

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2026,
Volumen 10, Número 1.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1

IMPACTO ECONÓMICO Y ADMINISTRATIVO DERIVADO DE LA COVID-19 EN LAS EMPRESAS RESTAURANTERAS DE GUASAVE, SINALOA

**ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE IMPACT OF
COVID-19 ON RESTAURANT BUSINESSES IN
GUASAVE, SINALOA**

Lizbeth Beltrán Lugo

Universidad Autónoma de Sinaloa, México

Lourdes Teresa Lugo Hernández

Universidad Autónoma de Sinaloa, México

Maria Orlia Rivas

Universidad Autónoma de Sinaloa, México

Graciela Barraza Rubio

Universidad Autónoma de Sinaloa, México

Roberto Osuna Serrano

Universidad Autónoma de Sinaloa, México

Impacto Económico y Administrativo Derivado de la Covid-19 en las Empresas Restauranteras de Guasave, Sinaloa

Lizbeth Beltrán Lugo¹

lizbethbeltran@uas.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-0571-178X>

Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas
Universidad Autónoma de Sinaloa
México

Lourdes Teresa Lugo Hernández

lourdeslugo@uas.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-6380-5290>

Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas
Universidad Autónoma de Sinaloa
México

Maria Orlia Rivas

maria.urias@uas.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-6634-3100>

Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas
Universidad Autónoma de Sinaloa
México

Graciela Barraza Rubio

graciela.barraza@uas.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-8181-9541>

Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas
Universidad Autónoma de Sinaloa
México

Roberto Osuna Serrano

robertoserrano@uas.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0006-8435-0025>

Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas
Universidad Autónoma de Sinaloa
México

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo identificar el impacto económico y administrativo en el sector restaurantero de Guasave, Sinaloa, ante la COVID-19. Mediante un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental y con alcance exploratorio-explicativo, se aplicaron encuestas estructuradas a una muestra representativa de 80 restaurantes. Los resultados evidencian una disminución significativa en las ventas, reducción de personal, suspensión escalonada de actividades y contagios laborales. En el ámbito administrativo, se identificó la implementación generalizada de medidas sanitarias, así como una valoración positiva del clima organizacional. Se concluye que la capacidad de adaptación, más que el tamaño del negocio, fue determinante para la permanencia durante la crisis, destacando la importancia de la resiliencia organizacional, la innovación operativa y el liderazgo interno en contextos de alta incertidumbre.

Palabras clave: sector restaurantero, repercusiones económicas, adaptación administrativa, resiliencia organizacional

¹ Autor principal.

Correspondencia: lizbethbeltran@uas.edu.mx

Economic and Administrative Impact of Covid-19 on Restaurant Businesses in Guasave, Sinaloa

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the economic and administrative impact of COVID-19 on the restaurant sector in Guasave, Sinaloa. Using a quantitative, non-experimental approach with an exploratory-explanatory scope, structured surveys were administered to a representative sample of 80 restaurants. The results show a significant decrease in sales, staff reductions, staggered suspension of activities, and workplace infections. In the administrative sphere, the widespread implementation of health measures was identified, as well as a positive assessment of the organizational climate. It is concluded that the ability to adapt, rather than the size of the business, was decisive for survival during the crisis, highlighting the importance of organizational resilience, operational innovation, and internal leadership in contexts of high uncertainty.

Keywords: restaurant sector, economic repercussions, administrative adaptation, organizational resilience

*Artículo recibido 02 enero 2026
Aceptado para publicación: 30 enero 2026*



INTRODUCCIÓN

En particular, la industria restaurantera ha sido una de las más afectadas por la pandemia. En muchos países, los restaurantes se vieron obligados a cerrar o a operar con capacidad reducida debido a las medidas gubernamentales para contener la propagación del virus. Aun cuando las restricciones comenzaron a flexibilizarse, el sector continuó sufriendo por la percepción de riesgo de los consumidores, la pérdida de confianza y la incertidumbre económica. Aunque otras crisis sanitarias han afectado la industria restaurantera, ninguna ha generado un impacto tan amplio y profundo como la COVID-19 (Li et al., 2021).

El escenario empresarial no solo se ha visto transformado por cambios en los patrones de consumo y la crisis económica, sino también por una reconfiguración del comercio global y modificaciones profundas en la estructura social. En este contexto, anticipar tendencias y escenarios futuros resulta complejo, ya que la pandemia sigue siendo un fenómeno en evolución. Sin embargo, la necesidad de adaptarse a un entorno incierto obliga a las empresas a replantear sus estrategias y acelerar la transformación de sus procesos internos (Sánchez & Nava, 2020).

En Sinaloa, y en particular en el municipio de Guasave, el sector restaurantero sufrió las consecuencias de la pandemia debido a la disminución de la confianza del consumidor, las restricciones de aforo y las medidas de distanciamiento social impuestas por las autoridades sanitarias. Ante la drástica caída en la demanda, los propietarios y gerentes de restaurantes debieron reaccionar con rapidez y flexibilidad, reduciendo costos e implementando estrategias de adaptación, como el uso de servicios de entrega a domicilio (Neise et al., 2021).

El impacto económico y sectorial de la pandemia dependerá de múltiples factores, incluyendo las condiciones internas de cada economía, la evolución del comercio mundial y la duración de la crisis sanitaria. En este sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2020) señala que los efectos de la COVID-19 serán de largo alcance, tanto en la oferta como en la demanda. Las estrategias de recuperación financiera han incluido la reducción de costos operativos, la optimización del flujo de efectivo y la reevaluación de gastos en áreas como el marketing (Yost et al., 2021).

La presente investigación analiza las repercusiones económicas y administrativas de la COVID-19 en el sector restaurantero del municipio de Guasave, Sinaloa. La pandemia desencadenó una crisis económica global sin precedentes, perturbando cadenas de producción, alterando la conducta del consumidor y obligando a adaptaciones rápidas en políticas sanitarias y operativas. En México, estudios recientes han documentado caídas sustanciales en la demanda presencial, incremento en costos operativos y cierres temporales o permanentes de establecimientos en ciudades como Jalisco (Rodríguez-Reyes & Pasillas, 2023) y Xalapa, Veracruz (Romero et al., 2023). Estos estudios evidencian que los establecimientos con menor capacidad financiera, mayores cargas fijas y poca adaptación tecnológica enfrentaron impactos más severos.

En el ámbito internacional, investigaciones como la de Wang et al. (2023) muestran que la recuperación del sector restaurantero varía espacialmente, dependiendo de factores como ubicación, movilidad del cliente, y encadenamientos logísticos. Adicionalmente, el trabajo COVID-19 and the Restaurant Industry in Jalisco de Rodríguez-Reyes & Pasillas (2023) ofrece evidencia de tácticas administrativas implementadas para mitigar pérdidas, tales como renegociación de rentas, digitalización y diversificación de servicios, por ejemplo, delivery o comidas para llevar. En países como España y Portugal, Gomes et al. (2022) identificaron deterioro en rentabilidad, eficiencia e incremento del endeudamiento, lo que resalta patrones comunes que pueden servir de referencia para Guasave.

Guasave, Sinaloa, presenta una estructura económica con fuerte dependencia de la agricultura, la pesca y el comercio (Valdez & Sandoval, 2019), sectores que, aunque distintos, comparten con el restaurantero la vulnerabilidad frente a choques externos, dependencia del flujo local de consumo y exposición a costos de insumos. Aunque el INEGI (2014) reporta alta concentración de unidades económicas en estos sectores, la evidencia de la pandemia ha mostrado que sectores con menor diversificación o baja capacidad de adaptación tecnológica, logística y gerencial sufren pérdidas mayores. La distinción entre choques de oferta y demanda, documentada por Chavarín et al. (2023), es fundamental para orientar políticas públicas y subsidios adecuados, pues si la caída se debe mayormente a demanda, se requieren estímulos al consumo; si proviene de oferta, será más efectivo apoyar cadenas de suministro, insumos y logística.

