

Factores que impulsan el desempeño en la industria restaurantera: innovación, orientación emprendedora y al cliente

Factors that drive performance in the restaurant industry: innovation, entrepreneurial and customer orientation

Manuel Alejandro Ibarra Cisneros*

Universidad Autónoma de Baja California (México)

María del Rosario Demuner Flores

Universidad Autónoma de Baja California (México)

Juan Benito Vela Reyna

Universidad Autónoma de Baja California (México)

Recibido: 08 de marzo de 2024

Aceptado: 30 de mayo de 2024

Publicado: 22 de marzo de 2025

Resumen

El objetivo de esta investigación consiste en analizar si los factores innovación, orientación emprendedora y orientación al cliente influyen positivamente en el desempeño financiero y no financiero de la industria restaurantera de la región de Baja California, México. Se aplicó una encuesta en escala Likert a 129 gerentes y dueños de restaurantes micro, pequeños y medianos de la región mencionada; y a través del modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales se comprobaron las hipótesis formuladas. Los resultados indicaron que la innovación y la orientación emprendedora influyeron positivamente en mejorar el desempeño de tipo financiero y no financiero de la industria. Sin embargo, la orientación al cliente no tuvo efecto alguno. Esta investigación permite identificar que estrategias deben utilizarse en la industria para mejorar los productos y servicios que ofrecen y, a su

*Email: manuel_ibarra@uabc.edu.mx



vez, mejoren el desempeño de la misma. Además, se concluye que el contexto es relevante al comparar los resultados con la evidencia previa, lo que sugiere que el comportamiento de una industria no es la misma en diferentes regiones o países. La investigación es original dada la inclusión de tres variables no analizadas simultáneamente en esta industria.

Palabras clave: Orientaciones estrategias; pymes; ecuaciones estructurales; desempeño financiero; desempeño no financiero.

Abstract

The objective of this research is to analyze whether the factors innovation, entrepreneurial orientation and customer orientation positively influence the financial and non-financial performance of the restaurant industry in the region of Baja California, Mexico. A Likert-scale survey was administered to 129 managers and owners of micro, small and medium-sized restaurants in the region, and the hypotheses formulated were tested using partial least squares structural equation modelling. The results indicated that innovation and entrepreneurial orientation had a positive influence on improving the financial and non-financial performance of the industry. However, customer orientation had no effect. This research identifies which strategies should be used in the industry to improve the products and services they offer and, in turn, improve the performance of the industry. Furthermore, it is concluded that context is relevant when comparing the results with previous evidence, suggesting that the behavior of an industry is not the same in different regions or countries. The research is original given the inclusion of three variables not analyzed simultaneously in this industry.

Keywords: Strategic orientations; SMEs; structural equations; financial performance; non-financial performance.

Introducción

La pandemia de COVID-19 trajo enormes repercusiones para la población y economía a escala global. Todas las actividades económicas experimentaron cierres temporales y fuertes contracciones en su desempeño, aunque algunas, al ser consideradas esenciales, lograron volver a la “normalidad”; mientras que el resto permaneció con actividad mínima o cerradas de manera total durante los primeros meses de la pandemia.

Una industria que fue severamente perjudicada fue la restaurantera, la cual se caracteriza por el estrecho contacto con el cliente y en espacios principalmente cerrados, esto llevó a los gobiernos locales y nacionales a implementar medidas sanitarias muy estrictas que provocó el cierre temporal total de los establecimientos, y posteriormente, a reiniciar sus operaciones de forma paulatina.

Las consecuencias económicas para México en esta industria fueron muy negativas durante el periodo 2020 y 2021 principalmente. De acuerdo con El economista (2021), la contracción del PIB en la industria restaurantera fue tres veces mayor que la caída del PIB nacional -8.2%-, lo que indica cómo esta industria fue de las más perjudicadas en el país. Adicionalmente, se estima que el 15% de todos los restaurantes cerraron de manera definitiva (El financiero, 2021), lo que significó una pérdida de cientos de miles de empleos formales.

Es de destacar que de acuerdo con Song et al. (2021) el grado de resiliencia implementado por los restaurantes fue fundamental para sobrevivir a la pandemia. Sin embargo, eso aplicó principalmente a los establecimientos de gran tamaño, los cuales tuvieron un mejor desempeño empresarial frente los de menor tamaño (Defung et al., 2023); consecuentemente, las micro, pequeñas y medianas empresas estuvieron más expuestas a los efectos adversos del COVID-19. Por esta razón, muchas de ellas tuvieron que desarrollar una serie de medidas para enfrentar la pandemia y continuar operando a pesar de las dificultades, una de estas medidas fue la innovación.

Para el caso específico de la industria restaurantera de México, muchos restaurantes implementaron la innovación, la cual consistió en el diseño y oferta de nuevos platillos, formas de entrega, uso de tecnologías de la información y nuevas formas de estar en contacto con el cliente (Cruz-May y May-Guillermo, 2021). Adicional de esta estrategia, se implementó la orientación emprendedora (OE), la cual consistió en un cambio de actitud y una cultura orientada al encarar de manera innovadora y proactiva la pandemia (Zighan et al., 2022). Asimismo, muchos establecimientos adoptaron una orientación al cliente (OC) mediante nuevas estrategias para estar cerca del cliente -aunque lejos físicamente- y teniendo en el centro de la empresa a este (Pan y Ha, 2021).

Sin embargo, surge la siguiente pregunta, ¿la implementación de estas estrategias tuvo un resultado positivo en el desempeño financiero y no financiero de esta industria? ¿es posible que todas estas estrategias funcionen simultáneamente con éxito?, ¿ambos tipos de desempeño son igualmente mejorados por la adopción de estas estrategias?

Ante la pandemia de COVID-19, muchas empresas implementaron estas medidas para mejorar su desempeño; sin embargo, es preciso examinar si todas ellas influyeron positivamente y en qué magnitud. Asimismo, el contexto donde se desenvuelve esta industria también es relevante, ya que no es posible extrapolar conclusiones cuando los contextos nacionales o locales son tan diversos. De esta manera, se crea la necesidad de analizar a escala regional, a la industria restaurantera y su adaptación después de la pandemia COVID-19 al hacer uso de las estrategias mencionadas.

Los estudios empíricos sobre estas variables y su impacto en el desempeño a raíz de la pandemia tanto a nivel regional como para el caso específico de la industria restaurantera de México, aún son escasos. El estudio de Cruz-May y May-Guillermo (2021) evidenció la implementación de innovación de productos y servicios como principal mecanismo para enfrentar la pandemia. Por su parte, el estudio de León-González et al. (2023) mostró que esta industria incrementó las capacidades de innovación de explotación y resiliencia con resultados positivos.

Independientemente de la industria y país analizado, el estudio de la innovación, orientación emprendedora y al cliente se ha venido realizando en pares por así expresarlo; es decir, se usan combinaciones de ellas y su efecto sobre diferentes tipos de desempeño. Aunque en menor cuantía de casos, se ha logrado estudiar tres variables de forma simultánea.

El estudio de Hakala y Kohtamäki (2010) demostró que ambas orientaciones estratégicas -OE y OC-, afectan directamente el desempeño de las empresas, no así otra orientación como la tecnológica -relacionada a la innovación- que no mostró asociación alguna. En este caso, se lograron estudiar tres orientaciones de forma simultánea con los resultados señalados. Desde el análisis del desempeño financiero, el estudio de Amonrat, y Racela (2022) indicó que este se ve influenciado por la capacidad de innovación y la orientación al cliente. Por su parte, el estudio de Carrillo et al. (2021) mostró la relación positiva entre la orientación emprendedora, la orientación de mercado -enfoque al cliente incluido dentro de este- y el desempeño económico de las empresas analizadas.

Un estudio similar a esta investigación fue el de Andriyan et al. (2023), quienes demostraron que la innovación, la orientación emprendedora y la de mercado impactaron significativamente al desempeño en mercadotecnia, propiciando con ello la competitividad del mercado de las empresas.

