

Estudios Sociales

Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional

Volumen 36, Número 67. Enero – Junio de 2026
Revista Electrónica. ISSN: 2395-9169

Artículo

Factores de permanencia en las empresas restauranteras de Ciudad Obregón, Sonora, México

Longevity factors in restaurants of Ciudad Obregón, Sonora, México.

DOI: <https://doi.org/10.24836/es.v36i67.1729>

Beatriz Adriana Franco-Gutiérrez*
<https://orcid.org/0009-0002-1623-5958>
beatriz.franco@itson.edu.mx

Sergio Ochoa-Jiménez*
<https://orcid.org/0000-0003-1848-3760>
sochoa@itson.edu.mx

Beatriz Alicia Leyva-Osuna*
<https://orcid.org/0000-0003-4935-6326>
beatriz.leyva@itson.edu.mx

Nora Edith Meza-Ramírez **
<https://orcid.org/0000-0003-3078-7214>
emeza@uts.edu.mx

Fecha de recepción: 05 de noviembre de 2025

Fecha de aceptación: 06 de mayo de 2026

*Instituto Tecnológico de Sonora. Ciudad Obregón, Sonora. México.

** Universidad Tecnológica del Sur de Sonora. Ciudad Obregón, Sonora. México.

Autor para correspondencia: Sergio Ochoa-Jiménez.

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C.
Hermosillo, Sonora, México.



Factores de permanencia en las empresas restauranteras de Ciudad Obregón, Sonora, México

Franco-Gutiérrez, Ochoa-Jiménez, Leyva-Osuna, Meza-Ramírez

Resumen

Objetivo: identificar la relación de la motivación laboral, el liderazgo del gerente, la innovación tecnológica y la calidad en el servicio en la permanencia de los restaurantes de Ciudad Obregón, Sonora. **Metodología:** bajo un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y de corte transversal, se aplicó un cuestionario a 231 propietarios o responsables administrativos de establecimientos de alimentos y bebidas, cuyos datos fueron analizados por medio de un modelo de ecuaciones estructurales, relacionando las variables: motivación laboral (ML), liderazgo del gerente (LG), innovación tecnológica en procesos (IT) y calidad en el servicio (CS) con la permanencia empresarial (P). **Resultados:** los resultados evidenciaron que IT ($\beta = .825$, $p < .001$) y CS ($\beta = .268$, $p < .05$) presentan una relación positiva y significativa con la permanencia, mientras que ML y LG no resultaron estadísticamente asociados. **Limitaciones:** el estudio se centró en cuatro variables específicas de un fenómeno multivariable y complejo. **Futuras investigaciones:** lo anterior es una importante aportación empírica al estudio con un enfoque organizacional; sin embargo, es recomendable ampliar la discusión entre los aspectos humanos y estructurales como elementos distintivos de la permanencia. **Conclusión:** la integración de la tecnología y la orientación a la calidad en los procesos se asocian con la permanencia de las empresas restauranteras en un contexto competitivo.

Palabras clave: desarrollo regional, permanencia empresarial, gestión gastronómica, innovación tecnológica, calidad en el servicio, turismo.

Abstract

Objective: To identify the relationship between work motivation, manager leadership, technological innovation, and service quality with the permanence of restaurants in Ciudad Obregón, Sonora. **Methodology:** Using a quantitative, correlational, cross-sectional design, a questionnaire was administered to 231 owners and/or administrative managers of food and beverage establishments. The data were analyzed through a structural equation model relating the variables: work motivation (ML), manager leadership (LG), technological innovation in processes (IT), and service quality (SQ) with business permanence (P). **Results:** The findings revealed that TI ($\beta = .825$, $p < .001$) and SQ ($\beta = .268$, $p < .05$) showed a positive, significant relationship with permanence, whereas WM and ML were not significantly associated. **Limitations:** The study focused on four specific variables within a complex multivariable phenomenon. **Future research:** The foregoing represents an important empirical contribution from an organizational perspective; however, it is advisable to broaden the discussion between human and structural aspects as distinctive elements of permanence. It is concluded that the integration of technology and a quality orientation into processes is an element associated with the permanence of restaurant businesses in a competitive context.

Keywords: business sustainability, gastronomic management, technological innovation, service quality, tourism.

Introducción

En la literatura organizacional, la permanencia y la perdurabilidad empresarial se emplean como sinónimos para referirse a la capacidad de una organización de mantenerse activa y competitiva a lo largo del tiempo (Rodríguez, 2012; Cardona y Franco, 2018). En el presente estudio se tomó el término “permanencia” como el constructo principal, ya que fue el más frecuente en los estudios empíricos revisados. La permanencia en el ámbito empresarial se asocia al tiempo en el que las empresas se mantienen en el mercado, con una gestión efectiva que impulse su crecimiento y éxito (Becerra-Bizarrón, 2018; Solari, 2001); por lo que se puede interpretar que es un concepto basado en la temporalidad y el bienestar.

Rodríguez (2012) define una empresa perdurable como aquella que presenta resultados financieros superiores a lo largo del tiempo, apta para adecuar su ejercicio a las condiciones de su entorno sectorial y a las fuerzas del mercado, capaz de enfocarse en espacios no aprovechados y con habilidad para estudiar a sus competidores; adicionalmente, debe ser eficiente en su administración y ejecutar de manera coherente su cadena de valor. De manera particular, la permanencia en el sector gastronómico, de acuerdo con Rivera y Cardona (2012), es un tema de gran interés gubernamental, empresarial y académico, lo que ha llevado a intentar explicarla, ya que estudios como los de English (1996) y Healy y Mac Con Iomaire (2018) mencionan que la industria de los restaurantes se ha concebido históricamente como un sector con altas tasas de fracaso.

En México, la industria restaurantera figura como uno de los sectores más productivos y representativos. La Secretaría de Turismo de México (Sectur, 2019) menciona que contribuye a la economía con el 1.3 % al PIB nacional y 15.3 % al PIB turístico; además, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía y la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos

Condimentados (INEGI y Canirac, 2021) indican que es generador de más de dos millones de empleos, la mayoría en microempresas. Aunado a esto, apoya la preservación de la identidad gastronómica del país y su innovación culinaria; además de que demostró un crecimiento sostenido del sector en cuanto al número de unidades económicas, lo que demuestra ser de interés para emprendedores y empresarios; sin embargo, el sector enfrenta un problema constante: la permanencia de sus unidades económicas.

En Newsweek México (2015), Arnoldo Ruiz reportó que el 70 % de los restaurantes que se abren a nivel nacional dejan de funcionar antes de cumplir su primer año por factores como no contar con planeación, desconocimiento en lo relacionado con costos, nóminas y manejo de personal, entre otros. Además, Meza (2023) menciona que solo el 11 % supera el umbral de cinco años; con lo anterior, se entiende que la tasa de crecimiento de las empresas restauranteras refleja únicamente a los restaurantes que abren, sin considerar a los que no logran sobrevivir. La pandemia de Covid-19 profundizó el problema. Francisco Fernández, en una entrevista con El Financiero Bloomberg (2021), menciona que alrededor de 600 mil restaurantes suspendieron sus operaciones, pero 90 mil cerraron definitivamente al no soportar los estragos de la contingencia sanitaria.

En el estado de Sonora, García (2021) y Ojeda (2021) destacan grandes repercusiones en el sector restaurantero, pues se registraron cierres, traspasos y desempleo a nivel local en Ciudad Obregón, además de los estragos de la pandemia. Angulo (2024) y Salazar (2024) mencionan que hay poca afluencia y presión inflacionaria. Estudios recientes como el de Lámbarry-Vilchis (2023) subrayan que las empresas que lograron sobrevivir tuvieron mayor capacidad de innovación y creatividad en su operación y servicio; no obstante, es necesaria la implementación de estrategias en áreas clave para lograr permanecer en el mercado (Sánchez y Carrillo, 2021).