Finalmente, al generar evidencia local en Guasave, este estudio permite complementar los vacíos detectados en la literatura: muchos estudios nacionales se centran en grandes áreas metropolitanas o estados con mayor visibilidad, pero pocos examinan municipios intermedios vulnerables a disparidades regionales. La recuperación y resiliencia sostenibles demandan estrategias pertinentes al contexto local. Las recomendaciones derivadas podrían abarcar apoyo fiscal específico, políticas de crédito adaptadas, esquemas de financiamiento para tecnología de pedidos digitales y delivery, así como capacitación administrativa focalizada.

Asimismo, este estudio contribuye a una comprensión más profunda de los efectos de la pandemia en el sector restaurantero, permitiendo identificar los principales factores que influyeron en el cierre de negocios, las estrategias de adaptación implementadas y las posibles medidas de recuperación económica.

Además, se busca generar evidencia que permita proponer soluciones para mitigar el impacto económico en las familias de menores ingresos, quienes han enfrentado una mayor vulnerabilidad debido a la reducción de oportunidades laborales. La crisis derivada de la COVID-19 resalta la necesidad de desarrollar mecanismos de apoyo que fortalezcan la estabilidad económica y reduzcan los efectos adversos de futuras contingencias. En este sentido, el análisis de los datos obtenidos permitirá visibilizar las consecuencias específicas de la crisis en el sector restaurantero y generar recomendaciones para su recuperación y resiliencia a largo plazo.

Ante la problemática descrita, el objetivo del presente estudio es identificar el impacto económico y administrativo en el sector restaurantero de Guasave, Sinaloa, ante la COVID-19.

Contextualización del sector restaurantero en Guasave, Sinaloa

La crisis sanitaria y económica global derivada de la pandemia de COVID-19 ha generado la necesidad de explorar e implementar modelos innovadores de cooperación empresarial que permitan a las organizaciones adaptarse a las nuevas condiciones del entorno. Entre estos modelos destaca la economía colaborativa, la cual ha logrado consolidarse como un enfoque económico con un valor de mercado que supera los 100 millones de euros. No obstante, en México, estos esquemas aún no han sido ampliamente adoptados dentro de la industria restaurantera, lo que evidencia una limitada integración de estrategias colaborativas en este sector (Patron & Medina, 2024).



Según los datos obtenidos en los Censos Económicos del INEGI (2019), en México existían un total de 6,373,169 unidades económicas. De estas, la gran mayoría (6,044,821 negocios) ya operaban antes de 2019, mientras que 328,348 comenzaron actividades en ese año. Entre los nuevos establecimientos, 17.8% pertenecían al sector restaurantero, lo que evidencia el dinamismo y la relevancia de esta industria en la generación de nuevos negocios.

En cuanto a las unidades económicas que operaron durante 2018, se contabilizaron 4,800,157 establecimientos, de los cuales el 12.2% estaban dedicados a la preparación de alimentos y bebidas. Este sector tuvo un impacto significativo en la economía al proporcionar empleo al 7.5% del total de trabajadores en el país. Además, su contribución a la producción bruta total (PBT) fue del 2.0%, mientras que su participación en el consumo intermedio (bienes y servicios utilizados en la producción) alcanzó el 2.2% (INEGI, 2019).

Los datos muestran que el sector restaurantero juega un papel clave en la economía mexicana, tanto en términos de generación de empleo como en su participación en la actividad económica general. La apertura de nuevos negocios dentro de esta industria (17.8% de las nuevas unidades económicas en 2019) refleja un constante interés por emprender en este sector, lo cual puede estar vinculado a la demanda sostenida de servicios de alimentación y a las oportunidades de negocio que este mercado ofrece.

Sin embargo, la contribución del sector restaurantero a la producción bruta total y al consumo intermedio es relativamente baja (2.0% y 2.2%, respectivamente), lo que sugiere que, aunque es un sector dinámico en cuanto a número de unidades económicas y empleo, su peso dentro del PIB nacional es menor comparado con otras industrias. Esto podría explicarse por factores como la alta fragmentación del sector, el predominio de pequeñas y medianas empresas (pymes) y los márgenes de ganancia reducidos en muchos negocios restauranteros.

En el caso específico de Guasave, Sinaloa, estos datos pueden servir como referencia para analizar la participación del sector restaurantero en la economía local. Si bien no se cuenta con cifras exactas para este municipio, la tendencia nacional sugiere que el sector restaurantero tiene un impacto considerable en términos de generación de empleo y emprendimiento, lo que lo convierte en un área clave para el desarrollo económico regional.

Impacto económico de la pandemia en el sector restaurantero

El sector servicios, en particular la industria restaurantera, ha sido una de las más afectadas por la crisis sanitaria derivada de la pandemia, la cual sigue impactando diversas dimensiones de la sociedad. El cierre forzado de restaurantes durante 72 días generó graves repercusiones económicas, ocasionando el cierre definitivo de numerosos establecimientos y la pérdida de empleos dentro del sector (Carvajal, 2023).

La crisis sanitaria provocada por la COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la economía del sector restaurantero en México, derivado de las medidas de confinamiento y la implementación de protocolos sanitarios orientados a la mitigación del contagio. Dentro de las principales afectaciones económicas destacan transformaciones estructurales en la operación de los negocios, incremento en los costos asociados a la adecuación de espacios y cumplimiento de normas de higiene, reducción en la demanda del servicio de alimentos preparados, así como una creciente desconfianza por parte de los consumidores, factores que en conjunto han redefinido el funcionamiento del sector (León et al., 2023). Las restricciones impuestas por la pandemia evidenciaron la vulnerabilidad del sector restaurantero ante cambios abruptos en el entorno económico y sanitario.

De acuerdo con Rodríguez-Reyes y Pasillas (2023), el incremento en los despidos y la reducción significativa de las ventas anuales fueron factores determinantes que elevaron la probabilidad de cierre permanente en 12.7 y 5.5 veces, respectivamente. Sin embargo, el tamaño del negocio jugó un papel protector ante el riesgo de cierre, siendo las pequeñas empresas las que presentaron mayor resiliencia. En particular, los restaurantes con entre 6 y 10 empleados y aquellos con 11 a 20 asientos redujeron su probabilidad de cierre en 87.9% y 45.1%, respectivamente, en comparación con establecimientos de diferente tamaño. Los datos sugieren que, aunque la crisis económica afectó gravemente al sector restaurantero, la capacidad de adaptación de las pequeñas empresas contribuyó a su supervivencia.

Estrategias financieras implementadas para la supervivencia del negocio

En el marco de la gestión de crisis y estrategias de recuperación, la mitigación del impacto negativo de la pandemia de COVID-19 en la industria restaurantera requiere la implementación de estrategias específicas de recuperación financiera. Entre las tácticas más efectivas se encuentra la generación de ingresos a través del servicio de comida para llevar, así como la inversión en el capital humano,



garantizando beneficios adecuados para los empleados. Estos enfoques han demostrado ser clave para restaurar los márgenes de ganancia y fortalecer la identidad de marca, lo que permite a las empresas mantener su competitividad durante y después de la crisis sanitaria (Yozt et al., 2021).

El sector restaurantero sufrió una grave afectación financiera debido a la reducción de ingresos y la escasez de materias primas, lo que llevó a la disminución de personal y la necesidad de ajustar operaciones. Para contrarrestar estos efectos, los negocios innovaron en sus productos con insumos locales, reforzaron su presencia digital a través del marketing en redes sociales y adoptaron protocolos sanitarios estrictos. Además, implementaron estrategias de reducción de costos y optimización operativa, lo que les permitió recuperar más del 10% de sus ingresos y costos totales, demostrando la efectividad de su adaptación ante la crisis (Samonte et al., 2022).