Finalmente, Islas et al. (2023) encontraron que la orientación al cliente y la innovación en mercadotecnia influyeron positivamente en el desempeño de los restaurantes mexicanos. De hecho, esta última relación fue la de mayor nivel de explicación. Si bien, en el estudio no se utilizó la orientación emprendedora, los resultados permiten sustentar la idea de combinar diferentes variables que impacta sobre el desempeño de las organizaciones, generando efectos positivos.

Con fundamento en lo anterior, el objetivo de esta investigación es analizar si la innovación, la orientación emprendedora y orientación al cliente, influyen positivamente en el desempeño tanto financiero como no financiero de la industria restaurantera de la región de Baja California, México, a raíz de la pandemia. Para lo cual, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales aplicado a 129 restaurantes de entre 1 y 50 empleados del estado de Baja California, México.

Para lograr este objetivo, esta investigación se sustenta desde el enfoque teórico de las capacidades dinámicas de Teece et al. (1997). La teoría de capacidades dinámicas se justifica en la innovación, orientación emprendedora y orientación al cliente debido a su capacidad para permitir a las organizaciones adaptarse y responder de manera efectiva a entornos cambiantes y competitivos, situación que no puede explicar adecuadamente la teoría de la visión basada en recursos (VBR), la cual argumenta que las empresas que identifiquen y desarrollen sus recursos lograrán generar una ventaja competitiva (Barney et al., 2001). La evidencia ha señalado que la VBR no ha logrado explicar cómo las empresas se adaptan a entornos cambiantes -ejemplo la pandemia COVID-19-, y a pesar de situaciones adversas, estas puedan generar ventajas competitivas (Zapata Rotundo, 2020). De esta forma, la industria restaurantera enfrentó la pandemia de COVID-19 desde una perspectiva dinámica y resiliente, propiciando cambios en las estrategias gerenciales con el objetivo de alcanzar un desempeño financiero y no financiero positivo, razón por la cual, el enfoque de capacidades dinámicas explica la contribución de las orientaciones emprendedora y al cliente, así como la innovación en esta industria.

Esta investigación se considera original y tiene como aporte el analizar tres factores que afectan el desempeño de las organizaciones y que han sido estudiados de forma aislada. Tres capacidades dinámicas que inciden sobre el desempeño y las cuales son indispensables para la competitividad; pero que no existe evidencia suficiente para afirmar que dichas capacidades son viables de utilizar de manera conjunta. Consecuentemente, esta investigación busca converger los argumentos teóricos que destacan la importancia de desarrollar orientaciones estratégicas dentro del contexto de las capacidades dinámicas, y los estudios empíricos gestados hasta el momento, donde desafortunadamente, el tema no ha sido investigado a nivel Latinoamérica ni en el contexto nacional utilizando las tres variables descritas anteriormente.

Este documento se estructura de la siguiente manera; primero se realiza una revisión de la literatura con las variables analizadas, formulando así las hipótesis a comprobar. Segundo, se muestra la metodología utilizada sustentando cada etapa de la misma. Tercero, se presentan los resultados generados mediante el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales. Cuarto, se realiza la discusión de los resultados de las hipótesis formuladas y, quinto, se realizan las conclusiones de la investigación.

1. Revisión de la literatura

1.1. Innovación

De acuerdo con Muriuki et al. (2021), conciben a la innovación como la capacidad de generar, aceptar e implementar nuevas ideas en productos, servicios, procesos, métodos de gestión y marketing. Asimismo, la innovación es conceptualizada como un medio para lograr el cambio organizacional en respuesta al cambio en el entorno. De manera similar a la definición anterior, Anning-Dorson (2017) visualiza a la innovación como un proceso y/o resultado de emprender cambios en la conducta de una empresa mediante la búsqueda de nuevas actividades, rutinas y procesos al servicio de mejorar la entrega de beneficios para el cliente. De esta forma, la innovación resulta ser un factor clave en las empresas para sobresalir

del resto y obtener ventajas competitivas (Bamfo y Kraa, 2019); además, la innovación propicia una remodelación constante de las estrategias competitivas para lograr la sostenibilidad de dichas ventajas (Le y Ngoc-Khuong, 2024).

Para que la innovación sea exitosa, es importante que se tome en cuenta a todos los involucrados en dicho proceso (Freixanet et al., 2021), ya que la innovación no es algo sencillo de lograr, es necesario la creación de una cultura interna proclive a innovar (Wu y Lin, 2018). Si se logra esto, entonces la innovación genera ventajas competitivas importantes, aumenta los ingresos y disminuye costos (Hallak et al., 2018). En ocasiones, aunque las empresas no estén pensando en la generación de ventajas competitivas, necesitan innovar debido a la presión del entorno, la alta competencia en el sector, la escasez de recursos limitados y mayores demandas de los clientes (Bamfo y Kraa, 2019).

En el caso de la industria restaurantera, la innovación se puede adoptar a través de la mejora de la calidad de los productos y reducción de costos. Además, es necesario aplicar tecnología para desarrollar productos y servicios innovadores, mejorar los procesos para satisfacer a los clientes, formar barreras a la competencia y medir de forma rutinaria el servicio al cliente (Chou et al., 2020).

Una ventaja de implementar innovaciones en esta industria, es que no se necesita hacer grandes inversiones en comparación con otras, lo que permite que pueda ser desarrollada por todos (Salunke et al., 2019). Un tipo de innovación muy utilizado por los restaurantes, es la innovación en los servicios, la cual está demostrada que incrementa el desempeño financiero y no financiero (Feng et al., 2021). Por tanto, una vía para la competitividad de esta industria es el desarrollo de este tipo de innovaciones.

Por otra parte, la innovación analizada desde el enfoque de las capacidades dinámicas, facilita la generación e implementación de prácticas innovadoras, permitiendo a las empresas desarrollar nuevos productos, servicios y procesos para mantenerse competitivas en el mercado (Zapata Rotundo, 2020). Los procesos de innovación no pueden ser entendidos sin el dinamismo de los recursos y capacidades que son adaptables según las circunstancias de las organizaciones (Garzón, 2015). Teece (2007) señala que las organizaciones que implementan capacidades dinámicas tienden a ser más emprendedoras y colaborativas. Por su parte, García et al. (2022) “señalan que el aprovechamiento y detección de oportunidades -etapas de las capacidades dinámicas-, muestran la disposición de aprendizaje e innovación de la organización al comprender cómo la reconfiguración y renovación de competencias puede generar valor en la búsqueda de sostenibilidad” (p. 400). En este sentido, los restaurantes han tenido que desarrollar nuevos procesos e implementar nuevos productos y servicios conforme el ambiente en el que se desenvuelven está cambiando, lo que las lleva a la innovación.

Diversos estudios corroboran una asociación positiva entre la innovación y el desempeño de las empresas (Chou et al., 2020; Githaiga, 2019; Lee et al., 2019). Al hablar de desempeño, Bamfo y Kraa (2019) lo definen como “la capacidad de una empresa para lograr sus metas y objetivos con la ayuda de una administración talentosa, un buen gobierno y una dedicación constante para lograr los objetivos comerciales” (p. 4). De manera general, el desempeño se divide en financiero (DF) o cuantitativo (que mide los aspectos de ventas, márgenes de utilidad y rentabilidad), y no financiero (DNF) o cualitativo (que mide aspectos como la imagen de marca, calidad del producto o servicio, reputación, satisfacción del cliente, entre otros). Cabe mencionar que este último tipo de desempeño es de reciente análisis, de-

bido a que sólo se consideraba el factor financiero como el único relevante para las empresas (Pirozzi y Ferulano, 2016). Sin embargo, hoy en día se considera igualmente clave en el estudio del desempeño de las empresas, ya que mide elementos intangibles que generan valor a las mismas.

Consecuentemente, se considera importante analizar si para el caso de la industria restaurantera, la innovación tuvo un efecto positivo sobre ambos tipos de desempeño. Por lo tanto, se formulan las siguientes hipótesis:

H1: la innovación influye positivamente en el desempeño no financiero de la industria restaurantera.