Con fundamento en lo anterior, se deduce que los restaurantes en México enfrentan desafíos que ponen en riesgo su permanencia en el mercado; algunos estudios, como el de Saldaña (2014), señalan que existen factores endógenos relacionados con una gestión interna deficiente que les afectan de manera negativa. Alzate-Grajales, Mejía-Álvarez y Troncoso-Ossa (2017) especifican como causantes de cierre al bajo involucramiento de los propietarios, problemas financieros y a los aspectos relacionados con el capital humano, la capacitación, la identidad y el liderazgo; igualmente, presentaron hallazgos de factores que influyen de manera positiva en la permanencia, como la calidad, la capacidad del personal y elementos tangibles.

La literatura especializada reconoce la permanencia como un fenómeno condicionado por factores tanto internos como externos o contextuales. Los factores internos de las organizaciones que han sido mayormente estudiados, según Zuluaga-Arango, Useche-Rincón y Rojas-Berrio, (2023), son variables de tipo financiero, como el acceso al crédito, la liquidez, la estructura de capital y la rentabilidad; sin embargo, Monge-García, Monge-García, Mayorga-Zambrano y Chimbo-Litardo (2024) han identificado aspectos como la calidad de la gestión, la capacidad financiera y la innovación en procesos como componentes con influencia positiva en la permanencia.

Particularmente en las pymes, autores como Albalushi y Naqshbandi (2022) y Torelli, Balluchi y Furlotti (2022) identifican el nivel educativo, las habilidades gerenciales de los empresarios y la cultura organizacional como elementos que fortalecen capacidades organizacionales ideales para enfrentar situaciones que pongan en riesgo su permanencia. Abordando situaciones de riesgo para las empresas, Rahman, Issa, Mannan, Moral y Hoque (2021) demuestran que el acceso a financiación alternativa y la adopción de tecnología digital son atributos clave para que las organizaciones mantengan sus operaciones, hallazgos que cobran sentido con lo planteado por Ibarra-Cisneros, González-Torres y Demuner-Flores (2021), que reconocen a las dimensiones de la resiliencia organizacional: flexibilidad estratégica, la cohesión interna y la gestión productiva de recursos, como factores predictores de la permanencia organizacional en contextos de crisis.

Otros componentes internos que contribuyen a la continuidad de operaciones en las empresas son los relacionados con el personal. Torres (2022) identifica la capacidad, motivación y sentido de apropiación con la organización; igualmente, Saulnier y Tiberghien (2005) reconocen los conocimientos técnicos y de gestión que posee el personal, el soporte financiero y la sólida planeación. Hallazgos similares mencionan Ramírez y Torres (2013), que enuncian la innovación en la oferta, los conocimientos, habilidades y continuidad del talento humano, el uso de tecnologías para el marketing digital y el control de aspectos contables y financieros.

Respecto a los factores externos, Monge García et al. (2024) constatan particularmente la localización geográfica, el entorno regulatorio y la dinámica competitiva del mercado local como factores que inciden en la probabilidad de supervivencia empresarial; por otro lado, la evidencia empírica de Monge García et al. (2024), identifican dos grandes elementos como influyentes

inversos a la permanencia: el macro entorno representado por la inestabilidad política, las crisis sanitarias y las condiciones de inseguridad; y el meso entorno, con dinámicas mal gestionadas con clientes y proveedores.

Por su parte, Rahman et al. (2021) mencionan que otro factor del contexto que genera impacto en la permanencia de las empresas es el rol mediador del gobierno, específicamente en las pequeñas empresas; a este aspecto, Torelli et al. (2022) añaden la gestión ambiental y elementos socioculturales que moldean políticas de sostenibilidad que impactan a la continuidad de las empresas. En un entorno global, Gamage et al. (2020) incluyen la competencia de mercado, las crisis financieras, el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, la presencia de corporaciones multinacionales, los cambios en las preferencias del consumidor y los conflictos comerciales.

Tomando como referencia la producción preexistente, el presente estudio centra su análisis en cuatro indicadores internos de las organizaciones: la motivación laboral, el liderazgo del gerente, la innovación tecnológica en los procesos y la calidad del servicio. La adopción de estas variables responde al modelo propuesto por Clark (2018), que fue seleccionado de entre otros debido a que supera las limitaciones de enfoques unidimensionales, ofreciendo una síntesis adaptada a las empresas de servicios. Esto es de gran relevancia, ya que los modelos que ofrece la teoría están dirigidos a sectores diversos, que no reflejan la realidad de un negocio gastronómico. Adicionalmente, este modelo presenta afinidad contextual, puesto que fue validado con empresas de servicios de hospitalidad en un escenario geográficamente cercano, lo que permite evaluar el comportamiento de dichas relaciones en un entorno que comparte dinámicas económicas, sociales y culturales similares.

Por lo anterior, el presente estudio tiene por objetivo identificar la relación de la motivación laboral, liderazgo del gerente, innovación tecnológica y calidad en el servicio con la permanencia de los restaurantes de Ciudad Obregón, Sonora.

Marco teórico

La innovación tecnológica que, para Orengo, Grau y Peiró (2002), implica la vanguardia en productos y procesos, es un factor sumamente asociado a la permanencia de las organizaciones. Ortiz-Villajos y Sotoca (2018) lograron identificar que las innovaciones orientadas a procesos

internos incrementan de manera significativa las probabilidades de supervivencia empresarial. Por su parte, Bokhari (2022), a través de su estudio, demostró que el incremento de la investigación y el desarrollo tecnológico en las empresas les brinda una mayor posibilidad de supervivencia y rendimiento económico. Adicionalmente, Navas, Aquieta, Izurieta, Casa y Chiliquinga (2022) señalan que la innovación tecnológica genera valor agregado que se traduce en mejoras productivas, haciendo a las empresas más sostenibles y competitivas, lógica que se mantiene en las micro y pequeñas empresas, pues García-Muñoz y Castillo-Pérez (2023) documentan que el uso de tecnologías impulsa la mejora continua y los ingresos organizacionales. Por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Existe una relación positiva y significativa entre la innovación tecnológica y la permanencia de las empresas.

Otro factor cuya influencia sobre la permanencia ha sido documentada desde distintos ángulos analíticos es la calidad del servicio, entendida, de acuerdo con Lara (2002), como el cumplimiento de las especificaciones y expectativas del cliente. Becerra-Bizarrón y Cortes-Palacios (2018) señalan que la deficiencia en la calidad del servicio contribuye de forma directa al fracaso de las microempresas, argumento que cobra sentido con lo planteado por García-Muñoz y Castillo-Pérez (2023), quienes identifican los sistemas de gestión de la calidad como un elemento clave para la permanencia de las microempresas, pues se refleja en procesos de mejora continua e ingresos favorables.

En el sector gastronómico, ámbito de este estudio, Monroy-Ceseña y Urcádiz-Cázares (2019) evidenciaron la existencia de una correlación positiva entre la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, generando lealtad, recompra, flujo financiero constante, que se traduce en permanencia; asimismo, Flores-Barrera, Vélez-Rivera, Vargas-Vega, Chulim-Lemus y Onofre-Sánchez (2025) argumentan que el aseguramiento de la calidad en las empresas restauranteras opera como un diferenciador estratégico con impacto directo en su posicionamiento de mercado, convirtiendo a la calidad en un activo competitivo de largo plazo. En consecuencia, se propone:

H2: Existe una relación positiva y significativa entre la calidad del servicio y la permanencia de las empresas.

El liderazgo del gerente, concebido por Sánchez y Barraza (2015) como las acciones de un líder basadas en habilidades y capacidades específicas, se estudia en relación con la permanencia

empresarial de manera empírica y multidimensional. De manera conceptual, Ahmad, Omar y Quoquab (2019) validaron una escala de longevidad corporativa que subraya el papel del liderazgo en el diseño e implementación de estrategias orientadas a la permanencia. Según Morales-García Morales-García, Lozano-García, Ledesma-Zavala y Cuevas-Vargas (2023) y Peñaloza, Ramírez y Barrios (2016), en las micro y pequeñas empresas, el liderazgo transformacional impacta de manera positiva en su rendimiento. Esto se debe a que las habilidades de los líderes mejoran las capacidades internas, lo que ayuda a que la empresa se diferencie en el mercado.