Ante la crisis provocada por la pandemia de COVID-19, la aplicación de estrategias financieras orientadas a incrementar los ingresos se convirtió en una medida esencial para la supervivencia del sector restaurantero. Entre las acciones implementadas destacaron la gestión eficiente de la liquidez, el diseño de menús más simples para optimizar costos y la promoción del consumo fuera del establecimiento, lo que permitió mantener ventas sin depender del servicio en sitio. Asimismo, los restaurantes redujeron los gastos en mercadotecnia, evitando incrementos excesivos en la inversión publicitaria en un contexto de restricciones de movilidad (Türkeş et al., 2021).

Por lo que la adaptación financiera de los restaurantes durante la pandemia se basó en optimizar costos y diversificar canales de venta para mitigar las pérdidas económicas. La simplificación de operaciones y la reducción del gasto en promoción reflejan la necesidad de ajustar estrategias ante un entorno de incertidumbre. Estas medidas evidencian la importancia de la gestión de liquidez y la flexibilidad operativa como factores clave para la resiliencia del sector.

Adaptaciones administrativas en el sector restaurantero ante la COVID-19

La propagación global del virus SARS-CoV-2 puso en evidencia que las políticas de contención epidemiológica implementadas por los gobiernos se enfocaron en reducir la movilidad social como medida clave para mitigar los contagios. No obstante, estas restricciones afectaron significativamente la operatividad del sector restaurantero, ya que la limitación del acceso a los establecimientos y la prohibición de actividades presenciales redujeron la capacidad de comercialización de sus productos.

En consecuencia, la industria restaurantera experimentó graves afectaciones económicas, reflejadas en la disminución de ingresos y el cierre de numerosos negocios (Mardones-González et al., 2023).

Los consumidores valoraron las medidas de seguridad sanitaria al regresar a restaurantes y bares, a diferencia de las expectativas de los propietarios. La frecuencia de visitas previas influyó positivamente en su decisión de volver, mientras que la percepción de la importancia de la higiene tuvo un impacto negativo. Esto resalta la necesidad de implementar protocolos sanitarios de manera efectiva como una estrategia clave para recuperar la confianza y atraer clientes durante la reapertura (Vandenhoute et al., 2022).

Lo anterior evidencia que las medidas de seguridad impactan la percepción y el comportamiento del consumidor, influyendo en la recuperación del sector restaurantera. Mientras que una mala implementación puede generar desconfianza, el cumplimiento riguroso de protocolos sanitarios favorece la lealtad y el regreso de los clientes.

La percepción de la importancia de las medidas preventivas influyó positivamente en la intención de los clientes de acudir a establecimientos gastronómicos, ya que fortaleció su confianza en la marca. Asimismo, el riesgo percibido desempeñó un papel moderador en la relación entre la valoración de las medidas sanitarias y el nivel de confianza depositado en los restaurantes (Wei et al., 2021). Estos hallazgos aportan implicaciones clave para la gestión del sector restaurantera durante el proceso de reapertura, evidenciando la necesidad de aplicar estrategias que reduzcan la incertidumbre del consumidor y refuercen su seguridad al momento de decidir consumir fuera de casa.

Resulta esencial reorientar las estrategias empresariales bajo estrictos estándares de bioseguridad, con el objetivo de garantizar la continuidad de las operaciones y recuperar la confianza de los consumidores (Martínez, 2021). La crisis sanitaria ha impulsado una transformación estructural en el sector restaurantera, obligando a los negocios a reconfigurar sus modelos operativos bajo estándares más rigurosos de seguridad e higiene. La adaptación a estas normativas no solo es un requisito para la reapertura, sino también un factor clave para la sostenibilidad del sector. En este sentido, la implementación eficiente de protocolos sanitarios puede convertirse en una ventaja competitiva para aquellas empresas que logren equilibrar seguridad y experiencia del cliente.

Por otro lado, Messabia et al. (2022) identificaron que el sector restaurantero enfrentó diversas dificultades operativas derivadas de las restricciones sanitarias impuestas durante la pandemia. Entre los principales desafíos se identificaron altos niveles de estrés en los empresarios y trabajadores, déficit de personal, pérdidas económicas significativas, falta de liquidez para mantener la operación y la imposición de cierres obligatorios seguidos de reaperturas intermitentes, lo que afectó la estabilidad financiera y administrativa de los negocios.

Las medidas de seguridad sanitaria implementadas en los restaurantes no tienen un impacto directo en la intención de los clientes de regresar a estos establecimientos. Sin embargo, factores como el grado de participación del cliente en la experiencia gastronómica, la satisfacción generada por el servicio y la disminución de la percepción de riesgo actúan como elementos mediadores que fortalecen la relación entre los protocolos de seguridad y la decisión del consumidor de volver a visitar un restaurante (Kumar et al., 2024).

Si bien la aplicación de protocolos sanitarios es fundamental en el sector restaurantero, su efectividad en la fidelización del cliente depende de cómo estos influyen en la experiencia y confianza del consumidor. La percepción de seguridad debe complementarse con estrategias que mejoren la satisfacción y el involucramiento del cliente, ya que estos factores juegan un papel clave en la decisión de regresar a un establecimiento. Por ello, la comunicación efectiva y la calidad del servicio son determinantes para la recuperación del sector.

Modificaciones en la gestión de recursos humanos

Durante las primeras fases de la pandemia, las restricciones implementadas para contener la propagación del virus provocaron el cierre de numerosos negocios y la reducción de personal, afectando gravemente la estabilidad laboral y financiera de estos establecimientos. Aquellos negocios que no lograron adaptarse a las condiciones impuestas por la crisis sanitaria enfrentaron dificultades insostenibles, lo que condujo a su desaparición del mercado (Benavides-Paspuezán & Narváez-Zurita, 2023).

Las medidas restrictivas impuestas durante la pandemia impactaron fuertemente la viabilidad de los establecimientos productivos, evidenciando la vulnerabilidad del sector empresarial ante crisis sanitarias

Por su parte, Sardar et al. (2022) en su estudio indican que los propietarios de restaurantes se vieron en la necesidad de reducir su plantilla laboral y, al mismo tiempo, implementar medidas estrictas de distanciamiento social y protocolos de desinfección, lo que generó un incremento en los costos operativos. A pesar de que el uso de pedidos en línea y servicios de entrega a domicilio ha registrado un crecimiento considerable, la sostenibilidad financiera de los restaurantes continúa en riesgo debido a la insuficiencia de apoyos económicos. Ante este panorama, los propietarios del sector restaurantero han solicitado al gobierno mayores mecanismos de asistencia financiera para garantizar la continuidad de sus negocios.

Las decisiones de recorte de personal durante la pandemia impactaron la estabilidad emocional y profesional de los empleados, evidenciando la necesidad de estrategias de liderazgo resiliente. Un enfoque basado en la ética organizacional y el liderazgo transformacional no solo redujo el impacto de los recortes, sino que también promovió la lealtad y compromiso del personal. Esto reafirma que, en contextos de crisis, la gestión de recursos humanos debe equilibrar sostenibilidad financiera con bienestar laboral para garantizar la recuperación y estabilidad del negocio (Shulga & Busser, 2023).

Government of Canada, Statistics Canada (2024) señala que el incremento en la modalidad de teletrabajo entre febrero y abril de 2020 fue un factor determinante en la reducción de ingresos en el sector restaurantero, representando aproximadamente un tercio de la caída económica observada en ese periodo. Este fenómeno evidenció la necesidad de que los restaurantes replantearan su modelo de negocio para adaptarse a los cambios en el comportamiento del consumidor. Como respuesta a esta transformación, muchas empresas del sector implementaron estrategias enfocadas en la entrega a domicilio y el diseño de promociones dirigidas a trabajadores remotos, con el objetivo de mitigar las pérdidas y garantizar la sostenibilidad de sus operaciones.

Lumunon et al. (2021). La adopción de tecnologías digitales y la motivación laboral fueron los factores que más influyeron en la productividad del personal durante la pandemia, mientras que la capacitación tradicional no mostró un impacto significativo, se recomienda que los restaurantes fortalezcan la formación en herramientas digitales y protocolos sanitarios, complementándola con estrategias de motivación, para mejorar el desempeño del equipo en tiempos de crisis.