H2: la innovación influye positivamente en el desempeño financiero de la industria restaurantera.

1.2. Orientación emprendedora

La orientación emprendedora es definida como la capacidad de la organización para emprender actividades relacionadas con la actitud de innovar, la asunción de riesgos y acciones pioneras (Engelen et al., 2014). En este sentido, las empresas buscan aprovechar las oportunidades que el entorno genera mediante una conducta innovadora, proactiva y alejada de las acciones empresariales tradicionales. El objetivo planteado es obtener ventajas competitivas al ser las primeras en moverse, dedicando recursos de capital y permitiendo que los trabajadores ejecuten las estrategias de forma independiente (Krauss et al., 2012). Además, son empresas que no evitan invertir en iniciativas que, si bien tienen resultados inciertos, pueden generar altos rendimientos financieros (Galbreath et al., 2020); consecuentemente, el riesgo es un factor inherente a esta estrategia, pero que posiciona mejor a la empresa si esta funciona adecuadamente (Vaitoonkiat y Charoensukmongkol, 2020).

La OE se divide en actitud innovadora, toma de riesgo y proactividad. La primera consiste en el desarrollo de una cultura orientada hacia la innovación, para lo cual se generan procesos internos y se modifica la cultura con el fin de estar en condiciones de realizar innovaciones más adelante. Es decir, primero se crean las condiciones internas y luego se innova. Por su parte, la toma de riesgo implica ingresar a un mercado o implementar una innovación, aunque existan riesgos elevados. Las empresas están conscientes de los riesgos, pero también saben que es posible generar una ventaja competitiva que las posicione, por ello, se animan a ingresar a mercados y hacer cosas diferentes. La proactividad está compuesta por diversas acciones que se implementan antes que la competencia, se busca ser los primeros en realizar y poner en el mercado una innovación o estrategia de negocio (Rezaei y Ortt, 2018). Estas tres dimensiones de la OE al desarrollarse de manera amplia y bien focalizadas, permiten generar innovaciones radicales, aumentar el desempeño empresarial y convertir a las empresas en los primeros en moverse hacia un determinado segmento de mercado, lo que las hace obtener ventajas competitivas (Kim y Hur, 2024).

Bajo el enfoque de capacidades dinámicas, Jantunen et al. (2005) mencionan que las organizaciones con una elevada orientación emprendedora favorecen sus capacidades para reconocer oportunidades en una fase temprana, lo cual lleva a crear nuevas capacidades y transformar su base de activos dentro de un entorno cambiante para ser competitivas. Asimismo, el desarrollo de capacidades dinámicas como el reconocer oportunidades, transformar y reconfigurar los recursos de una organización son necesarios para implementar la estrategia de orientación emprendedora (Coelho et al., 2022). De esta forma, la proacti-

vidad, la toma de riesgos y la propensión a innovar, impulsan la generación de nuevas oportunidades y el desarrollo de nuevos productos y mercados en un entorno cambiante, para lo cual es necesario haber desarrollado a priori las capacidades mencionadas.

Por otra parte, existe literatura que muestra como las empresas que implementan la OE tienden a mejorar significativamente su desempeño (Basco et al., 2020; Jogaratnam, 2017). Asimismo, la evidencia ha demostrado que tanto la asunción de riesgos como la actitud de innovar se han visto durante mucho tiempo como elementos que impulsan el proceso y el rendimiento empresarial (Putniņš y Sauka, 2020), por lo que la OE influye en el desempeño financiero. Además, esto también es compatible con el desempeño no financiero al mejorar la imagen de marca de la empresa. Es importante mencionar que de acuerdo con Suder (2024), la OE puede tener comportamientos diversos según el periodo por el que transita una empresa, es decir, en épocas de crisis -principalmente al inicio- se debe evitar repentinas y profundas modificaciones en el comportamiento emprendedor de las mismas para evitar el exceso de riesgo; y posteriormente, se pueden aumentar las acciones emprendedoras. Adicionalmente, a todo lo ya comentado, el contexto puede explicar hasta qué punto la OE puede afectar el desempeño de la empresa (Basco et al., 2020), por lo que resulta interesante conocer el contexto regional en el que se desenvuelven los restaurantes. Por tanto, se formulan las siguientes hipótesis:

H3: la orientación emprendedora influye positivamente en el desempeño no financiero de la industria restaurantera.

H4: la orientación emprendedora influye positivamente en el desempeño financiero de la industria restaurantera.

1.3. Orientación al cliente

De acuerdo con Fader (2020), la OC se conceptualiza como la capacidad de una empresa para producir resultados sólidos en el mercado, al cumplir con los requisitos rentables de los clientes a través de una estructura empresarial centrada en el cliente. Es decir, el cliente es el centro de las estrategias de las empresas al buscar la satisfacción de este como principal objetivo. Asimismo, es importante mencionar que la OC prioriza la satisfacción del cliente a largo plazo sobre el logro de objetivos de ventas a corto (Hughes et al., 2019), por lo que la empresa debe generar una cultura basada en el cliente, y de ahí, trabajar para que a largo plazo la satisfacción del cliente genere los rendimientos esperados. Además, Liu y Atuahene-Gima (2018) argumentan que el enfoque en el cliente permite que las empresas se adapten de manera más efectiva al cambio de tendencias, lo que da como resultado mayor satisfacción del cliente al sentirse escuchados.

Para Widelska (2021), la OC se define desde tres perspectivas: (i) como filosofía empresarial, la cual se orienta a la obtención de ventajas competitivas, mediante la satisfacción de las necesidades del cliente al ser este el centro de la empresa. (ii) como aspecto organizacional, implica el diseño y puesta en marcha de acciones para mejorar los procesos que resulten en productos y servicios que generen ventajas competitivas. (iii) como concepto de creación de valor, donde se establece que el cliente es una fuente de valor, por el cual este debe recibir lo mismo.

En el caso de la industria restaurantera, el contacto directo y estrecho con el cliente permite conocer a profundidad sus gustos, necesidades y expectativas; por lo que, si la información recopilada es utilizada adecuadamente, será más factible realizar innovaciones y obtener un mejor desempeño.

Desde la visión de las capacidades dinámicas, la orientación al cliente es relevante para lograr un mejor desempeño empresarial. Martelo-Landroguez et al. (2011) sostienen que las capacidades dinámicas son de vital importancia para aumentar el valor creado para el cliente, ya que permiten a las organizaciones adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes, anticiparse a sus demandas y desarrollar relaciones duraderas con ellos. Lo que se traduce en una ventaja competitiva significativa; es decir, las organizaciones orientadas al cliente han desarrollado las capacidades para conocer el mercado y sus constantes cambios. De hecho, todas las orientaciones estratégicas están sustentadas en un previo desarrollo de capacidades dinámicas, como son la búsqueda, aprovechamiento y transformación de las oportunidades que genera el mercado.

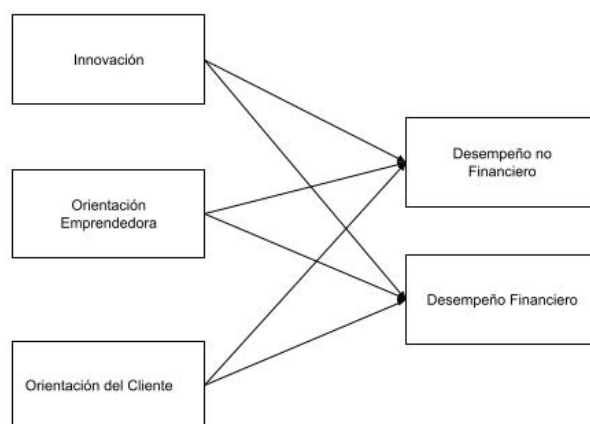
Por otra parte, un mayor énfasis en la OC puede fortalecer los procesos de innovación en las empresas (Yang y Tsai, 2019), lo que redundará en un mejor desempeño. En este aspecto, existe evidencia que relaciona la implementación de un enfoque basado en el cliente con un incremento del desempeño (Bommaraju et al., 2019; Dabrowski et al., 2019; Feng et al., 2021; Li-Sa et al., 2020); sin embargo, los estudios se han enfocado en otras industrias y contextos, por lo que es necesario conocer si se mantiene el mismo comportamiento en esta industria. Consecuentemente, se formulan las siguientes hipótesis (ver figura 1):

H5: la orientación del cliente influye positivamente en el desempeño no financiero de la industria restaurantera.