En entornos volátiles como el sector gastronómico, Olivas-Lara, Urrutia-de la Garza, Solís-Rodríguez y Mendoza-Arviso (2025) demostraron que el liderazgo resiliente representa un factor determinante para la supervivencia organizacional, planteamiento que se refuerza con los hallazgos de Vargas-Salgado y Gómez-Bull (2021), quienes se suman a la confirmación de que el liderazgo transformacional impacta considerablemente el desempeño operativo cuando forma, motiva y orienta a los colaboradores hacia actividades que inciden en el éxito de una organización. Con base en lo expuesto, se formula:

H3: Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo y la permanencia de las empresas.

La motivación laboral, concebida por Mas (2005) como un proceso que orienta y mantiene el comportamiento hacia los objetivos organizacionales, ha sido explorada como un mecanismo que incide de manera indirecta pero sustancial en la permanencia de las organizaciones. Peña-Rivas y Villón-Perero (2018) establecen que un empleado motivado desarrolla un sentido de fidelidad hacia la organización, perspectiva que brinda sostén al planteamiento de Torres-Flórez, Arce-Bonilla y Ibarguen-Mosquera (2019), quienes señalan que la motivación derivada de beneficios sociales contribuye al fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Además, García-Muñoz y Castillo-Pérez (2023) mencionan que la existencia de estímulos como la capacitación refuerza el compromiso del empleado con la organización, optimizando las competencias técnicas internas de la misma. De esta manera, considerando los planteamientos desde una perspectiva integral, la fidelidad, la pertenencia y los estímulos robustecen la estructura operativa y financiera de la empresa y, en consecuencia, su capacidad de perdurar competitivamente en el mercado. De los argumentos anteriores se deriva la siguiente hipótesis:

H4: Existe una relación positiva y significativa entre la motivación laboral y la permanencia de las empresas.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño cuantitativo, con alcance correlacional de corte transversal. Para recabar la información se usó el instrumento propuesto por Clark (2018), integrado por 30 preguntas agrupadas en cinco factores, cuya confiabilidad reportada a través del alfa de Cronbach es: Motivación = .737, Liderazgo = .850, Innovación = .725 y Calidad en el servicio = .705, todos superiores a .70, lo que con base en lo propuesto por Oviedo y Campo (2005) indica que la escala es fiable. Se agregaron dos secciones al inicio. La primera, enfocada en los datos demográficos de los informantes (antigüedad en la empresa y en el puesto); la segunda, en los datos generales de la empresa (antigüedad, número de empleados e incremento de ventas en los últimos cinco años).

Se seleccionaron las empresas participantes a través del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en la sección de empresas de servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Eso generó un listado de 364 empresas, cuya tasa de respuesta fue del 63.46 %, lo cual se tradujo en una muestra de 231 restaurantes. La aplicación se realizó de forma presencial, visitando cada establecimiento y contactando directamente a los propietarios o responsables administrativos, para conocer su percepción sobre el fenómeno de estudio. Una vez obtenidos los documentos contestados, sus respuestas se procesaron con el software IBM SPSS V.26. Posteriormente, se elaboró un modelo de ecuaciones estructurales en el software IBM SPSS Amos. El modelo incluyó inicialmente las cinco variables con todos sus ítems. Algunos presentaron cargas factoriales bajas y correlaciones elevadas entre los errores de medición, por lo cual se depuraron ítems e integraron covarianzas teóricamente justificables entre los errores de medición. Una vez depurado el modelo, se procedió a su evaluación, analizando primeramente el modelo de medición y posteriormente la bondad de ajuste del modelo conforme a Orgaz Baz (2008) para confirmar el modelo estructural, lo que permitió determinar las relaciones entre las variables estudiadas.

Resultados

Las empresas estudiadas fueron en su mayoría microempresas (66.7 %) de hasta diez empleados y con trayectorias equilibradas que oscilan de los cinco a los cincuenta años (67.9 %). Lo señalado refleja que el sector restaurantero local se encuentra integrado por negocios de baja escala, pero con trayectorias consolidadas; por otra parte, tomando en cuenta su desempeño económico, se pudo detectar estabilidad, pues el 67.2 % reportó incrementos en sus ventas o por lo menos mantenimiento, reflejando que, aunque el entorno ha presentado desafíos estos últimos años, el sector se mantiene fuerte.

Estadísticos descriptivos de las variables de estudio

Como se observa en la tabla 1, todos los constructos arrojaron valores superiores al punto medio de la escala, lo que indica que los encuestados manifestaron percepciones positivas respecto de cada uno de ellos. La variación en las respuestas fue moderadamente baja, ya que las desviaciones estándar de los aspectos de motivación laboral, liderazgo del gerente y calidad del servicio estuvieron por debajo de 1.0, lo que indica un grado razonable de acuerdo entre los participantes.

En relación con cada constructo en particular, los participantes señalaron que la motivación laboral en las empresas restauranteras se caracteriza por el reconocimiento del trabajo realizado y por la comunicación efectiva entre los integrantes de la organización. El liderazgo del gerente se percibió como un factor sustentado en el respeto, la cooperación, el compromiso personal, la identificación con los colaboradores y el ejercicio del liderazgo. La innovación tecnológica en procesos se valoró en función del equipo técnico disponible, del conocimiento del software, de la conectividad, de la mercadotecnia y de la capacidad innovadora de la empresa. La calidad del servicio se reflejó principalmente en las áreas de atención al cliente y en los mecanismos de mejora continua. Finalmente, los encuestados reconocieron que la permanencia de la empresa está vinculada a la implementación y adopción de nuevas tecnologías.

Tabla 1.

Estadísticos descriptivos de los constructos.

Constructo	Media	Desviación estándar
Motivación laboral	4.49	0.69
Liderazgo del gerente	4.37	0.62
Innovación tecnológica en procesos	3.97	1.04
Calidad en el servicio	4.57	0.65
Permanencia	3.94	1.17

Fuente: elaboración propia.

El modelo de ecuaciones estructurales (SEM)

Para identificar los factores relacionados con la permanencia y cumplir el objetivo de esta investigación, se creó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), basado en covarianzas (CB-SEM) utilizando el software IBM SPSS AMOS (ver figura 1). El modelo está compuesto por cinco variables latentes, cada una con sus indicadores reflectivos, en los que los ítems son expresiones de su respectivo constructo. De las cinco variables, cuatro son independientes (motivación laboral, liderazgo del gerente, innovación tecnológica en procesos y calidad en el servicio) y una dependiente (permanencia). Cada constructo está integrado por seis ítems, para un total de 30 indicadores.