Todo lo anterior evidencia que la adaptación tecnológica y la motivación fueron elementos clave para mantener la productividad del personal en la industria restaurantera durante la crisis sanitaria. La capacitación convencional no resultó suficiente por sí sola, lo que resalta la necesidad de capacitar en herramientas digitales y reforzar la motivación interna. Estos resultados sugieren que, en tiempos de incertidumbre, la combinación de innovación tecnológica y estrategias de bienestar laboral es crucial para la sostenibilidad del negocio.

En el contexto de la pandemia de COVID-19, la formación en seguridad alimentaria ha adquirido una relevancia crítica, ya que garantizar la producción de alimentos seguros es un objetivo esencial para el personal del sector. Dada la necesidad de reforzar las medidas de bioseguridad y control sanitario, resulta fundamental implementar programas de capacitación adicionales, orientados a la prevención de la propagación del virus dentro del proceso de manipulación y producción de alimentos, asegurando así estándares óptimos de inocuidad y seguridad sanitaria (Dziuba & Ulewicz, 2021).

La crisis sanitaria ha evidenciado la importancia de la capacitación continua en seguridad alimentaria, especialmente en lo referente a protocolos de higiene y prevención de enfermedades. La formación del personal en bioseguridad no solo reduce los riesgos sanitarios, sino que también fortalece la confianza del consumidor en la calidad de los productos. Esto subraya la necesidad de que el sector restaurantero integre programas de capacitación específicos para garantizar estándares más rigurosos en la manipulación de alimentos.

Retos y oportunidades para la recuperación económica del sector

La ejecución de estrategias resilientes tales como la diversificación de servicios, la adopción de decisiones ágiles, el liderazgo transformacional y el robustecimiento de redes de soporte. Adicionalmente al acelerado proceso de digitalización que revolucionó los modelos de negocio a través de herramientas como plataformas de entrega, menús digitales y pagos sin contacto. Esto evidencia que la resiliencia y la innovación no solo facilitaron la continuidad de las operaciones, sino que también fortalecieron procesos de transformación estructural que fortalecerán la sostenibilidad del sector (Pérez, 2025).

La habilidad para planificar y adaptarse se encuentra en correlación positiva y significativa con la resiliencia. En consecuencia, los establecimientos gastronómicos que prosperarán durante la pandemia

de COVID-19 en una nueva normalidad serán aquellos que manifiesten interés en sus clientes y empleados; implementen estrategias de priorización de recuperación, así como de habilidades y capacidades de recursos externos; y mejoren la mentalidad de silo, las estructuras de liderazgo, la gestión y gobernanza, así como la innovación y creatividad (Lámbarry-Vilchis, 2023).

La resiliencia del sector restaurantero ante la pandemia de COVID-19 se consolidó a partir de un proceso de adaptación dinámico, sustentado en múltiples dimensiones de innovación estratégica, según el análisis de la literatura revisada. Las innovaciones tecnológicas, financieras, comerciales y sociales implementadas por los establecimientos transformaron sus modelos de negocio. Esto influyó en las actitudes y comportamientos de los consumidores hacia el uso de plataformas digitales de pedidos y entrega debido a las restricciones impuestas al sector. La diversificación de servicios, la toma de decisiones ágiles, el liderazgo transformacional y la acelerada digitalización fortalecieron estructuras organizativas sostenibles y aseguraron la continuidad operativa. El nivel de resiliencia alcanzado mostró una correlación positiva y significativa con la capacidad de planificación y adaptación. Los establecimientos gastronómicos estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad si priorizan el bienestar de clientes y empleados, adoptan estrategias de recuperación robustas, fortalecen competencias organizacionales, y fomentan la innovación y el liderazgo participativo.

METODOLOGÍA

Este estudio adopta un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, con nivel correlacional-explicativo y alcance exploratorio, diseñado para analizar las repercusiones económicas y administrativas derivadas de la pandemia por COVID-19 en el sector restaurantero del municipio de Guasave, Sinaloa. La investigación se inscribe dentro del campo disciplinar de la administración de empresas, con énfasis en gestión de crisis y economía aplicada (Hernández-Sampieri et al., 2022; Babbie, 2021).

El diseño del estudio fue observacional, no experimental y de corte transversal, ya que la información se recolectó en un único momento temporal posterior a la contingencia sanitaria, con el propósito de analizar la relación entre variables económicas y administrativas sin manipulación deliberada de las

condiciones del entorno. Este diseño permitió examinar las percepciones de los establecimientos respecto a los efectos de la pandemia en un contexto real y específico.

La población estuvo compuesta por 1,374 restaurantes registrados en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI. Se aplicó la fórmula para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 90 % y un margen de error del 9 %, obteniendo una muestra representativa de 80 establecimientos, seleccionados mediante muestreo por conglomerados, considerando zonas urbanas, periféricas y sindicaturas (Hernández-Sampieri et al., 2022).

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario estructurado en escala tipo Likert de cinco puntos, validado mediante juicio de expertos (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008) y sometido a prueba piloto. El instrumento capturó percepciones sobre efectos económicos como ingresos, ventas y costos y administrativos gestión interna, protocolos sanitarios y digitalización. Asimismo, se integraron datos secundarios provenientes de fuentes oficiales, como INEGI, reportes económicos y literatura científica especializada.

El análisis de la información se realizó mediante estadística descriptiva medias, modas y desviaciones estándar y cruces bivariados para identificar correlaciones entre variables. Este diseño permitió explicar cómo factores como la estructura de costos, la modalidad de servicio y la capacidad de adaptación tecnológica moderaron el impacto de la pandemia, contribuyendo a la formulación de estrategias de recuperación y resiliencia sectorial (Alonso et al., 2020).

Se establecieron criterios de inclusión y exclusión con el fin de garantizar la pertinencia y consistencia de la información recolectada. Como criterios de inclusión se consideraron restaurantes formalmente registrados en el DENUE, ubicados en el municipio de Guasave, con operación activa durante la pandemia y con disponibilidad de un responsable administrativo o propietario dispuesto a participar voluntariamente en la investigación. Se excluyeron establecimientos cerrados de manera definitiva antes del levantamiento de datos, negocios sin actividad operativa reciente o aquellos que no completaron el cuestionario en su totalidad.

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación social. La participación fue voluntaria, previa explicación de los objetivos del estudio y del uso estrictamente académico de la información.

Se garantizó la confidencialidad y anonimato de los participantes, evitando la identificación de personas o establecimientos específicos en los resultados. Los datos fueron utilizados exclusivamente con fines científicos y de divulgación académica.

Entre las principales limitaciones del estudio se reconoce que la investigación se realizó en un contexto geográfico específico, lo que puede restringir la generalización de los resultados a otros municipios o sectores económicos. Asimismo, al tratarse de información basada en percepciones de los participantes, existe la posibilidad de sesgos de respuesta. No obstante, la validación del instrumento, la prueba piloto y el uso de fuentes secundarias oficiales contribuyen a fortalecer la confiabilidad de los hallazgos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados que se exponen a continuación derivan del procesamiento de las respuestas proporcionadas por una muestra de 80 participantes, y son presentados mediante gráficos acompañados de un análisis interpretativo.

El análisis de los resultados se vincula contrastando los hallazgos locales con literatura científica reciente proveniente de bases de datos reconocidas. Esta triangulación entre evidencia empírica y fundamentos teóricos permite enriquecer la discusión y generar conclusiones más sólidas sobre el estado actual del clima organizacional en los restaurantes evaluados.