H6: la orientación del cliente influye positivamente en el desempeño financiero de la industria restaurantera.

Figura 1

Modelo propuesto



Nota. Elaboración propia.

2. Metodología

El diseño de la investigación fue de tipo cuantitativo, explicativo y de corte transversal aplicado a una muestra original de 349 restaurantes -uso de la fórmula de población finita, con 95% de nivel de confianza y 5% de error- de entre 1 y 50 empleados del estado de Baja California, México. Sin embargo, en el proceso de levantamiento de datos sólo fue posible obtener 129 encuestas válidas debido a la no aceptación de participar en la investigación de muchos empresarios, aunado a las limitantes en tiempo y recursos que se presentaron.

La población inicial de restaurantes en la región se contabilizó en 5,879; posteriormente, se calculó una población final de 3,253 restaurantes, ya que se eliminaron aquellos negocios que son franquicia regional, nacional e internacional, esto con el objetivo de evitar distorsiones en las respuestas debido a que las franquicias se consideran empresas de tamaño grande al sumar a todos los trabajadores. Además, se eliminaron aquellos negocios que su actividad principal no es la de restaurante; es decir, se eliminaron pastelerías, cafeterías, abarrotes, bares, tiendas departamentales y de autoservicio, entre otros, dando así una población de 3,253. La información fue obtenida a través del directorio estadístico de unidades económicas (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI, 2021).

Al no lograr la muestra objetivo de 349 restaurantes, y con el propósito de verificar si la muestra alcanzada, lograba los niveles de confianza necesarios para ser considerados aptos para su análisis, se utilizó el programa estadístico Gpower (Faul et al., 2009). A partir de las hipótesis planteadas se determinó primeramente los índices de Correlación de Pearson presentados en la siguiente Tabla (ver tabla 1).

Tabla 1

Índices de correlación de Pearson

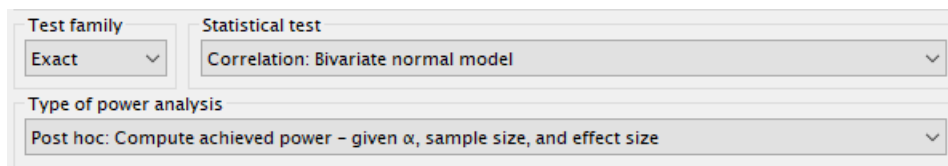
	OC	OE	INN	DF	DNF
OC	1	.592	.577	.453	.378
OE	0.592	1	.464	.383	.423
INN	.577	.646	1	.619	.512
DF	.453	.383	.619	1	.645
DNF	.378	.423	.512	.645	1

Nota. Elaboración propia con información generada por GPOWER.

Con estos valores obtenidos de la correlación de Pearson se procedió a su aplicación en el Gpower bajo los siguientes criterios. Una familia de muestra exacta, una prueba estadística de correlación del modelo normal bivariado, y una prueba de tipo de análisis de potencia a posteriori (Imagen 1).

Imagen 1

Datos para generar resultados con GPOWER.



The image shows a screenshot of the GPOWER software interface. It has three main sections: 'Test family' with a dropdown menu set to 'Exact', 'Statistical test' with a dropdown menu set to 'Correlation: Bivariate normal model', and 'Type of power analysis' with a dropdown menu set to 'Post hoc: Compute achieved power - given alpha, sample size, and effect size'.

Nota. Elaboración propia con información generada por GPOWER.

En cada uno de los casos se fijó un error de alfa (α) del 5% y una muestra alcanzada de 129 encuestas aplicadas, guardando el mismo orden en cada una de las pruebas se obtuvieron los siguientes resultados (tabla 2). Para el primer caso, la potencia lograda en la correlación de INN-DNF (Power $1-\beta$ err prob) = 0.9976597 (99.76%), INN-DF (Power $1-\beta$ err prob) = 1.0000000 (100%), OE-DNF (Power $1-\beta$ err prob) = 0.9996894 (99.96%), OE-DF (Power $1-\beta$ err prob) = 0.9980934 (99.80%), OC-DNF (Power $1-\beta$ err prob) = 0.9976597 (99.76%) y por ultimo OC-DF (Power $1-\beta$ err prob) = 0.9999362 (99.99%). En cada uno de los casos, las potencias alcanzadas fueron por encima de ≥ 0.80 (Kline, 2015; Little, 2013), es decir, la confiabilidad es cercana al 100%, lo que se traduce que la muestra tomada de restaurantes es aceptable y suficiente para garantizar una confianza satisfactoria y constante a pesar de que la muestra incrementa.

Tabla 2

Correlaciones y niveles de confiabilidad.

Correlaciones	Potencias $1-\beta$ err prob
INN-DNF	.9976597
INN-DF	1.0000000
OE-DNF	0.9996894
OE-DF	0.9980934
OC-DNF	0.9976597
OC-DF	0.9999362

Nota. Elaboración propia con información generada por GPOWER.

Por otra parte, se aplicó una encuesta de 35 ítems en su versión final con respuesta en escala Likert de cinco puntos que van desde 1=totalmente en desacuerdo hasta 5=totalmente de acuerdo, para las variables independientes innovación, orientación emprendedora y del cliente. Por su parte, para las variables dependientes desempeño financiero (DF) y no financiero (DNF), el tipo de respuesta fue por medio de rangos en porcentajes de crecimiento en los últimos tres años -2020 a 2022- (1= 0 - 10, 2= 11 - 20, 3= 21 - 30, 4= 31 - 50 y, 5=Más de 50), lo cual permitió conocer las medidas implementadas desde la pandemia y que ya pueden ser medibles después de todo este tiempo transcurrido.

Cabe mencionar que la encuesta se aplicó a través de la visita *in situ* a los gerentes o dueños de los establecimientos, por lo que se pudo eliminar el error no muestral. Adicionalmente, se analizó la posible existencia del sesgo del método común por medio de la prueba de Harman; los resultados obtenidos fueron favorables al analizar que el único factor tuvo una varianza explicada de 42.87%, por lo que se mantuvo dentro del umbral inferior del 50% (Tehseen et al., 2017).

La composición de los ítems de la encuesta para cada variable se basó en diversos estudios. Para la variable *Innovación*, los diez ítems se basaron en los estudios de Bamfo y Kraa (2019); Chou et al. (2020); Hallak et al. (2018) y Lee et al. (2019), los cuales miden las acciones innovadoras para crear productos, servicios o procesos que satisfagan a nuevos clientes y no ofrezca la competencia. Para la *orientación emprendedora* se utilizaron ocho ítems provenientes de los estudios de Hernández-Perlines et al. (2017); Ibarra-Cisneros y Hernández-Perlines (2020), y Jogaratnam (2017), los cuales miden las acciones tendientes a innovar, tomar acciones antes que los demás y ser proactivos ante las contingencias. Por su parte, la variable *orientación al cliente* se sustentó en Bamfo y Kraa (2019) y Narver y Slater (1990), también se compuso de ocho ítems que midieron las acciones para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes. Finalmente, para el *desempeño financiero* (cuatro ítems) y *desempeño no financiero* (cinco ítems) se utilizaron los estudios de Chou et al. (2020) e Ibarra-Cisneros et al. (2021). Los primeros midieron el crecimiento de las ventas, ingresos, utilidades y márgenes de ganancia. Mientras que en el desempeño no financiero se midió como valoran el crecimiento de la imagen de marca, reputación, satisfacción del cliente, mejora en los servicios y solución de problemas.

