. (2017). Administrar al Personal del Restaurante: ¿Tu Recurso Más Importante o Tu Mayor Dolor de Cabeza? *Waiterio*.
- Esper, T. L., & Waller, M. A. (2017). *Administración de Inventarios*. Mexico D.F: Pearson Educación.
- Estévez, C. (2010). ¿Cómo Selencionar a los mejores empleados para mi restaurante?. *Barra de Ideas*.
- Exitosos, R. (2020). *Restaurantes Exitosos, Cómo Controlar el Inventario en tu restaurante*.
- Exitosos, R. (14 de 6 de 2020). *Restaurantes Exitosos* . Obtenido de [https://www.menuspararestaurantes.com/como\\_controlar\\_el\\_inventario\\_en\\_tu\\_restaurant e/](https://www.menuspararestaurantes.com/como_controlar_el_inventario_en_tu_restaurant_e/)
- Fajardo, F., Jensen, C., Lavalle , J., Lee, H., Lundahl, K., Madden, D. M., & Naseem, M. (2014). *Construcción de la Capacidad Creativa* . Arusha: Centro Virtual Cervantes .
- Ferrando , J. (2008). *Gestión Administrativa* . Valencia : Universitat Politecnica de Valencia Serv. Publ.
- Forbes. (2020). Honduras comenzará reapertura de restaurantes con dos establecimientos piloto. *Staff, Forbes*.
- Forteza, J. L. (2016). Despidos Directos y Despidos Indirectos. *Complutense y Consultor Abdón Pedrajas & Molero, 2*.
- Fundahrse. (2003). Obtenido de Fundahrse: <http://fundahrse.org/requisitos-y-beneficios/>
- GALARZA CACHIGUANGO, I. S., AGUINAGA, C., LÓPEZ, P., MOLINA, R., & ORTEGA, R. (2019). *OMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: UN MARCO DE COMPETENCIAS CLAVE PARA SU GESTIÓN*. Turismo y Sociedad,.
- García , P. M. (2017). REMUNERACIÓN EN ESPECIE A TUS EMPLEADOS, ¿CÓMO HACERLA? *En la Cocina* .
- Garcia Reche, A., & Perdiguero, T. (2005). *La responsabilidad Social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial* . Valencia .

- García Romero, M. (2013). La evolución de las Ventas. *Channel News.*, 1.
- García, V. M. (11 de 2014). Introducción a las finanzas. Tihuaca: Grupo editorial Patria. Obtenido de <https://blog.elinsignia.com/2017/11/25/la-importancia-de-la-administracion-financiera/>
- Gastronómico., E. d. (2020). Como administrar un restarante . *Escuela de Hostelería Online Marketing Gastronómico.*
- Gestión Administrativa. (2017). *Revista Interamericana de ambiente y turismo*, 1.
- Gómez Nieto, B. (2018). *Fundamentos de la Publicidad.* ESIC Editorial.
- Gomez, E. (16 de 12 de 2015). *Agenda de la empresa.* Obtenido de <https://www.agendaempresa.com/68864/importancia-de-la-gestion-de-operaciones-en-la-empresa/>
- Gourmet, E. (2013). *Excelencias Gourmet, Los inventarios en un restaurante.*
- Gourmet, E. (06 de 01 de 2013). *Gourmet, Excelencias;*. Obtenido de <https://www.excelenciasgourmet.com/es/noticia/los-inventarios-en-un-restaurante>
- Guerrero Salas, H. (2009). *Control de Inventario.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Haih, J., Anderson, R., Mehta, R., & Babin, B. (2010). *Adminitración de Ventas. Relaciones y Sociedades con el cliente.* . México D.F: Cengage Learning.
- HERNANDEZ SAMPIER, R., & COLLADO, C. F. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.*. México D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación.* Mexico D.F: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. S.A DE C.V.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista , P. (2010). *Merodología de la investigación 5ta. Edición* . Mexico D.F: Interamericana Editores S.A de CV. .
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* . McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández,, M. F. (2020). *Apps de envío de comida, una solución para restaurantes.* Ciudad de Mexico : ContentEngine LLC, a Florida limited liability company.