A continuación, se muestran los resultados de la variable de clima organizacional. Los datos presentados en la Tabla 1 reflejan una percepción ampliamente positiva por parte de los responsables de los restaurantes respecto al clima organizacional durante la pandemia. En primer lugar, destaca que el 90 % de los encuestados está totalmente de acuerdo con que la aplicación de métodos de gestión orientados a mejorar el clima organizacional resulta beneficiosa para el restaurante, y el restante 10 % también está de acuerdo. Esta unanimidad sugiere una alta valoración de las prácticas de gestión interna como herramientas clave para enfrentar situaciones adversas como la crisis sanitaria.

Asimismo, el 83 % de los participantes indicó estar totalmente de acuerdo con que mantener un clima organizacional positivo es un aspecto fundamental, y un 17 % está de acuerdo, lo que confirma la relevancia que este componente tiene para la operación del negocio, más allá de sus dimensiones económicas.

En relación con la implementación de estrategias para fomentar un ambiente positivo, el 92 % afirmó estar totalmente de acuerdo con que se aplican estrategias y métodos para ese fin, mientras que el 8 % está de acuerdo, lo cual muestra una tendencia hacia la acción organizacional, no solo al reconocimiento teórico de su importancia.

Finalmente, al analizar la percepción del personal sobre sus tareas diarias, el 68 % indicó estar totalmente de acuerdo con sentirse satisfecho, y un 23 % está de acuerdo; sin embargo, un 9 % se mostró neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), lo que podría indicar espacios de mejora en la motivación o condiciones laborales que merecen atención para lograr mayor bienestar y compromiso del personal.

En conjunto, los resultados sugieren que el clima organizacional fue un factor protector durante la pandemia, favoreciendo la resiliencia del sector restaurantero ante un contexto de alta incertidumbre.

La valoración positiva de las prácticas internas y el trabajo en equipo concuerda con lo señalado por autores como Robbins & Judge (2018) y Cordero et al. (2024), quienes destacan que una cultura organizacional sólida mejora la cohesión del grupo y facilita la adaptación en contextos de crisis. No obstante, el pequeño segmento que expresó neutralidad en la satisfacción laboral indica la importancia de reforzar estrategias centradas en el bienestar emocional y la motivación del personal, especialmente en sectores que enfrentan presión operativa constante (ver Tabla 1).

Tabla 1. Porcentajes de la variable de clima organizacional

Indicador	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La aplicación de métodos de gestión orientados a mejorar el clima organizacional resulta beneficiosa para el restaurante”	90%	10%	0	0	0
Mantener un clima organizacional positivo en el restaurante es un aspecto fundamental.	83%	17%	0	0	0
Se implementan estrategias y métodos orientados a promover un clima organizacional positivo.	92%	8%	0	0	0
El personal manifiesta satisfacción con las labores que desempeña de forma cotidiana.	68%	23%	9%	0	0

Fuente: elaboración propia con datos del trabajo de campo.

La Tabla 2 evidencia el grado de adopción y percepción de las medidas sanitarias en los restaurantes de Guasave durante la pandemia. En general, los resultados muestran una alta aceptación de las prácticas sanitarias, tanto por parte de los negocios como de los clientes, aunque persisten desafíos en su cumplimiento sostenido dentro del establecimiento.

En cuanto a la implementación de medidas como uso de cubrebocas, gel antibacterial, toma de temperatura y sana distancia, el 68 % de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y el 23 % de acuerdo, lo que refleja una amplia disposición a cumplir con protocolos básicos de bioseguridad. Esto concuerda con estudios como los de Wei et al. (2021) y Vandenhoute et al. (2022), que señalan que la percepción de seguridad influye directamente en la decisión del consumidor de regresar a espacios gastronómicos.

Asimismo, el 70 % considera que los clientes aceptaban cumplir con las medidas sanitarias al ingresar, y el 25 % adicional también estuvo de acuerdo, lo cual indica un nivel considerable de cooperación inicial por parte de los comensales. Sin embargo, al interior del establecimiento, el cumplimiento fue más irregular: sólo el 28 % opinó que los clientes respetaban la sana distancia de forma plena, y un 42 % parcialmente, mientras que un 23 % se mostró neutral y un 7 % en desacuerdo. Esta tendencia sugiere que el control interno de las normas se volvió más desafiante a medida que avanzaba el servicio, probablemente por falta de personal o temor a incomodar al cliente.

Un dato especialmente revelador es que el 75 % de los negocios reportó contagios entre su personal. Esta cifra refuerza lo planteado por Mardones-González et al. (2023) y Messabia et al. (2022) respecto a que, a pesar de los esfuerzos implementados, el riesgo de exposición permaneció alto en el sector restaurantero debido a la naturaleza del servicio (contacto directo, espacios cerrados, etc.).

Los datos reflejan que la mayoría de los restaurantes implementó las medidas sanitarias básicas de forma proactiva y que los clientes, en general, respondieron positivamente al ingreso. Sin embargo, la aplicación interna y el cumplimiento sostenido de estas medidas representaron un reto mayor, especialmente en el control de la sana distancia y la prevención de contagios laborales. Este hallazgo coincide con la literatura que advierte que la implementación efectiva de protocolos sanitarios no solo requiere infraestructura y normativas, sino también una cultura organizacional comprometida con la bioseguridad y un liderazgo proactivo (Martínez, 2021; Kumar et al., 2024) (ver Tabla 2).

Tabla 2. Porcentajes de la variable medidas sanitarias durante la COVID-19

Indicador	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Uso de cubrebocas, gel, medida de temperatura y sana distancia	68%	23%	9%	0	0
Los clientes muestran disposición para cumplir con las medidas sanitarias establecidas al ingresar al local (uso de gel y toma de temperatura).	70%	25%	5%	0	0
Los clientes respetan las medidas de sana distancia dentro del establecimiento.	28%	42%	23%	7%	0
En el periodo de cuarentena hubo contagios en los trabajadores de la empresa	75%	0	0	0	25%

Fuente: elaboración propia con datos del trabajo de campo.

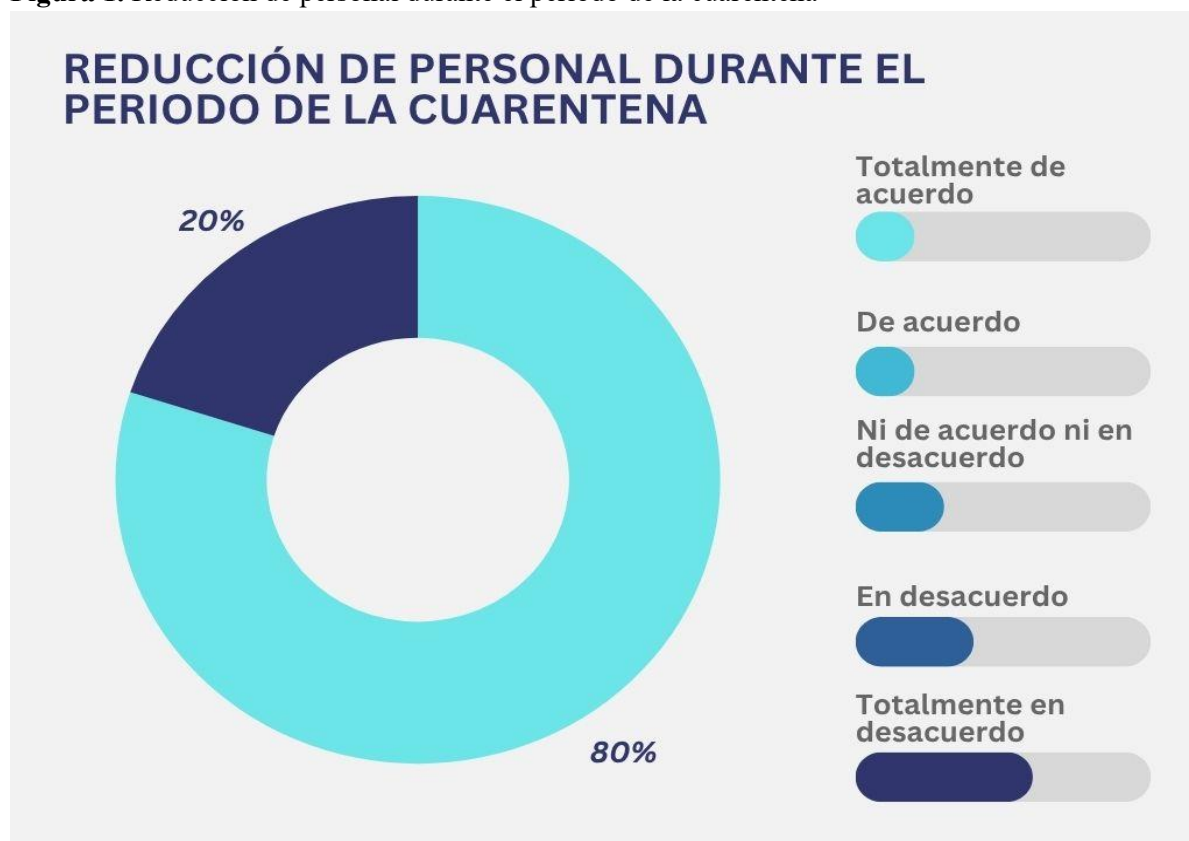
Respecto a la variable de impacto económico, la afirmación “Reducción de personal durante el periodo de la cuarentena” los resultados revelan que una proporción considerable de restaurantes implementó recortes de personal como estrategia de contención ante la caída de ingresos. Esta acción coincide con lo documentado por Sardar et al. (2022) y Rodríguez-Reyes & Pasillas (2023), quienes identifican que la reducción de plantilla fue una de las respuestas más comunes para garantizar la sostenibilidad operativa de los negocios.