Respecto a las características de quienes participaron contestando la encuesta, el 58% de los encuestados fueron los gerentes y/o supervisores, mientras que el resto fueron los mismos propietarios de los restaurantes. La mitad de los negocios se dedican a la venta de comida tradicional (comida mexicana, carnes y mariscos), seguido de los restaurantes de comida internacional (china, italiana y japonesa), y en menor cuantía los de comida rápida y comida gourmet. Por otra parte, una tercera parte son restaurantes con una antigüedad de máximo tres años (muchos desaparecieron y volvieron a abrir con otro nombre y tipo de comida después de la pandemia); por lo que el resto se mantuvo de pie a pesar de los estragos que ocasionó el COVID-19. De hecho, aquellos negocios que fueron resilientes se caracterizaron por el apoyo económico de la familia -vía prestamos- ante la falta de apoyo de los gobiernos (municipal, estatal y federal).

3. Resultados

Las hipótesis de investigación fueron comprobadas por medio de la técnica estadística de ecuaciones estructurales por medio de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) – por sus siglas en inglés-, para lo cual se utilizó el programa Adanco 2.1.1.

En una primera etapa denominada “modelo de medida”, se analizó la consistencia interna de los constructos o variables de investigación, esto con el fin de determinar si dichos constructos son medidos adecuadamente por sus ítems. Se validaron los principales indicadores de consistencia interna (tabla 3), Dijkstra-Henseler’s rho (ρ_A) es una estimación de la fiabilidad de las puntuaciones de constructo per-

tenecientes a un modelo de medición reflexivo utilizando en modelos de análisis tipo A de PLS, siendo esta la única estimación consistente de la fiabilidad de las puntuaciones de constructo obtenidas; además, proporciona una medida más precisa de la fiabilidad cuando los indicadores tienen cargas factoriales desiguales o cuando los errores de medición no son homogéneos. Para el modelo de trayectoria se utilizó Cronbach's alpha (α), este proporciona una estimación de la fiabilidad en base a las intercorrelaciones de las variables observadas y asumiendo que todas los indicadores son igualmente fiables. La fiabilidad compuesta Jöreskog's rho (ρ_c) es otro indicador que toma en cuenta los diferentes valores de las cargas externas de las variables indicador y oscila entre 0 y 1, interpretándose igual que el alfa, un valor de 0.6 y 0.7 se considera aceptable en investigaciones exploratorias y en fases más avanzadas entre un 0.7 y 0.9 serán satisfactorias; además de la varianza media extraída -AVE-.

Tabla 3*Fiabilidad y validez convergente*

Variables	Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A)	Jöreskog's rho (ρ_c)	Cronbach's alpha(α)	AVE
Orientación cliente	0.7814	0.8502	0.7697	0.5869
Innovación	0.8802	0.9016	0.8688	0.6056
Orientación emprendedora	0.8794	0.8780	0.8002	0.7071
Desempeño no financiero	0.8409	0.8903	0.8354	0.6703
Desempeño financiero	0.7683	0.8651	0.7661	0.6815

Nota. Elaboración propia con información generada por ADANCO.

Los resultados de los tres primeros indicadores son superiores al umbral mínimo de 0.700 (Henseler et al., 2015); por su parte, el indicador AVE tuvo valores superiores a 0.500, lo cual indicó buena consistencia interna (Fornell y Larcker, 1981). De manera similar, todos los valores de las cargas de los factores (tabla 4), fueron superiores al umbral mínimo de 0.707 establecido por Carmines y Zeller (1979). Cabe mencionar que estos parámetros se obtuvieron una vez se eliminaron del análisis aquellos ítems que no cumplieron con el umbral mínimo establecido, por lo que al final, el modelo se conformó de 20 ítems.

Tabla 4

Carga de los factores

	Indicador	OC	INN	OE	DNF	DF
OC 01	Supervisamos constantemente el trabajo de nuestro equipo para garantizar la satisfacción del cliente.	0.7234				
OC 02	Valoramos que el cliente es importante para nuestro negocio.	0.7768				
OC 03	Tenemos un fuerte compromiso con nuestros clientes	0.7756				
OC 04	Cuando recibimos alguna crítica, la compartimos con nuestro equipo para evitar que vuelva a ocurrir.	0.7870				
OE 01	Creemos que es importante emprender e innovar en nuevas líneas de productos o servicios.			0.8758		
OE 02	Somos los primeros en ofrecer nuevos platos o servicios frente a la competencia.			0.8941		
OE 03	Somos conscientes de que la proactividad (iniciativa) es importante a la hora de emprender un nuevo proceso.			0.7448		
INN 01	A menudo introducimos nuevas combinaciones de menús.		0.7211			
INN 02	Proporcionamos procesos de servicio eficientes a través de la innovación.		0.8567			
INN 03	Actualizamos y mejoramos constantemente el proceso de cocción.		0.7081			
INN 04	Introducimos constantemente cambios en nuestras operaciones comerciales.		0.7305			
INN 05	Comercializamos a través de medios electrónicos, redes sociales, etc.		0.8329			
INN 06	Hemos implantado servicios electrónicos de entrega de alimentos.		0.8068			
DNF 01	Tenemos mejor imagen de marca que hace 3 años.				0.7966	
DNF 02	La resolución de problemas se hace en menos tiempo y con menos esfuerzo en los últimos 3 años.				0.8571	
DNF 03	Nuestro restaurante ha mejorado el servicio al cliente en los últimos 3 años.				0.8563	
DNF 04	Nuestro restaurante ha aumentado el número de clientes en los últimos 3 años.				0.7610	
DF 01	Porcentaje de crecimiento de las ventas en los últimos 3 años.					0.8037
DF 02	Porcentaje de crecimiento de los ingresos en los últimos 3 años.					0.8189
DF 03	Porcentaje de crecimiento de las utilidades en los últimos 3 años.					0.8532

Nota. Elaboración propia con información generada por ADANCO.

También se estimaron otros dos indicadores, la validez discriminante o criterio Fornell-Larcker (tabla 5), el cual compara la raíz cuadrada de los valores de AVE con la correlación de las variables latentes. En este caso, los resultados fueron positivos ya que todos los valores resultaron ser mayores que su correlación con cualquier otro de los constructos (Hair et al., 2017).

Tabla 5

Indicador de la validez discriminante del modelo de ecuaciones estructurales.

Constructo	INN	OE	OC	DNF	DF
INN	0.6056				
OE	0.2210	0.7071			
OC	0.1378	0.2638	0.5869		
DNF	0.2924	0.2902	0.1171	0.6703	
DF	0.3674	0.3167	0.1505	0.3933	0.6815

Nota. Elaboración propia con información generada por ADANCO.

Se estimó el indicador heterotrait-monotrait -HTMT- (Tabla 6). El cual indica que cuanto menor sea el HTMT de los constructos, más probable es que sean distintos; además, debiendo estar las correlaciones entre constructos debajo del parámetro óptimo de 0.85 (Henseler et al., 2015). En este caso, todos los valores se ubicaron por debajo de 0.85.

Tabla 6

Indicador HTMT

Constructo	INN	OE	OC	DNF	DF
INN					
OE	0.5529				
OC	0.4510	0.6479			
DNF	0.6199	0.6106	0.4152		
DF	0.7393	0.6875	0.4828	0.7785	

Nota. Elaboración propia con información generada por ADANCO.

La segunda etapa denominada “modelo estructural”, tiene como propósito estimar la fuerza predictiva del modelo propuesto, y comprobar las hipótesis anteriormente formuladas. Para lo cual, se estableció un valor de 4.999 submuestras mediante la técnica de bootstrapping (Henseler, 2017).