- Hevia, C., & Neumeyer, A. (2020). *Serie de Documentos de Política Pública* . PNUD América Latina y el Caribe .
- IngenioLab. (16 de 11 de 2019). *Aprende cómo hacer capacitaciones para los empleados de tu restaurante con estos útiles consejos*. Obtenido de <http://icgmaster.net/>
- INSIGNIA, B. (11 de 2017). *BY INSIGNIA*. Obtenido de <https://blog.elinsignia.com/2017/11/25/la-importancia-de-la-administracion-financiera/>
- Jímenez, M. (16 de enero de 2017). *Administración de Recursos Humanos* . Obtenido de <https://www.significados.com/administracion-de-recursos-humanos/> Consultado
- Johnson, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas* . México D.F: Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
- Kapur, R. (20 de 4 de 2019). *Camino financiero – Préstamos comerciales y soluciones*. Obtenido de <https://www.caminofinancial.com/es/como-administrar-inventario-restaurante/>
- Konfio. (1 de Abril de 2020). Obtenido de Konfio: <https://konfio.mx/tips/articulos-especiales/impacto-coronavirus-sector-restauranero/>
- Konfio. (1 de Abril de 2020). Obtenido de <https://konfio.mx/tips/articulos-especiales/impacto-coronavirus-sector-restauranero/>
- Krajewski, L. J. (2008). *administración de operaciones*. Mexico D.F : Pearson Educación.
- Lara , J. (2018). *Técnicas gerenciales para la administración de restaurantes*. Noriega : Limusa (Noriega Editores).
- LATAM. (16 de 3 de 2020). Obtenido de Restaurantes Exitosos LATAM: <https://www.menuspararestaurantes.com/manual-de-operaciones/>
- Le Hénaff , M. (13 de 2 de 2018). *Caltic Consultores*. Obtenido de <https://calticconsultores.com/articulos/6-funciones-departamento-de-finanzas.html>
- Linkers. (2020). *Revista Hostelería* .
- Lira Briceño, P. (2016). *Apuntes de finanzas operativas: lo básico para saber operar una empresa financieramente*. Lima, Peru : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

- Louffa, E. (2011). *Administración: Fundamentos del proceso Administrativo*. Buenos Aires Argentina: Cengage Learning Argentina.
- MAPAL. (24 de 03 de 2020). *MAPAL*. Obtenido de <https://mapalsoftware.com/crisis-coronavirus-restauracion-estrategias-utiles/>
- Maturo, Y. (2011). Características de Publicidad . *634 La Comunicación*, 1.
- Mayhew, R. (2020). El papel y las responsabilidades de recursos humanos en un restaurante. *La voz Houston*.
- Milenio. (7 de Abril de 2020). *Milenio, Diario S.A DE C.V* .
- Morales Castro, A. (2014). *Finanzas*. Ciudad de Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Mundo, B. B. (20 de 5 de 2020). *B B C New Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52724963>
- My ABCM. (17 de 01 de 2017). Obtenido de <http://www.myacbm.com/es/blog-post/la-importancia-de-la-gestion-administrativa/>
- News, B. (20 de Mayo de 2020). *News mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52724963>
- Núñez Álvarez, L. (2016). *Finanzas I: contabilidad, planeación y administración financiera*. Mexico D.F : Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Ongallo , C. (2017). *El proceso de Ventas* . Sevilla : DÍAZ DE SANTOS .
- ONLINE, C. (2019). RECLUTAMIENTO PARA PERSONAL DE RESTAURANTES. *CHEF ONLINE*.
- OPS/OMS, O. P. (2020). *Enfermedad por el Coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de [https://www.paho.org/es/temas/coronavirus/enfermedad-por-coronavirus-covid-19?gclid=EA1aIQobChMIwbbS5oXw6QIVBqSzCh0RWwcNEAAYASAAEgIKWPD\\_BwE](https://www.paho.org/es/temas/coronavirus/enfermedad-por-coronavirus-covid-19?gclid=EA1aIQobChMIwbbS5oXw6QIVBqSzCh0RWwcNEAAYASAAEgIKWPD_BwE)