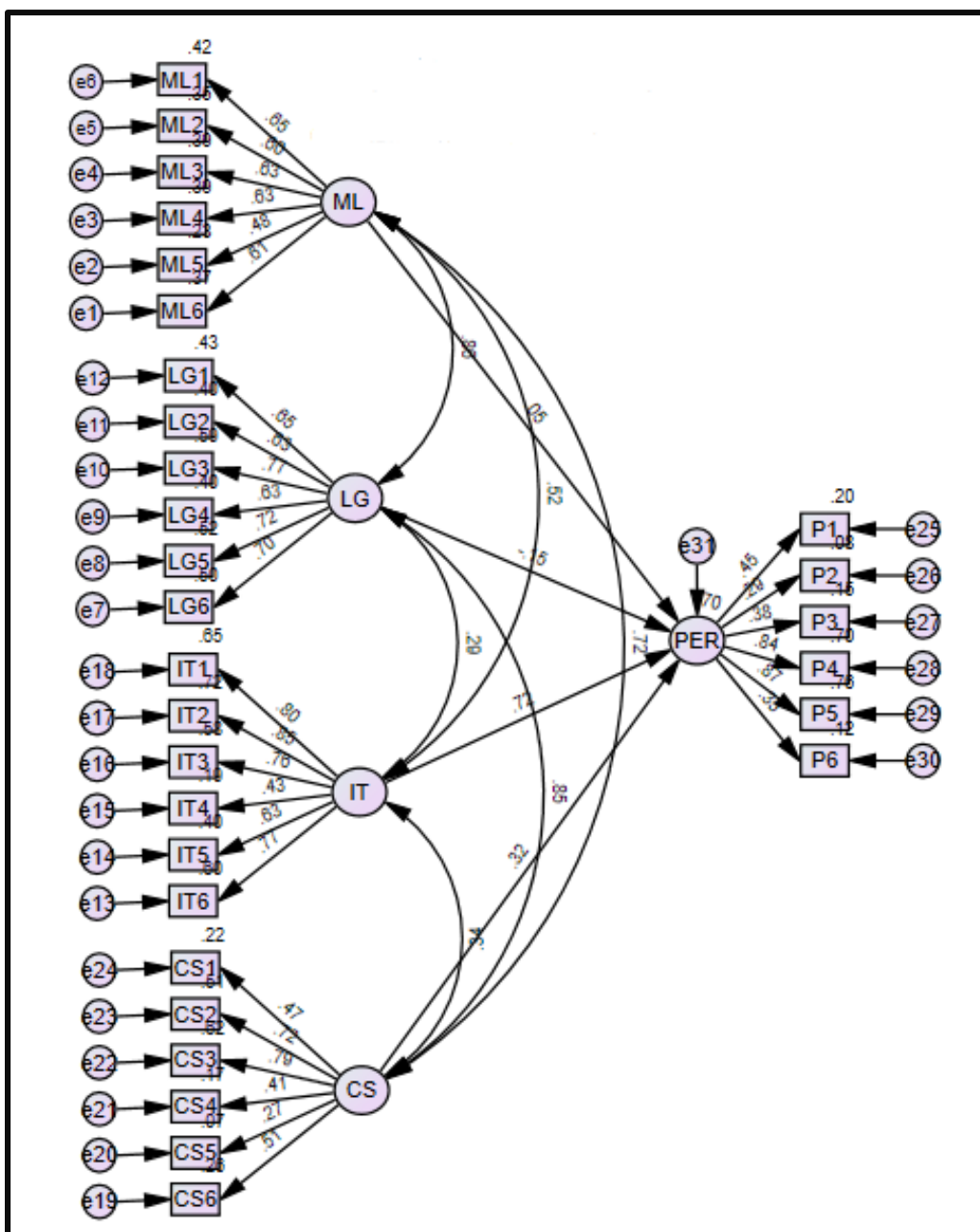


Figura 1. Modelo inicial de mediación. Fuente: elaboración propia mediante IBM SPSS AMOS.

Después de la primera evaluación del modelo inicial, se encontraron cargas factoriales por debajo del límite recomendado y altas correlaciones entre errores de medición. Esto llevó a la necesidad de mejorar el instrumento. De acuerdo con el procedimiento de Samperio (2019), se llevó a cabo un proceso de depuración de ítems sin afectar la representatividad teórica de cada

constructo, conservando los indicadores que aportaban mayor evidencia empírica al modelo. El proceso de depuración se sustentó en tres argumentos que se describen a continuación.

El primer argumento se basa en la carga factorial, que establece que se deben eliminar los ítems con valores menores a .50 porque no explican suficiente varianza del factor latente (Hair, Black, Babin y Anderson, 2019; Kline, 2016). Bajo este criterio se eliminaron nueve ítems: ML5, IT4, CS1, CS4, CS5, P1, P2, P3 y P6.

El segundo argumento corresponde a la redundancia semántica entre indicadores del mismo constructo. En estos casos, dos o más ítems tenían cargas aceptables, pero medían básicamente el mismo aspecto teórico, lo cual se evidenciaba en altas covarianzas entre sus errores de medición. Para conservar la validez discriminante, se seleccionaron los ítems con mayor anclaje semántico y mayor contribución factorial. Bajo este criterio se eliminaron tres ítems: ML2, ML3 y LG1.

El tercer argumento corresponde a la tautología conceptual de los indicadores. En este caso, los ítems eliminados reproducían literalmente el nombre del constructo al que pertenecían, lo que comprometía la validez discriminante del modelo (Hair et al., 2019). Bajo este criterio se eliminaron dos ítems: ML6 y CS6; además, sus respuestas evidenciaban una amplia concentración en los valores superiores de la escala, reduciendo su poder discriminativo.

En conjunto, el proceso de depuración condujo a la eliminación de 14 ítems, conservándose 16 indicadores distribuidos en los cinco constructos del modelo. El modelo resultante, posterior a la depuración de ítems e integrar las covarianzas, se muestra en la figura 2 y constituye el modelo de medición sometido a la evaluación de validez y confiabilidad, así como de estructura que se describen en las siguientes secciones.

Evaluación del modelo de medición

Antes de analizar las relaciones entre las variables y verificar las hipótesis formuladas, es necesario evaluar el modelo de medición. Para ello se realizaron las siguientes pruebas: consistencia interna con alfa de Cronbach (α) y confiabilidad compuesta (CR); validez convergente con cargas factoriales estandarizadas (SFL) y varianza media extraída (AVE); y validez discriminante por medio del índice de Heterotrait-Monotrait (HTMT). La Tabla 2 muestra que los valores de alfa de Cronbach para los constructos son mayores que el límite aceptable de .70, lo que cumple con el criterio de confiabilidad según Nunnally y Bernstein (1994). En el caso de la motivación laboral,

su alfa es de .64, para lo cual los mismos autores, además de Hair et al. (2019), consideran aceptables valores mayores a .60 en investigaciones de tipo exploratorio, como es el caso. Esto coincide con Taber (2018), quien comenta los diferentes criterios para el valor del alfa de acuerdo con el contexto en el que haya sido aplicado el cuestionario. Para respaldar lo mencionado, se calculó la confiabilidad compuesta, y los valores de la motivación y de los otros elementos son mayores a .60, como sugieren Bagozzi y Yi (1988); esto confirma que el modelo tiene una buena consistencia interna. Sobre las cargas factoriales, todos los valores pasaron el límite mínimo aceptable de .50 establecido por Hair et al. (2019), con valores p menores a .001 y valores de Z mayores a 3.291. Por lo tanto, se puede afirmar que cada ítem converge de manera adecuada, positiva y significativa sobre su constructo correspondiente, proporcionando evidencia sólida de validez convergente.

En lo concerniente a la varianza media extraída (AVE), los valores superaron el umbral mínimo aceptable de .50 establecido por Fornell y Larcker (1981). La motivación laboral (AVE =.48) se ubica ligeramente por debajo de dicho umbral. Sin embargo, se consideran aceptables dado que su confiabilidad compuesta supera el valor de 0.60. Esto está de acuerdo con el criterio propuesto por Lam (2012), quien sostiene que bajo dichas condiciones la estructura de medición presenta estabilidad suficiente. Con base en lo anterior, se considera satisfactoriamente establecida la validez convergente del modelo de medición.

Factores de permanencia en las empresas restauranteras
de Ciudad Obregón, Sonora, México

Franco-Gutiérrez, Ochoa-Jiménez, Leyva-Osuna, Meza-Ramírez

Tabla 2.
Validez convergente y consistencia interna.