Con estas pruebas (tabla 7) se pudo observar el tamaño del efecto, esta es una medida de la magnitud de un efecto que es independiente del tamaño de la muestra, los valores de f^2 que van por encima de 0.02, 0.15 y 0.35 se consideran un efecto pequeño, mediano y grande respectivamente, en nuestro

caso solo las hipótesis **Innovación -> DNF** e **Innovación ->DF** obtuvieron un valor mediano, para la hipótesis **OE -> DNF** y **OE -> DF** alcanzaron solo un efecto pequeño, por ultimo las hipótesis **OC -> DNF** y **OC -> DF** estuvieron por debajo de 0.02 lo que representa que no fueron significativas. Con esta misma prueba se pudo validar los valores path (betas), las cuales serán positivas si son superiores a 0.2 (Hayes, 2009) en las hipótesis solo fueron aceptables la **Innovación -> DNF**($\beta = 0.3650$), **Innovación ->DF**($\beta = 0.4287$), **OE -> DNF** ($\beta = 0.3545$) y **OE -> DF**($\beta = 0.3310$), y rechazadas la **OC -> DNF**($\beta = 0.0246$) y **OC -> DF**($\beta = 0.0588$). También se pueden observar los efectos directos y los efectos indirectos con sus respectivos valores t, en las cuatro primeras hipótesis todos los valores t estuvieron por encima de 2.00; mientras que en las hipótesis 5 y 6 fueron inferiores a 1.00. Todos estos resultados alcanzados sugieren que existe una influencia positiva de la innovación sobre el desempeño tanto financiero como el no financiero. Asimismo, se pudo constatar que la orientación emprendedora influyó positivamente en ambos tipos de desempeño y de manera muy similar. Sin embargo, no se pudo comprobar las influencias entre la orientación al cliente respecto a los dos tipos de desempeño; es decir, las hipótesis H5 y H6 fueron rechazadas.

Tabla 7

Comprobación de las hipótesis

Relación	Coeficiente β	Resultados bootstrapping				Decisión
		Error standard	f ²	t-valor	p-valor	
Innovación -> DNF	0.3650	0.1079	0.1670	3.3844	0.0004***	Aceptado
Innovación ->DF	0.4287	0.1015	0.2617	4.2258	0.0000***	Aceptado
OE -> DNF	0.3545	0.1283	0.1345	2.7629	0.0029**	Aceptado
OE -> DF	0.3310	0.0868	0.1332	3.8137	0.0001***	Aceptado
OC -> DNF	0.0246	0.0951	0.0007	0.2590	0.3979	Rechazado
OC -> DF	0.0588	0.0760	0.0047	0.7742	0.2195	Rechazado

p < 0.05 ** p < 0.01 *** p < 0.001*

t(0.05;4,999)= 1,645; t(0.01;4,999)= 2.327; t(0.001;4999)= 3.092

Nota. Elaboración propia con información generada por ADANCO.

Asimismo, se estimó el nivel predictivo del modelo, los cuales fueron de $R^2=0.3968$ para la relación entre las variables OE, OC e innovación con respecto al desempeño no financiero; mientras que para el desempeño financiero fue un $R^2=0.4690$. En ambos casos, el nivel predictivo se considera de moderado.

Por otra parte, otra de las medidas de ajuste del modelo final fue calcular el tamaño del efecto Cohen's (f²), el cual determina la fuerza de las relaciones directas del modelo. Como se observa en la tabla anterior, las relaciones entre la innovación y los dos tipos de desempeño presentaron efectos moderados; mientras que en las relaciones entre OE y desempeño financiero y no financiero los resultados fueron débiles. Finalmente, las relaciones de OC y ambos desempeños, fueron prácticamente inexistentes, demostrando así que no guardaron relación entre sí.

4. Discusión

Como se demostró en esta investigación, así como por la literatura revisada bajo la fundamentación teórica de las capacidades dinámicas, la innovación tiene un efecto positivo sobre el desempeño financiero y no financiero de la industria restaurantera de Baja California. Si bien, las dos primeras hipótesis fueron aceptadas; la influencia fue ligeramente más significativa en el desempeño financiero. Estudios previos corroboraron los resultados obtenidos en esta investigación (Chou et al., 2020; Feng et al., 2021; Githai-ga, 2019). Para el caso específico de México, los hallazgos encontrados se encuentran en sintonía con los obtenidos por Islas et al. (2023) donde la innovación -en mercadotecnia- tiene impacto en el desempeño. Asimismo, las capacidades de innovación son relevantes en las empresas mexicanas para adaptarse a entornos adversos como lo comprobaron León-González et al. (2023); por tanto, dentro del contexto nacional la innovación es un factor que mejora a las organizaciones. Esto sugiere que la implementación de innovaciones permitió a las empresas generar mayores ventas, ingresos y utilidades, además, se logró acercar a más clientes a través de la oferta de nuevos productos y servicios atractivos. En una etapa post pandemia, la innovación ha sido necesaria para continuar mejorando el desempeño general de la industria, lo que le permite ser competitiva y adaptarse a los cambios en los patrones de consumo observados a raíz de la misma. Es decir, la industria restaurantera se ha convertido en una industria resiliente (Lámbarry-Vilchis, 2023). Por otra parte, y derivado de los resultados obtenidos, se sugiere para futuras investigaciones adoptar la metodología implementada por Noone et al. (2024), quienes analizaron las innovaciones que llevaron a cabo los restaurantes que ofrecen comida gourmet (diferenciación) frente a los restaurantes que ofrecen comida rápida (estandarizada). Los resultados obtenidos sostienen que los restaurantes de comida gourmet implementaron mayor cantidad de innovaciones de producto teniendo un mayor impacto sobre las ventas, y logrando incrementar los precios a cambio de una nueva experiencia.

En el análisis de la orientación emprendedora, los resultados mostraron que también influyó positivamente en ambos tipos de desempeño, lo que llevó a la aceptación de ambas hipótesis -H3 y H4-. Los resultados fueron similares a los obtenidos en estudios internacionales previos (Basco et al., 2020; Rezaei y Ortt, 2018; Soares y Perin, 2020). Para el caso de México, las investigaciones de Ibarra-Cisneros y Hernández-Perlín (2020) en el sector manufacturero y de Ibarra-Cisneros et al. (2022) en el sector hotelero coinciden que la orientación emprendedora incrementa el desempeño de las empresas en ambos sectores; consecuentemente, los resultados de esta investigación van en el mismo sentido, esta estrategia es fundamental para el desarrollo de las organizaciones sin importar su tamaño o giro.

Adicionalmente, la orientación emprendedora implicó un cambio de actitud de los empresarios hacia como enfrentar la pandemia y sus estragos, se dieron cuenta que sólo con acciones proactivas y agresivas, respaldadas por una cultura hacia la innovación, podrían mejorar su desempeño -principalmente el financiero- y sortear la crisis en la que estuvieron inmersos durante meses. Estos resultados sostienen las afirmaciones de Suder (2024) al comentar que los restaurantes no implementaron acciones de OE de manera inmediata, sino que esperaron a adaptarse a la nueva realidad, para luego implementar estrategias de OE, generando con ello resultados positivos.

Por otra parte, no se pudo demostrar que la orientación al cliente impactara favorablemente en el desempeño no financiero ni financiero de los restaurantes. Lo cual, contradice a diversos estudios internacionales previos (Dabrowski et al., 2019; Feng et al., 2021; Li et al., 2020) y a uno en el contexto mexicano (Islas et al., 2023). Una interpretación para explicar estos resultados consiste en que los dueños y gerentes de los restaurantes no han logrado medir como ha evolucionado la imagen de marca de sus negocios, ni el nivel de satisfacción del cliente, reputación y solución de problemas que estos tienen; consecuentemente, no se ve reflejado en el desempeño. La otra explicación, sugiere que, aunque estén enfocados en el cliente y hayan implementado acciones para atraerlos y retenerlos, estas medidas se deben más a las actitudes emprendedoras e innovadoras -ya medidas- y no tanto al diseño e implementación de estrategias centradas en la orientación al cliente. Por tanto, este resultado abre la puerta a nuevas líneas de investigación a futuro por estudiar.