- Organización Mundial de la Salud* . (s.f.). Obtenido de [https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=EAIaIQobChMI-NCvtLTr6QIViJ-zCh1ZDgpeEAAYASAAEgLrg\\_D\\_BwE](https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=EAIaIQobChMI-NCvtLTr6QIViJ-zCh1ZDgpeEAAYASAAEgLrg_D_BwE)
- Ortiz, O. (2020). Honduras inicia una gradual "reapertura inteligente" de su economía. *Voanoticias*.
- Paredes, E. (24 de 11 de 2010). *Gestionando Empresas*. Obtenido de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/11/plan-de-operaciones.html>
- Patrizi, L. (2002 - 2015). Obtenido de Importancia una guía de ayuda: <https://www.importancia.org/publicidad.php>
- Pérez Fernández, D. (2007). *Técnicas de Ventas*. EOI.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2016). *Definición de Rotación de Personal*. Obtenido de <https://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- Pérez, F. J. (2015). *La Publicidad y los Medios*. EUNSA.
- Pimienta , J. H., & de la orden Hoz, A. (2017). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico: Pearson educación mexico S.A de C.V.
- Presidencia.gob.hn*. (s.f.). Obtenido de <https://presidencia.gob.hn/index.php/sala-de-prensa/7311-gobierno-comenzara-apertura-de-restaurantes-con-dos-establecimientos-piloto>
- Prieto, V. (2013). Dirección de Educación Para el Consumo. *Artedynamico*, 1.
- Publishing, M. (1995). *Compras e Inventarios*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Raffino, M. E. (26 de 4 de 2019). *Proceso Adminitrativo*. Obtenido de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
- Ramírez, A. d., Ramírez Garrido, R. G., & Calderón Moran, E. V. (2017). Gestión Administrativa en el desarrollo Empresarial. *Contribución Economía*, 2.
- Renedo, A. (2020). Recursos Humanos en tiempos de Coronavirus. *La Mateada* .

- Restobar, S. (28 de 10 de 2016). *Plataforma SmartRestoBar: Plataforma especializada en el rubro de restaurantes para la gestion operativa y la gestion administrativa*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1833115055?accountid=35325>
- Rivera , L. (2020). El rol de RH en tiempos de crisis. *KPMG*.
- Rivera, L. M. (2017). *Administración de finanzas en alimentos y bebidas*. Ciudad de Mexico: Cessa.
- RTVE.ES. (5 de 6 de 2020). *Televisión, Corporación de Radio y Televisión* . Obtenido de <https://www.rtve.es/noticias/20200605/se-sabe-del-nuevo-coronavirus-china/1996067.shtml>
- Ruiz de la Parte, R. (2016). *Vender más y mejor en menos tiempo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Salas , P. (2020). EFE NEWF SERVICE. *EFE NEWF SERVICE*.
- Salazar, A. (2017). Responsabilidad del area de RRHH en un restaurante . *La Barra* .
- Salvatierra , H. (2020). El Covid-19 ha generado pérdidas por 1,000 mdd en Honduras. *Revista Forbes*.
- Sampieri , H. (2005). *Enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto*. Sinaloa .
- Samuél, M. (24 de Julio de 2019). Criterio.hn. *80 mil empresas han cerrado en Honduras en los últimos 5 años*.
- Sánchez Hernández, V. H. (s.f.). Diseño de estudios transversales. *MyAccess*.
- Sierra y Costa , J., Guzmán Ibarra , M., & García Mora , F. (s.f.). *Administración de almacenes y control de inventarios*. Servicios Académicos Internacionales para eumed.net.
- Snower, D. J. (2020). Las verdaderas secuelas económicas del COVID-19. *Criterio.HN*.
- Soldevila Matías, P. (2015). *RECURSOS HUMANOS Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS EN RESTAURACIÓN*. SÍNTESIS, S. A.
- Solís, L., Pérez, O., Burgos, I., & Villao, J. (2017). USO DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES EN LAS MIPYMEs. *USO DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES EN LAS MIPYMEs*.