Construido / Ítems	Validez Convergente		Consistencia Interna		
	Cargas Factoriales Estandarizadas (SFL)	Valor z	Varianza Media Extraída (AVE)	Alfa de Cronbach (α)	Confiabilidad Compuesta (CR)
Motivación Laboral			.48	.64	.65
ML1	.68	—			
ML4	.71	8.71			
Liderazgo			.51	.82	.83
LG2	.60	8.40			
LG3	.89	10.51			
LG4	.59	8.61			
LG5	.69	10.12			
LG6	.78	—			
Innovación Tecnológica			.57	.87	.86
IT1	.77	12.06			
IT2	.82	12.68			
IT3	.76	11.72			
IT5	.62	9.60			
IT6	.79	—			
Calidad en el Servicio			.61	.76	.76
CS2	.75	—			
CS3	.82	10.46			
Permanencia			.78	.87	.87
P4	.80	—			
P5	.96	14.01			

Nota. Todas las cargas factoriales son significativas a un nivel de $p < .001$. Los valores z marcados con — corresponden a parámetros fijados a la unidad para la identificación del modelo. N = 231. Fuente: elaboración propia con base en los resultados del modelo CB-SEM.

Los resultados del cálculo de Heterotrait-Monotrait (HTMT) contenidos en la tabla 3 permiten visualizar que en cinco de los seis pares de constructos se cumple el criterio de valores por debajo de .85 determinado por Henseler, Ringle y Sarstedt (2015). La relación entre la motivación laboral y el liderazgo del gerente tiene un índice de .874, un poco más alto que el criterio mencionado antes. Sin embargo, los mismos autores aceptan valores de hasta .900 cuando

ambos conceptos están teóricamente relacionados, pero siguen siendo independientes. Esto sucede en este caso con las dos variables (motivación y liderazgo), por lo que se confirma de forma satisfactoria la validez discriminante.

Tabla 3.

Razón Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Constructo	Motivación Laboral	Liderazgo del Gerente	Innovación Tecnológica	Calidad en el Servicio	Permanencia
Motivación Laboral	—				
Liderazgo del Gerente	.874	—			
Innovación Tecnológica	.406	.286	—		
Calidad en el Servicio	.779	.834	.281	—	
Permanencia	.335	.245	.797	.325	—

Fuente: elaboración propia.

El cumplimiento de los tres criterios esenciales –consistencia interna, validez convergente y validez discriminante– permite afirmar que el modelo, en su totalidad, es confiable y válido. Por ello, se procede a llevar a cabo la evaluación del modelo estructural, con la total seguridad de que el instrumento utilizado cumple con los criterios de calidad y los datos obtenidos son fiables como para permitir una interpretación precisa y fundamentada.

Evaluación del modelo estructural y prueba de hipótesis

Una vez depurado el modelo (ver figura 2), se lograron indicadores de bondad de ajuste satisfactorios conforme a lo que plantean Ruiz, Pardo y San Martín (2010): $\chi^2/df \leq 3$ (1.762), $CFI \geq .95$ (.963), $TLI \geq .95$ (.951), $GFI \geq .90$ (.918), $RMSEA \leq .08$ (.058); $SRMR \leq .08$ (0.05). Con estos datos, se puede confirmar que el modelo se ajusta bien a los datos reales según los criterios establecidos por Hu y Bentler (1999) y Kline (2016).

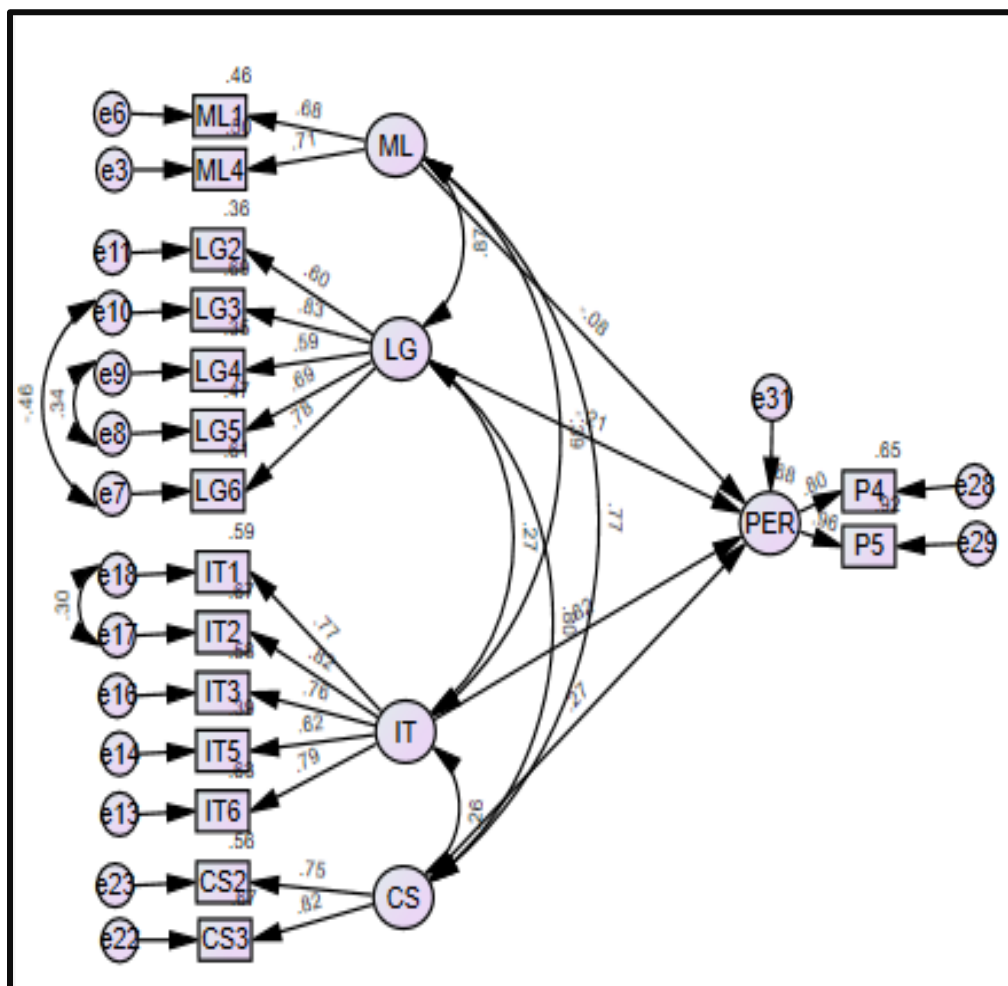


Figura 2. Modelo final. Fuente: elaboración propia con IBM SPSS AMOS.

La validación de las relaciones se realizó a través de las estimaciones de máxima verosimilitud y, considerando como referencia lo mencionado por Doral-Fábregas, Rodríguez-Ardura y Meseguer-Artola (2018), se analizó el peso de la regresión de cada relación, verificando su significancia (p), que según Rojo (2007) debe ser < 0.05 . Los resultados confirmaron que la Innovación Tecnológica en Procesos y Calidad en el Servicio presentan un valor significativo en el peso de la regresión (p) (IT .00082 y CS .036), lo que indica que la relación de estas con la permanencia es significativa y que su comportamiento incremental puede asociarse a una mayor

permanencia. Operativamente, la variable con mayor peso se sustenta con la adopción de tecnología de vanguardia, a través del uso de softwares especializados para el fortalecimiento de los procesos, la conectividad y las prácticas asociadas a la mercadotecnia digital, como publicidad en línea, operar página de internet o redes sociales para el fortalecimiento de su competitividad.

En tanto que la calidad en el servicio cuenta con una relación moderada pero significativa, se ancla a la permanencia en el mercado con mecanismos orientados hacia la atención al cliente y a la mejora continua. Por otro lado, las variables Liderazgo del Gerente y Motivación Laboral no presentan una relación que se considere estadísticamente significativa con la Permanencia (LG .270 y ML .725), lo que indica que el reconocimiento al desempeño, la comunicación interna, el respeto entre niveles, la identidad de los líderes y la comunicación interna no se constituyen como predictores directos de la permanencia en el contexto estudiado. En cuanto a la magnitud y la dirección de esas significancias, se consideraron los estimados estandarizados, los cuales muestran que IT posee el coeficiente estandarizado más alto (0.825), indicando una relación fuerte con la permanencia y la calidad en el servicio (0.268), una relación moderada.