En este sentido, Reyes-Gómez et al. (2024) argumentan que las orientaciones estratégicas son recursos importantes que pueden generar ventajas competitivas sostenibles y rendimientos superiores si son explotados adecuadamente; por lo que se deben desarrollar estrategias y generar un entorno que les permita alcanzar los objetivos planteados.

5. Conclusiones

La pandemia de COVID-19 modificó la forma de operar de muchos tipos de negocios, en especial la industria restaurantera. La cual tuvo que aprender a reinventarse y ser altamente resiliente para continuar operando después de la pandemia. Los resultados mostraron que la innovación y la orientación emprendedora son factores relevantes que contribuyen a mejorar el desempeño financiero y no financiero de la industria. Por una parte, la innovación ha permitido crear nuevos productos y servicios para atraer a un mayor número de clientes, acercarse a ellos mediante la implementación de tecnologías, medios de entrega distintos y mejora de los procesos internos. Por otra parte, la orientación emprendedora ha sido utilizada para motivar a los empresarios y generar una actitud positiva para innovar, ser proactivos y tomar riesgos. Ambas estrategias han tenido como efecto positivo mejorar el desempeño empresarial.

Es de destacar, que las empresas que optaron por ver la crisis como una oportunidad, lograron transformar su cultura haciéndola más propensa a enfrentar los cambios, lo que las puede poner en una mejor posición ante futuras etapas de incertidumbre. La experiencia lograda al implementar tanto la innovación como la orientación emprendedora, facilitará los procesos de adaptación al cambio, respondiendo así en menor tiempo y con mayor posibilidad de asertividad.

La falta de influencia de la orientación al cliente sobre ambos tipos de desempeño, sugiere que los restaurantes al estar en menor contacto presencial con el cliente, no lograron identificar sus nuevas necesidades y expectativas; sin embargo, esto puede estar cambiando en la actualidad al tener de nueva cuenta al cliente en sus comedores. Por ello, es necesario continuar investigando por que la orientación al cliente no influyó en ambos tipos de desempeño, lo que genera futuras líneas de investigación.

Desde la visión teórica de capacidades dinámicas, tanto la innovación como las orientaciones estratégicas analizadas influyen positivamente en el desempeño de las empresas. Sin embargo, esta relación directa no debe considerarse como única, la relación entre capacidades dinámicas y el desempeño puede tener efectos diversos al existir también relaciones indirectas que afecten el comportamiento de las variables analizadas (Baía y Ferreira, 2024). Por tanto, se debe continuar estudiando a futuro como las variables en cuestión son afectadas por otros factores, o bien, por ellas mismas al ser tratadas como moderadoras o mediadoras.

La propuesta aquí presentada contribuye profundizando en el estudio de factores que inciden sobre el desempeño de las empresas desde una perspectiva dinámica, no estática. Para lo cual se tomaron tres factores que suelen ser estudiados de manera aislada, y que si bien, esto es adecuado, solo permiten explicar un elemento de los muchos que integran a toda organización.

La evidencia dentro del contexto nacional y a nivel Latinoamérica es muy escasa, por lo que esta investigación enriquece el estado del arte y busca disminuir la brecha entre los planteamientos teóricos y empíricos dentro del contexto citado.

La principal limitante de la investigación fue alcanzar el tamaño de muestra adecuado, ya que existió un rechazo importante para lograr que los dueños y/o encargados de los establecimientos aceptarán participar en la investigación, aun así, los resultados son avalos estadísticamente.

Finalmente, en un mercado altamente competitivo como lo es la industria restaurantera, aquellos establecimientos que visualicen la innovación y la orientación emprendedora como estrategias básicas a implementar, tendrán mayor capacidad de generar ventajas competitivas en el largo plazo.

Referencias

- Amonrat, H. y Racela, O.C. (2022). Innovation and Performance Implications of Customer-Oriented across Different Business Strategy Types. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 8(4), 178. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040178>
- Andriyan, D., Sholahuddin, M. y Imronudin. (2023). Examining the Influence of Innovation, Market Orientation, and Entrepreneurial Orientation on Marketing Performance in the Batik Industry. *Journal of Business & Management Studies*. 5(4), 143-151. <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.4.15>
- Anning-Dorson, T. (2017). Innovation development in service firms: A three-model perspective. *International Journal of Services and Operations Management*, 28(1), 64–80. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2017.085905>
- Baía, E. P. y Ferreira, J. J. M. (2024). Dynamic capabilities and performance: How has the relationship been assessed? *Journal of Management & Organization*, 30(1), 188–217. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.88>

- Bamfo, B.A. y Kraa, J.J. (2019). Market orientation and performance of small and medium enterprises in Ghana: The mediating role of innovation. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1605703. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1605703>
- Barney, J., Wright, M. y Ketchen, D. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, 27(1), 625-641.
- Basco, R., Hernández-Perlines, F. y Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113(1), 409-421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.020>
- Bommaraju, R., Ahearne, M., Krause, R. y Tirunillai, S. (2019). Does a Customer on the Board of Directors Affect Business-to-Business Firm Performance? *Journal of Marketing*, 83, 8-23. <https://doi.org/10.1177/0022242918815894>
- Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*, (17), Sage Publications.
- Carrillo, E. P. M., Herrera, I. M. R., Guzmán, G. M. y Aguilar, J. T. M. (2021). Desempeño de las empresas turísticas en México: Orientación al mercado y emprendedora. *Revista de ciencias sociales*, 27(3), 266-288. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Chou, S., Horng, J., Liu, C., Huang, Y. y Zhang, S. (2020). The critical criteria for innovation entrepreneurship of restaurants: Considering the interrelationship effect of human capital and competitive strategy a case study in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 222-234. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.006>
- Coelho, A. S., Lisboa, A., y Pinho, J. C. (2022). Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capabilities: The Case of Family Firms. In I. Management Association (Ed.), *Research Anthology on Strategies for Maintaining Successful Family Firms* (738-771). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3550-2.ch034>
- Cruz-May, Samuel de la, y May-Guillermo, Erika Guadalupe. (2021). Prácticas de innovación implementadas por las mipymes del sector restaurantera ante el COVID-19 en Tabasco, México. *Nova scientia*, 13(spe)Epub. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2834>
- Dabrowski, D., Brzozowska-Woś, M., Gołąb-Andrzejak, E. y Firgolska, A. (2019). Market orientation and hotel performance: The mediating effect of creative marketing programs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41(1), 175-183. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.006>
- Defung, F., Hadjaat, M. y Yudaruddin, R. (2023). COVID-19 pandemic and firm performance in leisure, arts, and hospitality industries: international evidence. *Investment Management and Financial Innovations*, 20(4), 112-126. [https://doi.org/10.21511/imfi.20\(4\).2023.10](https://doi.org/10.21511/imfi.20(4).2023.10)
- El economista (2021). La crisis de la industria restaurantera fue tres veces más profunda que la de la economía nacional. Recuperado el día 8 de abril de 2023. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/La-crisis-de-la-industria-restaurantera-fue-tres-veces-mas-profunda-que-la-de-la-economia-nacional-20211029-0093.html>