- Sora Templates . (11 de 9 de 2017). Obtenido de Manual de Comercio Exterios: <https://www.manualdecomercioexterior.com/2017/09/como-identificar-la-competencia.html>
- Staff, F. (2020). Honduras comenzará reapertura de restaurantes con dos establecimientos piloto. *Forbes Staff*.
- STSS. (2020). *Protocolo de bioseguridad por motivo de la pandemia COVID-19 para servicios turísticos de los establecimientos de alimentos y bebidas (restaurantes y cafeterías)*". Tegucigalpa.
- Técnicas de Venta y Comunicaciones Comercial* . (s.f.).
- Televisión Nacional de Honduras, T. (6 de Mayo de 2020). *Gobierno comenzará apertura de restaurantes con dos establecimientos piloto*. Obtenido de <https://tnh.gob.hn/2020/05/07/gobierno-comenzara-apertura-de-restaurantes-con-dos-establecimientos-piloto/#:~:text=Datos%20de%20inter%20C3%A9s,alimentarios%2C%20de%20m>
- Thompson , I. (2005). Definición de Publicidad. *Promonegocios.net*, 2.
- Translated by ContentEngine LLC. (2020). *Empresarios prevén caídas entre 20% y 50% en las ventas*. Miami: ContentEngine LLC, a Florida limited liability company.
- Tribune, C. (21 de Mayo de 2020). Mejoran ventas para restaurantes de EEUU tras reapertura. *Mejoran ventas para restaurantes de EEUU tras reapertura*, pág. 1.
- URBANEJA, K. (17 de Enero de 2020). *Practisis*. Obtenido de <https://www.practisis.com/blog/index.php/2020/01/17/tips-para-llevar-la-contabilidad-de-tu-restaurante/>
- Vértiz Camarón, G., & Martínez Salazar, I. A. (2015). *INVESTIGACION DE OPERACIONES*. Mexico D.F: Grupo Editorial Patria.
- Vidal Holguín, C. J. (2010). *Fundamentos de Control y Gestión de Inventarios*. Santiago : Universidad del Valle .

- Viera Manzo , E., Cardona Mendoza , D. C., Torres Rodríguez, R. M., & Mera Gutiérrez, B. C. (2017). *Diagnostico de los modelos de gestión de inventarios de alimentos en Empresas Hoteleras*. Guayaquil: Universidad Tecnológica ECOTEC.
- Wankel, S. (1990). *Proceso Administrativo*. Mexico: Prontical-Hall.
- Wankel.C, S. J. (1990). *Procesos Adminitrativos* . Mexico : Prontical-Hall.
- Waynemony. (2010). *Adminitración de Recursos Humanos*. Mexico D.F: Pearson Educación.
- Werther, W. B., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos, sexta edición*. México, D.F: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Zavala Corderoi, M., Ochoa Llamasi, I., & Ávila Mezai, J. E. (2013). *EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN RESTAURANTES INDEPENDIENTES Y RESTAURANTES EN HOTELES*. TuryDes .

## X. ANEXO (S)

Cuestionario No.1



### Gestión Administrativa de Restaurantes ante el Covid19

En calidad de estudiantes del Centro Universitario Tecnológico CEUTEC, con la finalidad de realizar un estudio sobre la gestión administrativa en restaurantes del Distrito Central durante el Covid19, se solicita de la forma más atenta acceder a responder la presente encuesta en la cual se requiere de su sinceridad para lograr obtener resultados precisos.

#### Instrucciones:

A continuación, se le presentan 21 preguntas, Seleccione la opción que esté de acuerdo a la situación de su restaurante.