Si bien esta medida permitió reducir costos inmediatos, también generó consecuencias sobre el clima laboral y el bienestar de los trabajadores.

Desde una perspectiva de gestión del talento, la desvinculación masiva representa un riesgo para la cohesión organizacional y el capital humano acumulado, especialmente en micro y pequeñas empresas donde el personal cumple múltiples funciones.

Este hallazgo refuerza la necesidad de contar con planes de contingencia en recursos humanos, que equilibren la sostenibilidad financiera con la preservación de capacidades organizativas clave (Shulga & Busser, 2023) (ver figura 1).

Figura 1. Reducción de personal durante el periodo de la cuarentena

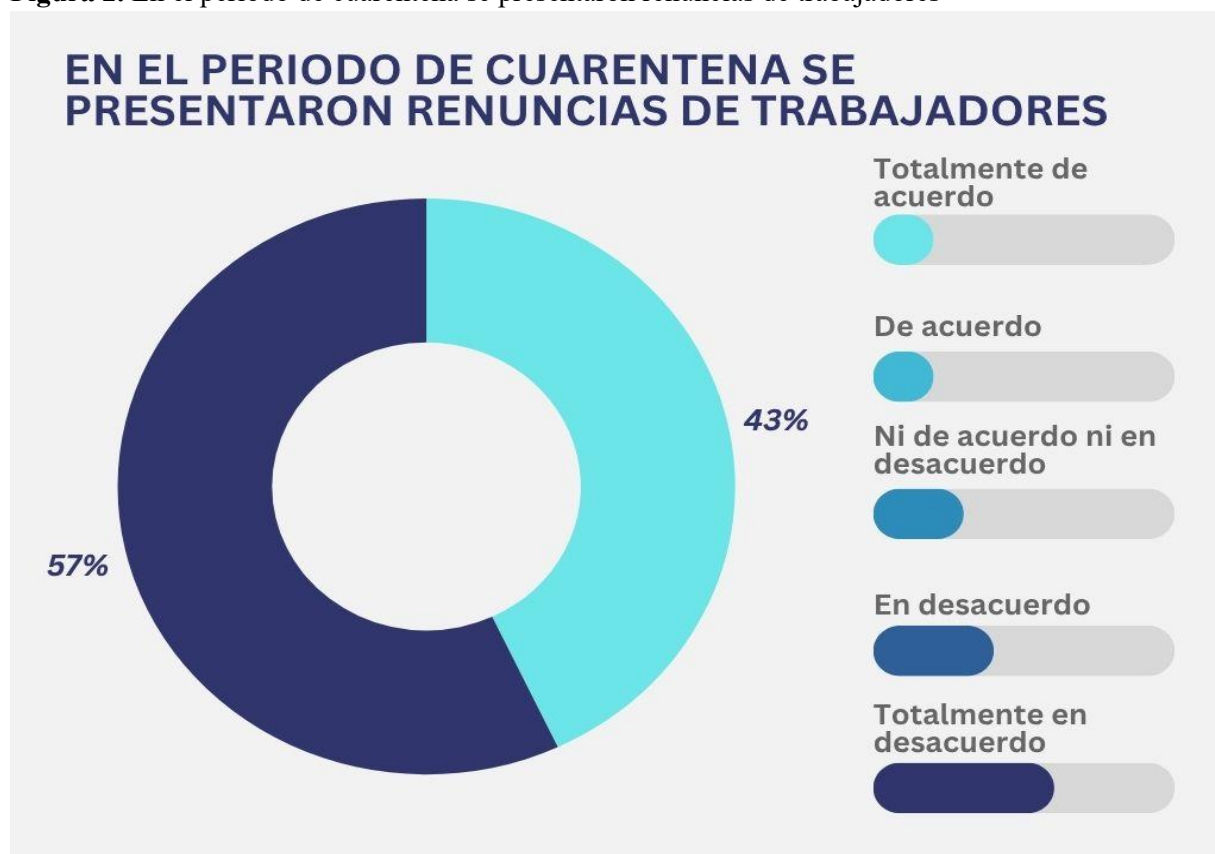


Fuente: elaboración propia con datos de información recabada mediante trabajo de campo.

En lo que concierne a la afirmación “En el periodo de cuarentena se presentaron renunciaciones de trabajadores” los resultados evidencian que, además de los despidos, se produjeron renunciaciones voluntarias por parte del personal, fenómeno que puede atribuirse a factores como el miedo al contagio, la sobrecarga de trabajo, la inestabilidad económica o la percepción de incertidumbre. Esta situación ha sido reportada en diversos estudios internacionales, como los de Messabia et al. (2022), quienes destacan el agotamiento emocional y físico del personal del sector restauranero durante la crisis sanitaria.

Este indicador no solo refleja un efecto colateral de la pandemia, sino que también pone en evidencia la fragilidad de las condiciones laborales en el sector, subrayando la urgencia de implementar estrategias de bienestar, comunicación interna y gestión emocional en contextos de crisis. En el contexto local de Guasave, esto cobra especial relevancia ante la carencia de apoyos institucionales dirigidos al sector servicios (ver figura 2).

Figura 2. En el periodo de cuarentena se presentaron renunciaciones de trabajadores