- El financiero (2021). 90 mil restaurantes han cerrado en México por la pandemia de COVID-19: Canirac. Recuperado el día 8 de abril de 2023. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/15-o-90-mil-res-restaurantes-han-cerrado-en-mexico-por-la-pandemia-de-covid-19-canirac/>
- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S. y Flatten, T.C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: the moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43(8), 1353-1369. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.002>.
- Fader, P. (2020). *Customer centricity: Focus on the right customers for strategic advantage*. Pennsylvania, EE.UU.: Wharton digital press.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. y Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.
- Feng, C., Ma, R. y Jiang, L. (2021). The impact of service innovation on firm performance: a meta-analysis. *Journal of Service Management*, 32(3), 289-314. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2019-0089>
- 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.
- Freixanet, J., Braojos, J., Rialp-Criado, A. y Rialp-Criado, J. (2021). Does international entrepreneurial orientation foster innovation performance? The mediating role of social media and open innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(1), 33-44. <https://doi.org/10.1177/1465750320922320>
- Galbreath, J., Lucianetti, L., Thomas, B. y Tisch, D. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance in Italian firms: The moderating role of competitive strategy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(4), 629-646. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2019-0457>
- García, I. G. E., Mendivil, Y. C., y Guerrero, M. S. (2022). Capacidades dinámicas e innovación: Origen de la competitividad en empresas de servicios turísticos en México. *Revista de ciencias sociales*, 28(6), 395-411. <https://doi.org/10.24836/es.v33i61.1296>
- Githaiga, P. N. (2019). Human Capital, Innovation and Performance: Evidence from Commercial Banks in Kenya. *European Journal of Applied Business and Management*, 5(3).
- Hair, J., G. Hult, C. Ringle, y M. Sarstedt. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Hakala, H. y Kohtamäki, M. (2011). Configurations of entrepreneurial- customer- and technology orientation: Differences in learning and performance of software companies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(1), 64-81. <https://doi.org/10.1108/13552551111107516>
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P. y Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(1), 229-240. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014>
- Hayes, A.F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium, *Commun. Monogr.* 76, 408-420, <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>

- Henseler, J. (2017). Bridging design and behavioral research with variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of Advertising*, 46(1), 178–192. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281780>
- 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.
- Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J. y Yáñez-Araque, B. (2017). Family firm performance: The influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity. *Psychol Mark.*, 34(1), 1057– 1068. <https://doi.org/10.1002/mar.21045>
- Hughes, D. E., Richards, K. A., Calantone, R., Baldus, B. y Spreng, R. A. (2019). Driving In-Role and Extra-Role Brand Performance among Retail Frontline Salespeople: Antecedents and the Moderating Role of Customer Orientation. *Journal of Retailing*, 95(2), 130-143. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.03.003>
- Ibarra-Cisneros, M.-A., Demuner-Flores, M.d.R., y Hernández-Perlines, F. (2021). Strategic orientations, firm performance and the moderating effect of absorptive capacity. *Journal of Strategy and Management*, 14(4), 582-611. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2020-0121>
- Ibarra-Cisneros, M.-A. y Hernández-Perlines, F. (2020). Entrepreneurial orientation, absorptive capacity and business performance in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 417-429. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2019-0091>
- Ibarra-Cisneros, M. A., Vela-Reyna, J. B. y Ríos-Nequis, E. I. (2022). Orientación emprendedora, responsabilidad social y desempeño empresarial en sector hotelero transfronterizo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 88-102. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.7>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). Directorio estadístico nacional de unidades económicas. Recuperado el día 14 de abril de 2021. <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Islas, A., Figueroa Velázquez, J., y Guerrero Hernández, O. (2023). La orientación al cliente, la estrategia competitiva y la innovación en mercadotecnia como factores que influyen sobre el desempeño en restaurantes mexicanos. *El Periplo Sustentable*, (44), 176 - 194. <https://doi:10.36677/elperiplo.v0i44.17180>
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. y Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*. 3, 223–243. <https://doi.org/10.1007/s10843-005-1133-2>
- Jogaratham, G. (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104–113.
- Kim, H. y Hur, D. (2024). Feeling torn? The conflicting effects of market and entrepreneurial orientations on manufacturing SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 233-262. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2021-0623>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY.: Guilford publications.

- Krauss, S., Rigtering, J.C., Hughes, M. y Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from The Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.
- Lámbarry-Vilchis, F. (2023). Resiliencia en la industria restaurantera: indicadores y estrategias de la pandemia de COVID-19. *Acta Universitaria*, 33, e3718. <https://doi.org/10.15174.au.2023.3718>
- Le, T. H. y Ngoc-Khuong, M. (2024). Fostering SME's organizational effectiveness through strategic orientations, learning capability, and innovation. *Journal of Small Business Management*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2312390>
- Lee, C., Hallak, R. y Sardeshmukh, S. R. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, 31, 54-62. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.011>
- León-González, J.E., Vargas-Martínez, E. E., y Delgado-Cruz, A. (2023). Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en restaurantes. Percepciones de los trabajadores ante la pandemia de Covid-19. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 33(61), e231296. <https://doi.org/10.24836/es.v33i61.1296>
- Li, M. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K. y Aik Joo, J. H. (2020). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 65-74. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.07.002>
- Little, T. D. (2013). *Longitudinal structural equation modeling*. Guilford press.
- Liu, W. y Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management*, 73, 7-20. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.006>
- Martelo Landroguéz, S., Barroso Castro, C. y Cepeda-Carrión, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*. 49(7), 1141-1159. <https://doi.org/10.1108/00251741111151181>
- Muriuki, B. K., Awino, Z. B., Ogot, M. M. y Muranga, J. N. (2021). A Dynamic Capabilities-Based Research Model for Innovation in Independent Restaurants. *International Business Research*, 14(12), 135-135. <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n12p135>
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35, <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>.
- Noone, B. M., Lin, M. S., y Sharma, A. (2024). Firm Performance During a Crisis: Effects of Adhocracy Culture, Incremental Product Innovation, and Firm Size. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(1), 153-183. <https://doi.org/10.1177/10963480221086846>
- Pan, H. y Ha, H.-Y. (2021). Service Quality and Satisfaction in the Context of Varying Levels of Restaurant Image and Customer Orientation during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9694. <http://dx.doi.org/10.3390/su13179694>

- Pirozzi, M. G. y Ferulano, G. P. (2016). Intellectual Capital and Performance Measurement in Healthcare Organizations: An Integrated New Model. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 320-350. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2015-0063>
- Putniņš, TJ. y Sauka, A. (2020). Why does entrepreneurial orientation affect company performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(1), 711– 735. <https://doi.org/10.1002/sej.1325>
- Reyes-Gómez, J.D., López, P. y Rialp, J. (2024). The relationship between strategic orientations and firm performance and the role of innovation: a meta-analytic assessment of theoretical models. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2022-0200>
- Rezaei, J. y Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 41(7), 878-900, <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0092>.
- Salunke, S., Weerawardena, J. y McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management*, 76, 144-156. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.004>
- Soares, M.d.C. y Perin, M.G. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 143-159. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0014>
- Song, H. J., Yeon, J. y Lee, S. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the U.S. restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102702. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102702>
- Suder, M. (2024). Entrepreneurial (re)orientation in the face of crisis: Is it worth modifying entrepreneurial strategy?. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(2), 9–35. <https://doi.org/10.7341/20242021>
- Teece, D.J., Pisano, G. y Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509 –533.
- Tehseen, S., Ramayah, T. y Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: a review of available methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142-168. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>.
- Vaitoonkiat, E. y Charoensukmongkol, P. (2020). Interaction effect of entrepreneurial orientation and stakeholder orientation on the business performance of firms in the steel fabrication industry in Thailand. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(4), 453-473. <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2019-0072>
- Widelska, U. (2021). Customer Orientation and Innovation – The Perspective of Top-Level Management. *Folia Oeconomica Stetinensia Katarzyna Krot*, 21(1). <https://doi.org/10.2478/fole-2021-0011>
- Wu, L.-W. y C.-Y. Lin, (2018). Innovation Benefited by Relationship Learning. *International Journal of Business and Economics*, 17(1), 55-72. <https://ideas.repec.org/a/ijb/journal/v17y2018i1p55-72.html>

- Yang, S. y Tsai, K. (2019). Lifting the veil on the link between absorptive capacity and innovation: The roles of cross-functional integration and customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 117-130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.006>
- Zapata Rotundo, G. J. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. *Revista Científica Compendium*, 23(45), 3. <https://revistas.uclave.org/index.php/Compendium/article/view/3890>
- Zighan, S., Abualqumboz, M., Dwaikat, N. y Alkalha, Z. (2022). The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 23(4), 227-239 <https://doi.org/10.1177/14657503211046849>