1. Género.

Masculino

Femenino

2. ¿Cuánto tiempo tiene su restaurante de operar?

Menos de 1 año

2 a 3 años

4 a 5 años

Más de 6 años

3. ¿Cuántos empleados tiene actualmente su restaurante?

- 1 a 5
- 6 a 10
- 11 a 15
- Más de 16

4. Desde que inició la Pandemia, ¿Cuánto tiempo se mantuvo totalmente cerrado su restaurante?

- De 3 a 5 semanas
- De 6 a 8 semanas
- De 9 a 11 semanas
- Más de 12 semanas

5. Durante la Pandemia ¿Su restaurante ha recibido algún tipo de apoyo para mantener sus operaciones? Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 7.

- Sí
- No

6. ¿Qué tipo de apoyo ha recibido? Puede elegir más de una opción.

- Prórroga de pago de cuotas de financiamientos
- Descuento en el pago de alquiler
- Prórroga de pago de alquiler
- Crédito solidario por parte del gobierno

7. Durante el cierre de operaciones decretado por el gobierno ¿Su negocio ha tenido que desechar materia prima?

Sí

No

8. ¿Qué acciones administrativas se vio obligado(a) a realizar con el recurso humano de su negocio? Puede marcar más de una opción.

Suspensión temporal de contratos

Despidos

Reducción de Salarios

Otra...

9. Si su respuesta a la pregunta 8 fue Suspensión temporal de contrato, Especifique el número de empleados que suspendió.

Texto de respuesta corta  
.....

10. Si su respuesta a la pregunta 8 fue Despidos, Especifique el número de empleados que despidió.

Texto de respuesta corta  
.....

12. Hasta la fecha ¿Ha logrado reactivar las operaciones de su restaurante? Si su respuesta es "No", fin de la encuesta.

Sí

No

13. Una vez lograda la reactivación del negocio ¿Cuáles fueron los principales cambios que sufrieron las operaciones del restaurante? Puede marcar más de una opción.

Horarios de atención

Incorporación de servicio a domicilio

Incorporación de pedidos a través de Internet

Trabajar con menos personal

Productos a ofrecer

14. Durante la reapertura de su restaurante ¿Qué tipo de dificultades enfrentó para atender a sus clientes? Puede marcar más de una opción.

- Falta de personal
- Dificultad para obtener la materia prima
- Brindar insumos y capacitación en temas de bioseguridad
- Restricciones del gobierno
- Dificultad para realizar entregas a domicilio

15. ¿Cómo opera actualmente su restaurante? Puede elegir más de una opción.

- Servicio a Domicilio
- Autoservicio
- Manera Presencial
- Utilizando servicios de entrega como Hugo o Glovo
- Todas las anteriores

16. En una escala del 1 al 5, donde 1 es Totalmente en Desacuerdo y 5 es Totalmente de Acuerdo ¿Considera que los precios de los insumos o materias primas que le ofrecen sus proveedores han incrementado?

	1	2	3	4	5	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo				

17. En una escala del 1 al 5, donde 1 es Muy Malas y 5 es Muy Buenas, ¿Cómo evaluaría las ventas del restaurante después de su reapertura?

	1	2	3	4	5	
Muy Malas	<input type="radio"/>	Muy Buenas				

18. Durante la reapertura, ¿Su negocio ha tenido que desechar materia prima por falta de venta?

- Sí
- No

19. ¿Qué impacto ha tenido en su estructura de costos la implementación de medidas de bioseguridad en el restaurante?

20. Con el inicio de operaciones del restaurante ¿Ha logrado generar los ingresos necesarios para cumplir con sus obligaciones financieras?

Sí

No

21. ¿Cuáles son las principales preocupaciones, para su restaurante, que genera el regreso a la llamada "Nueva Normalidad" una vez superada la Pandemia del Covid 19?

Texto de respuesta larga

---

La encuesta ha concluido.

Muchas gracias por tomarse el tiempo de llenar la encuesta de Gestión administrativa durante el Covid-19.