Tabla 4.
Pesos de regresión de las variables del modelo

Relación	Beta Estandarizado	Valor p	Hipótesis
PER $\leftarrow$ IT	.825	.000	ACEPTADA
PER $\leftarrow$ CS	.268	.036	ACEPTADA
PER $\leftarrow$ LG	-.213	.270	RECHAZADA
PER $\leftarrow$ ML	-.077	.725	RECHAZADA

Fuente: elaboración propia

En cuanto al coeficiente de determinación (R^2), el modelo arrojó un valor de 0.68, lo que indica que el ajuste es adecuado al ser cercano a 1, según lo señalado por Rodríguez (2005); lo anterior explica que el 68% de la varianza en la permanencia de los restaurantes se asocia con la innovación tecnológica en procesos y la calidad en el servicio, validando que estadísticamente la integración de tecnología y la orientación a estándares de calidad constituyen un mayor peso en el modelo, lo que indica que estos factores representan un rol clave en la permanencia de los restaurantes estudiados.

Discusión

Los resultados reflejan que la permanencia de los restaurantes estudiados no depende de un solo factor, sino que es resultado de la gestión de más de un elemento; el modelo mostró que la innovación tecnológica en procesos y la calidad en el servicio tienen una relación positiva y significativa con la permanencia; por su parte, la motivación laboral y el liderazgo del gerente no resultaron determinantes, lo que motiva a contrastar con estudios previos.

La innovación tecnológica se ratificó como un factor de importancia para la permanencia de este sector, concordando con los hallazgos de Gamage et al. (2020), quienes afirman que la adopción tecnológica es uno de los factores que dan sustento a la longevidad empresarial; además, Rahman et al. (2021) establece que la adopción de tecnología digital es un factor clave para que las pequeñas y medianas empresas mantengan sus operaciones en entornos complicados o en crisis. Por su parte, García Muñoz Aparicio y Castillo Pérez (2023) mencionan que la integración de tecnologías en la operación impacta positivamente los ingresos de una empresa; además, Paredes, Quevedo y Quijije (2020) señalan que ayuda a minimizar costos, fortalecer procesos y brindar experiencias integrales a los clientes, favoreciendo su resiliencia según Abdul-Majid, Azman, Usman, Zahari y Abdul-Raji (2024) e Ivkov, Blešić, Simat, Demirović y Božić (2016).

De la misma forma, se confirmó que la calidad en el servicio está ligada con la permanencia, Zavala-Choez y Vélez-Moreira (2020). Establecen que la calidad representa un instrumento indispensable para las empresas de servicio y que juega un rol preponderante en el mantenimiento de una empresa en el mercado; a su vez, Ochoa y Torres (2019) establecen explícitamente que la capacidad que una empresa tiene para mantener a sus clientes está relacionada con la permanencia, por lo que la calidad en el servicio es un elemento diferenciador clave. Lo anterior concuerda de manera directa con lo mencionado por Solano, Nieves y Zaldumbide (2017), además de Becerra-Bizarrón (2020) y Kumolu-Johnson (2024), quienes hacen mención de que generar beneficios para los clientes a través de este factor es clave para el éxito a largo plazo para un sector tan competitivo como el gastronómico. De manera integral y concordando con lo validado por Gutiérrez, Rodríguez y Mercado (2018), la innovación y la calidad son aspectos determinantes para la supervivencia del sector restaurantera, ya que los considera determinantes para la competitividad.

Los factores que en este modelo no presentaron significancia con la permanencia se sustentan a través de los hallazgos de estudios como el de Haro, Valenzuela, Carvajal, Medina y Parra (2022), donde identifican a la motivación laboral como parte de la gestión del capital humano, que consideran un aspecto estrechamente ligado con la permanencia de las organizaciones; sin embargo, el factor motivación no actúa de forma aislada, ya que su efecto requiere de una administración integral que trascienda la motivación individual. Peña-Rivas y Villón-Perero (2018) señalan que la motivación es un elemento variable y relativo a cada persona, por lo que no constituye un predictor estable de la permanencia a largo plazo.

En cuanto al liderazgo del gerente, la ausencia de asociación directa puede explicarse por el rol que este factor desempeña, como catalizador de otros procesos. Costa, Pádua y Moreira (2023) mencionan que los líderes y su capacidad para motivar al capital humano influyen significativamente en la adopción de innovaciones, reforzando la idea de que, si bien para este modelo no hubo relación, pueden funcionar como catalizadores para potenciar los factores relacionados con la permanencia, tal como lo mencionan Burton y Dickinger (2025), quienes destacan la importancia del liderazgo para moldear capacidades dinámicas; de esta manera y con base en Arias (2022), se refuerza la idea de que poseen una relación condicional y no universal.

Limitaciones

El estudio se desarrolló en un contexto regional, lo que limitaría la generalización de resultados a otros contextos; aunado a ello, el modelo teórico no incluye variables relacionadas con el entorno económico, aspectos financieros, de cultura organizacional, entre otros, que de alguna manera podrían influir en la permanencia de las empresas. Derivado de lo anterior, se generan áreas de oportunidad para futuros trabajos de investigación, ampliando el campo muestral en otras regiones del propio estado o a nivel nacional. Asimismo, incorporar variables que coadyuven a la explicación de la permanencia de las organizaciones e incluso complementar con información de empresarios cuyos negocios cerraron sus operaciones para conocer los motivos de ellos, como posibles causas inversas de que las empresas puedan continuar operando a través del tiempo.

A manera de recomendación de aplicación práctica, se sugiere a los responsables de restaurantes priorizar la incorporación de soluciones tecnológicas acordes a sus recursos;

asimismo, establecer estándares de calidad claros y medibles en todas las etapas de la operación, desde la adquisición de insumos hasta la atención al comensal en sus procesos operativos.

Conclusiones

El estudio realizado aporta evidencia empírica de los factores que tienen influencia en la permanencia de las empresas restauranteras de Ciudad Obregón, Sonora, México. Los resultados estadísticos asocian a la innovación tecnológica en procesos y la calidad en el servicio como variables significativas, pues al estar relacionadas con la operación de las empresas, representan un apoyo para diseñar, ejecutar y controlar procesos, lo que les da un mayor peso estructural. En términos prácticos, los hallazgos de esta investigación dilucidan que la permanencia de las empresas restauranteras de Ciudad Obregón está ligada a la modernización de su operación y a la consistencia en su servicio, es decir, los restaurantes que priorizan la integración de soluciones tecnológicas en sus procesos, como sistemas de gestión administrativa y operativa, plataformas digitales, herramientas de mercadeo; y que establecen estándares claros de calidad en el servicio, como protocolos de atención que aseguren la satisfacción de los clientes a través de consistencia, coherencia y sobre todo de excelencia, son más propensos a permanecer en el mercado, generando una ventaja en un contexto comercial tan competitivo como el gastronómico.

En contraste con lo anterior, la motivación laboral y el liderazgo del gerente, aunque son elementos de gran importancia para el óptimo funcionamiento de la empresa, están vinculados al comportamiento del factor humano, que, en este tipo de empresas, puede ser inestable. Si bien en el modelo propuesto estas variables no mostraron influencia significativa por sí mismas, se considera que su impacto sobre la permanencia empresarial podría estar mediado por otras no contempladas en este estudio, o bien que operen de manera indirecta a través de otros constructos.

Es importante mencionar que este estudio, dado su diseño correlacional y transversal, muestra resultados que no permiten establecer relaciones de causalidad, sino que identifican factores asociados con la permanencia que merecen atención en futuras investigaciones, abriendo el panorama a una interpretación en donde los factores humanos son relevantes para las dinámicas organizacionales; sin embargo, en este contexto son de menor peso, pues los procesos respaldados

por tecnología y la gestión de la calidad en el servicio son factores que se vinculan a la permanencia del sector gastronómico de Ciudad Obregón, Sonora.