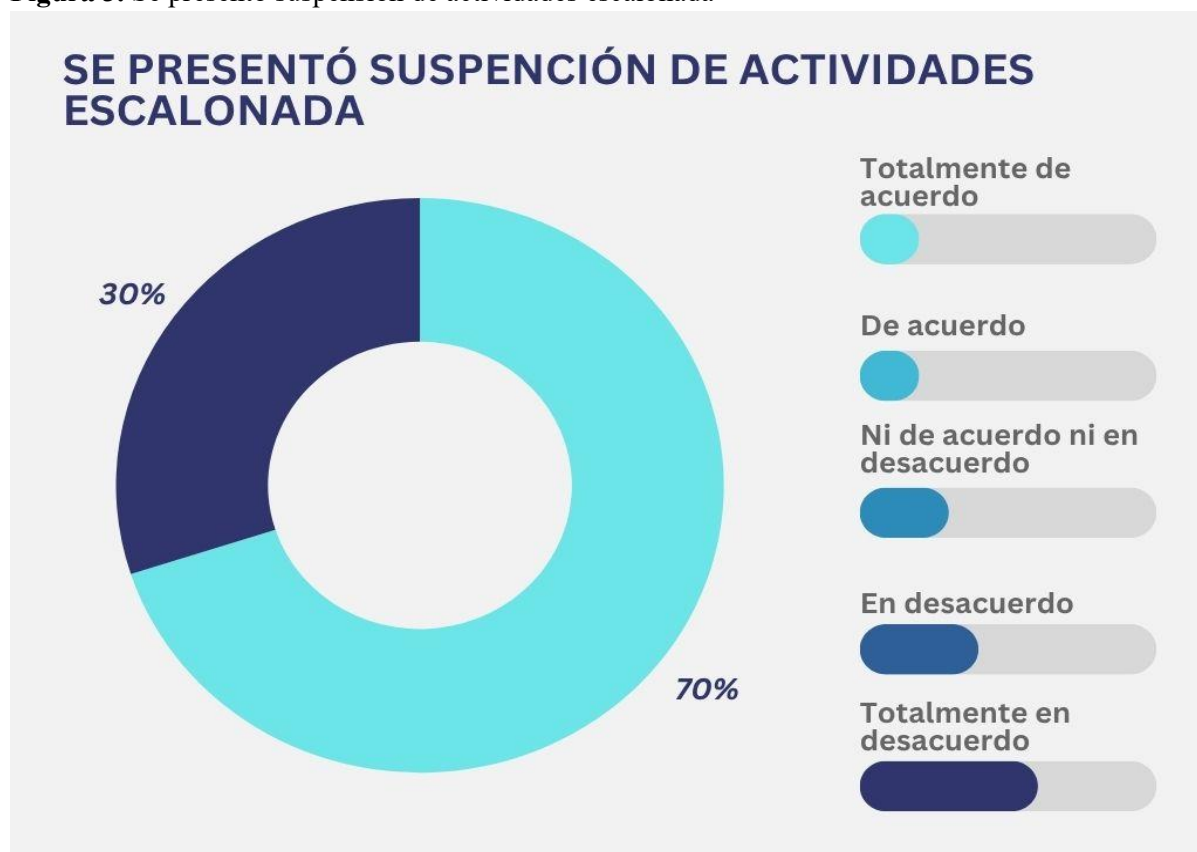


Fuente: elaboración propia con datos de información recabada mediante trabajo de campo.

La suspensión parcial o escalonada de actividades fue una estrategia implementada por el 70 % de los restaurantes, lo que refleja una medida defensiva para minimizar pérdidas sin cerrar completamente las operaciones. Esta táctica coincide con lo señalado por Rivera (2020) y Romero et al. (2023), quienes sostienen que la modalidad de cierres parciales fue adoptada en regiones donde no se ofrecieron apoyos gubernamentales directos o donde la demanda se contrajo de forma abrupta.

Desde una perspectiva de gestión, esta modalidad representa un mecanismo de adaptación flexible, pero también implica la necesidad de reorganizar turnos, renegociar contratos con proveedores y mantener una comunicación fluida con el equipo y los clientes. Su efectividad depende en gran medida de la capacidad administrativa y del liderazgo interno (ver figura 3).

Figura 3. Se presentó suspensión de actividades escalonada

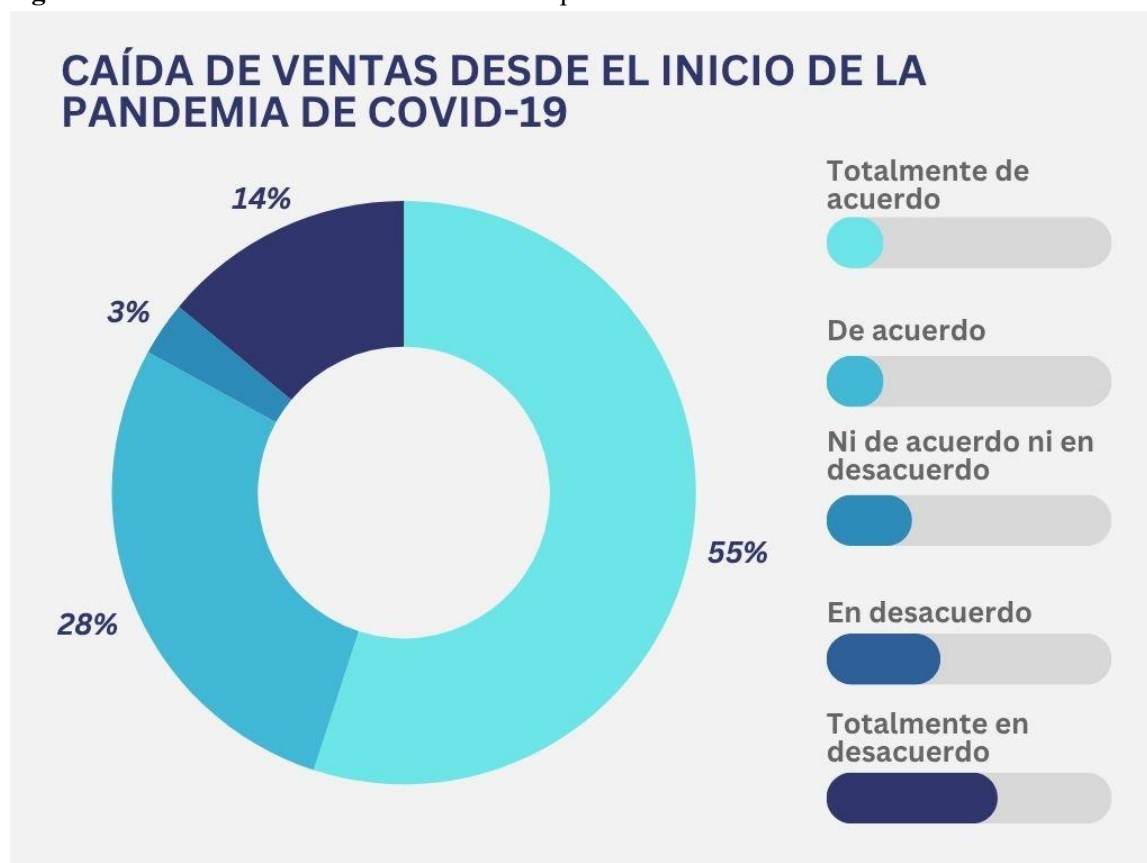


Fuente: elaboración propia con datos de información recabada mediante trabajo de campo.

En lo que respecta a la afirmación de “Caída de ventas desde el inicio de la pandemia de COVID-19” los resultados muestran una de las repercusiones más contundentes: la drástica disminución de las ventas en el sector restaurantero local desde el inicio de la pandemia. Este fenómeno ha sido ampliamente documentado por Wang et al. (2023) y Gomes et al. (2022), quienes argumentan que la pérdida de ingresos se relaciona no solo con las restricciones sanitarias, sino también con el cambio en los hábitos de consumo y la percepción de riesgo por parte del cliente.

En este contexto, la caída de ventas no solo representa un efecto económico inmediato, sino también una señal de crisis estructural del modelo de negocio tradicional, lo que exige una transformación digital, diversificación de canales de venta como delivery, menús digitales y nuevas estrategias de fidelización. La evidencia recopilada respalda la importancia de promover resiliencia financiera mediante innovación y reducción de dependencia del servicio presencial (Türkeş et al., 2021) (ver figura 4).

Figura 4. Caída de ventas desde el inicio de la pandemia de COVID-19



Fuente: elaboración propia con datos de información recabada mediante trabajo de campo.

Las Figuras 1 a 4 permiten visualizar cómo las repercusiones económicas y administrativas se manifestaron en términos concretos durante la pandemia en los restaurantes de Guasave: reducción de personal, rotación laboral, interrupciones operativas y desplome en ventas. Estos elementos interconectados reflejan un ecosistema empresarial frágil pero dinámico, donde las decisiones estratégicas tomadas en corto plazo tuvieron implicaciones sobre la viabilidad del negocio, el bienestar del equipo y la percepción del cliente.