Referencias bibliográficas

- Abdul-Majid, M. A., Azman, A. B., Usman, S. B., Zahari, H. y Abdul-Raji, M. N. (2024). Leveraging technology for the survival of the restaurant business: a systematic literature review. *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts*, 16(1), 619-639. Recuperado de <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/97796/1/97796.pdf>
- Ahmad, S., Omar, R. y Quoquab, F. (2019). Corporate Sustainable Longevity: Scale Development and Validation. *SAGE Open*, 9(1), doi: <https://doi.org/10.1177/2158244018822379>
- Albalushi, K. I. y Naqshbandi, M. M. (2022). Factors affecting success and survival of small and medium enterprises in the Middle East. *Knowledge*, 2(3), 525-538, doi: <https://doi.org/10.3390/knowledge2030031>
- Alzate-Grajales, A., Mejía-Álvarez, V. y Troncoso-Ossa, M. (2017). *Aproximación a las variables que inciden en el éxito y en el fracaso de los restaurantes con alguna especialidad en carnes de la ciudad de Pereira* (Tesis de pregrado). Repositorio Universidad Católica de Pereira. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10785/4859>
- Angulo, F. (2024) En Cajeme es casi imposible abrir un negocio de alimentos con bebidas alcohólicas: Canirac. *Diario del Yaqui*. Recuperado de <https://diariodelyaqui.mx/ciudadobregon/en-cajeme-es-casi-imposible-abrir-un-negocio-de-alimentos-con-bebidas-alcoholicas-canirac-/80724>
- Arias, A. A. (2022). State of the art on organizational longevity: a systematic literature review. *Cuadernos de Administración*, 38(73), e4011031, doi: <https://doi.org/10.25100/cdea.v38i73.11031>
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94, doi: <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Becerra-Bizarrón, M. E (2020). Factores que indican en la calidad en el servicio en el sector de los restaurantes de Puerto Vallarta Jalisco. *Lúmina*, 21, 56-70, doi: <https://doi.org/10.30554/lumina.21.3465.2020>
- Becerra-Bizarrón, M. E. y Cortes-Palacios, E. M. (2018). Factores de permanencia empresarial de las microempresas del sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 865-890, doi: <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.412>
- Bokhari, A. A. (2022). An Empirical Examination of the Impact of Initial Capital, Prior Experience, and R&D on SMEs' Survival and Economic Performance: Moderating Role of Innovation Culture. *Journal of Small Business Strategy*, 32(4), 112-125, doi: <https://doi.org/10.53703/001c.36937>
- Burton, A. M. y Dickinger, A. (2025). Innovation in Crisis. The role of leadership and dynamic capabilities for a more innovative hospitality industry. *International Journal Of Hospitality Management*, 124, 103946, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103946>
- Cardona, K. y Franco, J. S. (2018). *Factores empresariales que explican la permanencia de las Sartups en el mercado: el caso del sector de las tecnologías en la ciudad de Armenia* (Tesis de doctorado). Universidad EAFIT. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10784/12874>
- Clark, P. G. (2018). *Factores organizacionales que impactan en la permanencia de las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del sur del estado de Sonora* (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/19645/>
- Costa, J., Pádua, M. y Moreira, A. C. (2023). Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital? *Administrative Sciences*, 13(2), 47, doi: <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
- Doral-Fábregas, F., Rodríguez-Ardura, I. y Meseguer-Artola, A. (2018). Modelos de ecuaciones estructurales en investigaciones de ciencias sociales: experiencia de uso en Facebook. *Revista de Ciencias Sociales*, 24 (1), doi: <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i1.24925>
- El Financiero Bloomberg (2021). 90 mil restaurantes han cerrado en México por la pandemia: CANIRAC. (Archivo de Vídeo). YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=77Mr1uhSylw&list=PLtMnkpeaYgKVzxfZmUkno76uGypU2u0Qh&index=121>
- English, W. (1996). Restaurant attrition: A longitudinal analysis of restaurant failures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(2), 17-20, doi: <https://doi.org/10.1108/09596119610111695>

- Flores-Barrera, A. P., Vélez-Rivera, N., Vargas-Vega, T. de J., Chulim-Lemus, M. B. y Onofre-Sánchez, J. E. (2025). El aseguramiento de la calidad como estrategia competitiva en las Pymes restauranteras del estado de Hidalgo, México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(3), 2003-2018, doi: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4089>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50, doi: <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gamage, K. N., Ekanayake, M. S., Abeyrathne, N. J., Prasanna, I. R., Jayasundara, S. B. y Rajapakshe, S. K. (2020). A review of global challenges and survival strategies of small and medium enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 79, doi: <https://doi.org/10.3390/economies8040079>
- García, M. F. (2021). ¿Sabes cuántos restaurantes cerraron sus puertas definitivamente por la pandemia? *Expreso*. Recuperado de <https://www.expreso.com.mx/seccion/sonora/299018-sabes-cuantos-restaurantes-cerraron-sus-puertas-definitivamente-por-la-pandemia.html>
- García-Muñoz A., C. y Castillo-Pérez, V. (2023). Índices de la permanencia empresarial en México. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 12(34), 1-17, doi: <https://doi.org/10.36677/recai.v12i34.19630>
- Gutiérrez, J. S., Rodríguez, J. Q. y Mercado, A. E. (2018). *Impacto de la innovación y la calidad del servicio en la competitividad de las empresas: Industria restaurantera de Finlandia*. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 12, 692-709. Recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1729/1686>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning. Recuperado de <https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/ Multivariate%20Data%20Analysis Hair.pdf>
- Haro, E. A., Valenzuela, A. P., Carvajal, D. A., Medina, N. S. y Parra, D. C. (2022). Capital humano y la permanencia empresarial en las PyMEs: una revisión de literatura. *INCEPTUM: Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 17(33), 27-40, doi: <https://doi.org/10.33110/inceptum.v17i33.423>
- Healy, J. J. y Mac Con Iomaire, M. (2018). Calculating restaurant failure rates using longitudinal census data. *Journal Of Culinary Science & Technology*, 17(4), 350-372, doi: <https://doi.org/10.1080/15428052.2018.1459999>
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135, doi: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hu, L. T. y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55, doi: <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ibarra-Cisneros, M. A., González-Torres, L. A. y Demuner-Flores, M. R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la Covid-19. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 31(79), 73-90, doi: <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91763>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía y Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (INEGI, CANIRAC, 2021). Colección de Estudios Regionales y Sectoriales. *Conociendo la Industria Restaurantera*. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903369.pdf
- Ivkov, M., Blešić, I., Simat, K., Demirović, D. y Božić, S. (2016). Innovations in the restaurant industry—an exploratory study. *Ekonomika poljoprivrede*. 63(4), 1169-1186, <https://doi.org/10.5937/ekoPolj1604169I>
- Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). Nueva York: The Guilford Press. Recuperado de <https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/ Principles%20and%20Practice%20of%20Structural%20Equatio20Modeling Kline.pdf>
- Kumolu-Johnson, B. (2024). Improving service quality in the fast-food service industry. *Journal of Service Science and Management*, 17(1), 55-74, doi: <https://doi.org/10.4236/jssm.2024.171002>
- Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65(9), 1328-1334, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.026>
- Lámbarry-Vilchis, F. (2023). Resiliencia en la industria restaurantera: indicadores y estrategias de la pandemia de covid-19. *Acta universitaria*, 33, e3718, doi: <https://doi.org/10.15174/au.2023.3718>
- Lara, J. R. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, (19). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94401905>

- Mas, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36. Recuperado de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/N15_2005/a04.pdf
- Meza, E. (2023). México, con un ecosistema emprendedor sin despegar. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Mexico-con-un-ecosistema-emprendedor-sin-despegar-20231114-0109.html>
- Monge-García, M. G., Monge-García, G., Mayorga-Zambrano, D. J. y Chimbo-Litardo, E. T. (2024). Factores internos y externos en la supervivencia empresarial: un estudio de caso en las empresas comerciales del cantón Quevedo. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 9(1), e240101, doi: <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i1.1204>
- Monroy-Ceseña, M. A. y Urcádiz-Cázares, F. J. (2019). Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México. *Investigación administrativa*, 48(123). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000100006&lng=es&tlng=es
- Morales-García, R., Lozano-García, J. J., Ledesma-Zavala, A. G. y Cuevas-Vargas, H. (2023). Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas de Guadalajara de Buga, Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(2), 73-90, doi: <https://doi.org/10.18359/rfce.6701>
- Navas, W. H., Aquieta, V. P., Izurieta, B. A., Casa, A. M. y Chilinguina, M. A. (2022). La innovación tecnológica y su incidencia en la competitividad empresarial, caso de estudio. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 1297-1311, doi: <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.185>
- Newsweek México (2015) Quiebra el 70 % de restaurantes en su primer año de labores, revelan. *Newsweek en español*. Recuperado de <https://newsweekespanol.com/2015/06/quiebra-el-70-de-restaurantes-en-su-primer-ano-de-labores-revelan/>
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- Ochoa, M. G. y Torres, H. D. (2019). La calidad de servicio de las entidades bancarias como fundamento de la competitividad empresarial. *Gestión y Desarrollo Libre*, 4(8), doi: <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.8.2019.8123>
- Ojeda, Y. (2021) Economía y Covid: reviven 500 restaurantes en Sonora. *El Imparcial*. Recuperado de <https://www.elimparcial.com/sonora/sonora/EconomiaCovidReviven500restaurantesenSonora202106160053.html>
- Olivas-Lara, R. I., Urrutia-de la Garza, J. A., Solís-Rodríguez, F. T. y Mendoza-Arviso, U. (2025). Liderazgo resiliente en empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(110), 942-960, doi: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.110.10>
- Orengo, V., Grau, R. y Peiró, J. M. (2002). La innovación tecnológica como proceso de cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 5-38. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/677e09724f0e2df9b6c000b75b5da10d>
- Orgaz Baz, O. (2008). Introducción a la metodología SEM: concepto y propósitos fundamentales. En M. A. Verdugo Alonso (Ed.) *Metodología en la investigación sobre discapacidad: introducción al uso de las ecuaciones estructurales*. (pp.13-28). Salamanca, España. Publicaciones del INICO.
- Ortiz-Villajos, J. M. y Sotoca, S. (2018). Innovation and business survival: A long-term approach. *Research Policy*, 47(8), 1418-1436, doi: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.04.019>
- Oviedo, H. C. y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009
- Paredes, R. Z., Quevedo, M. S. y Quijije, I. T. (2020). Plataformas digitales para el control y ventas en restaurantes del cantón Quevedo. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores, doi: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2180>
- Peña-Rivas, H. C. y Villón-Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192, doi: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Peñaloza, M., Ramírez, D. y Barrios, M. (2016). Factores de permanencia y éxito competitivo en la PyMI del municipio Libertador de Mérida, Venezuela. *Economía*, XLI(41), 151-175. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195649910007>

- Rahman, M. M., Issa, M. H., Mannan, M. A., Moral, I. H. y Hoque, M. N. (2021). Innovative finance, technological adaptation and SMEs sustainability: The mediating role of government support during Covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(16), 9218, doi: <https://doi.org/10.3390/su13169218>
- Ramírez, M. G. y Torres, G. L. (2013). *Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional*. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2327829
- Rivera H. y Cardona D. (2012) *Protocolo de investigación, Grupo de perdurabilidad Empresarial*. Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/f04d26e9-3f56-43cd-a2f9-388507e227ae/content>
- Rodríguez, E. M. (2005). Errores frecuentes en la interpretación del coeficiente de determinación lineal. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (38), 315-331. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1143023.pdf>
- Rodríguez, H. A. R. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de administración*, 28(47), 103-113. Recuperado de <http://ref.scielo.org/h55ht7>
- Rojo, J. M. (2007). *Regresión lineal simple* (Documento manuscrito). Instituto de Economía y Geografía. Recuperado de https://www.academia.edu/37546982/Regresi%C3%B3n_Lineal_Simple
- Ruiz, M. A., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77812441004.pdf>
- Salazar, J. (2024) Mal inicio de año para restauranteros y no prevén un buen cierre. *Tribuna*. Recuperado de <https://www.tribuna.com.mx/sonora/2024/4/24/mal-inicio-de-ano-para-restauranteros-no-preven-un-buen-cierre-366949.html>
- Saldaña, A. (2014). La gestión integral y el fracaso en los negocios de servicios de alimentos independientes en Ensenada. (Tesis Maestría). Universidad Autónoma de Baja California. Recuperado de <https://repositorioinstitucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/fff95cd8-242e-4f7a-aa53-3705eda37d8d/content>
- Samperio, V. M. (2019). Ecuaciones estructurales en los modelos educativos: características y fases en su construcción. *Apertura*, 11(1), 90-103, doi: <https://doi.org/10.32870/ap.v11n1.1402>
- Sánchez, J. B. y Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170, doi: <https://doi.org/10.35197/rx.11.01.e2.2015.10.js>
- Sánchez, J. S. y Carrillo, S. (2021). *La permanencia empresarial utilizando la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Microempresas comerciales*. Capítulos-La Empresa y los recursos humanos bajo la óptica de la competitividad, 41-66. Recuperada de <https://EconPapers.repec.org/RePEc:msn:lerboc:13-02>
- Saulnier, C. H. y Tiberghien, N. (2005). Causas de éxitos y fracaso de las microempresas de restaurantes y bares en Cholula. (Tesis Licenciatura). International Business Administration. Departamento de Negocios Internacionales, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de https://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/bad/saulnier_d_ch/
- Secretaría de Turismo (Sectur, 2019). *La industria restaurantera aporta el 15.3 por ciento del PIB turístico en México*. Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/la-industria-restaurantera-aporta-el-15-3-por-ciento-del-pib-turistico-en-mexico>
- Solano, J., Nieves, K. y Zaldumbide, D. (2017). Calidad del servicio y competitividad de la PYME del sector de restaurantes. *XI Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo/VII simposio virtual Internacional Valor y Gestión del Patrimonio Artístico y Cultural*, 1(1), p. 12). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6521667>
- Solari, A. (2001). *Economías de permanencia: empresas y desarrollo económico en ámbitos regionales*. *Economía y Sociedad*. 10. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5900506>
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), doi: <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Torelli, R., Balluchi, F. y Furlotti, K. (2022). Sustainability in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 14(11), 6493, doi: <https://doi.org/10.3390/su14116493>
- Torres, A. C. (2022). Estudio de caso: análisis de la perdurabilidad en el tiempo del restaurante La Puerta Falsa. (Tesis de grado). Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras Universidad Externado de Colombia. Recuperado de <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/398a52d8-ca7a-4dda-a3ce-1ee4900445a/content>

- Torres-Flórez, D., Arce-Bonilla, L. C. y Ibarguen-Mosquera, H. (2019). El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia. *Económicas CUC*, 41(1), 9-24, doi: <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Econ.1>
- Vargas-Salgado, M. M. y Gómez-Bull, K. G. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz. *Revista EAN*, (90), 11-26, doi: <https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2850>
- Zavala-Choez, F. N. y Vélez-Moreira, E. M. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios-Ecuador. *Dominio De Las Ciencias*, 6(3), 264-281, doi: <https://doi.org/10.23857/dc.v6i3.1284>
- Zuluaga-Arango, P., Useche-Rincón, D. y Rojas-Berrio, S. P. (2023). Relevancia, evolución y tendencias de la supervivencia empresarial. Una revisión de literatura en finanzas. *Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 24(1), 252-278, doi: <https://doi.org/10.22267/rtend.232401.225>