Estos hallazgos respaldan la importancia de diseñar políticas públicas focalizadas, fomentar la cultura organizacional resiliente y acelerar la adopción de herramientas tecnológicas que permitan a las mipymes del sector restaurantero sobrevivir y adaptarse ante futuras contingencias.

Los datos obtenidos dan cuenta de que la caída de ventas fue una de las consecuencias más inmediatas y generalizadas, afectando directamente la liquidez y estabilidad financiera de los negocios. Este fenómeno se alinea con estudios de Wang et al. (2023) y Rodríguez-Reyes y Pasillas (2023), quienes documentan que el cierre de espacios físicos, la disminución de la afluencia de clientes y el incremento

en los costos operativos relacionados con las nuevas exigencias sanitarias deterioraron las finanzas del sector restaurantero en distintas regiones del país.

En particular, las figuras 1 y 4 reflejan cómo la disminución en ingresos provocó una reacción defensiva por parte de los establecimientos, quienes optaron por reducir personal y reconfigurar sus horarios de atención. Esta medida, aunque necesaria para la contención de gastos, repercutió en la dinámica interna del negocio y en la percepción de seguridad laboral por parte del equipo. Además, como lo muestran las figuras 2 y 3, se presentaron renuncias voluntarias y suspensiones escalonadas de actividades, lo cual reafirma que la incertidumbre generada por la crisis impactó tanto en el ámbito financiero como en el organizacional.

Estas situaciones concuerdan con lo señalado por Lámbarry-Vilchis (2023) y Carvajal (2023), quienes subrayan que las mipymes del sector servicios en particular aquellas con bajo acceso a herramientas digitales y recursos financieros fueron las más vulnerables a los efectos prolongados del confinamiento. A pesar de la adversidad, muchos establecimientos optaron por estrategias de adaptación como la entrega a domicilio, el rediseño de menús y el uso de redes sociales para mantener su presencia en el mercado, tal como lo documentan Samonte et al. (2022).

Asimismo, los resultados muestran que los restaurantes implementaron diversas estrategias administrativas para mantener su operación. La Tabla 2 evidencia una alta adopción de medidas sanitarias como el uso de cubrebocas, gel, toma de temperatura y distanciamiento físico. Estas prácticas no solo respondieron a las exigencias normativas, sino también al interés de los negocios por recuperar la confianza del cliente, en concordancia con los hallazgos de Wei et al. (2021) y Vandenhoute et al. (2022).

No obstante, la implementación de dichas medidas no estuvo exenta de retos: mientras que la disposición de los clientes a seguir las normas al ingresar al establecimiento fue alta (70 %), su cumplimiento dentro del local fue más limitado (solo 28 % lo respetó completamente). Esta situación plantea desafíos de gestión operativa y de control interno, especialmente en pequeños negocios con personal limitado. Además, el hecho de que el 75 % de los establecimientos reportara contagios entre su personal confirma que, a pesar de los esfuerzos, la exposición al riesgo fue constante, como también lo discuten Mardones-González et al. (2023).



Por otro lado, la Tabla 1 refleja una valoración altamente positiva del clima organizacional, con más del 90 % de los encuestados totalmente de acuerdo en que mantener un ambiente laboral favorable es esencial. Este hallazgo resulta especialmente valioso, pues sugiere que, ante la crisis, la cohesión interna y el compromiso del personal actuaron como factores protectores. Como lo plantean Robbins & Judge (2022) y Shulga & Busser (2023), una cultura organizacional sólida fortalece la resiliencia institucional, mejora la respuesta ante eventos disruptivos y contribuye a la continuidad del negocio en entornos volátiles.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió evidenciar que la pandemia por COVID-19 tuvo repercusiones económicas y administrativas significativas en las empresas restauranteras del municipio de Guasave, Sinaloa. En el plano económico, la caída abrupta en las ventas, la suspensión escalonada de actividades y la reducción de personal reflejan el carácter vulnerable del sector ante crisis sanitarias prolongadas, especialmente en contextos locales con baja digitalización y limitada capacidad financiera.

En el plano administrativo, si bien se logró implementar de forma generalizada protocolos sanitarios y estrategias de adaptación como el servicio a domicilio, la digitalización y la reorganización del equipo de trabajo, persistieron desafíos operativos, como el cumplimiento interno de las medidas y el manejo de contagios laborales. Sin embargo, los resultados también revelan un aspecto positivo: la fuerza del clima organizacional, donde la cohesión, el compromiso del personal y la percepción de satisfacción laboral actuaron como factores protectores durante los momentos críticos.

Estos hallazgos confirman la hipótesis inicial del estudio, validando que las consecuencias de la pandemia se manifestaron no solo a nivel financiero, sino también estructural y humano. La capacidad de los negocios para adaptarse, más allá de su tamaño, fue determinante para su permanencia, como lo demuestran los establecimientos que lograron sostener sus operaciones mediante innovación, liderazgo flexible y estrategias de resiliencia.

Finalmente, se concluye que la recuperación del sector restaurantero requiere de acciones integrales, que incluyan no solo apoyos financieros y tecnológicos, sino también el fortalecimiento del capital humano, la planificación organizacional y el diseño de políticas públicas locales orientadas a la sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios.

Esta investigación contribuye a visibilizar la experiencia de Guasave como un caso representativo de los retos que enfrentan los municipios intermedios ante crisis globales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alonso, A. D., Kok, S. K., Bressan, A., O'Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., Solís, M. A. B., & Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102654. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654>
- Babbie, E. R. (2021). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.
- Benavides-Paspuezán, F. E., & Narváez-Zurita, C. I. (2023). Incidencia social y económica de la pandemia: COVID-19 en establecimientos gastronómicos de Tulcán-Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8, 4-29. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2486>
- Carvajal, R. D. A. (2023). Afectaciones al sector restaurantero en el periodo de pandemia 2020-2021: caso de estudio, restaurante de comida italiana “La Fábrica”. *SIBIUAS Revista de la Dirección General de Bibliotecas*, (1), 10-17.
- CEPAL (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del Covid-19. Efectos económicos y sociales. Extraído de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf
- Chavarín, R., Gómez, R., & Salgado, A. (2023). Sectoral supply and demand shocks during COVID-19: Evidence from Mexico. *Latin American Journal Of Central Banking*, 4(1), 100083. <https://doi.org/10.1016/j.latecb.2022.100083>
- Cordero, M. C. R., Guerrero, B. D. V., & Fuenmayor, C. C. (2024). Gestión del cambio y resiliencia organizacional en la educación universitaria en Venezuela. *METANOIA REVISTA DE CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN*, 10(1), 140-155. <https://doi.org/10.61154/metanoia.v10i1.3336>
- Dziuba, S. T., & Ulewicz, A. (2021). Does the COVID-19 Pandemic Affect Food Safety Training of Food Sector Employees? Case Study. *System Safety Human - Technical Facility - Environment*, 3(1), 201-213. <https://doi.org/10.2478/czoto-2021-0021>



- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27–36.
- Gomes, C., Malheiros, C., Campos, F., & Santos, L. L. (2022). COVID-19's Impact on the Restaurant Industry. *Sustainability*, 14(18), 11544. <https://doi.org/10.3390/su141811544>
- Government of Canada, Statistics Canada. (2024, 23 octubre). The net impact of telework on restaurant revenues in Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024010/article/00003-eng.htm>
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza-Torres, C. P., & Baptista-Lucio, M. del P. (2022). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- INEGI (2014). Censos económicos 2014. Sinaloa. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/msin_ce2014.pdf
- INEGI (2019). Censos Económicos 2019. La industria restaurantera en México. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf
- Kumar, J., Islam, M. T., Mehmood, W., & Sangaran, G. (2024). The impact of restaurant safety measures on customer revisit intentions in the post-covid era. *Journal Of Foodservice Business Research*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/15378020.2024.2423108>
- Lámbarry-Vilchis, F. (2023). Resiliencia en la industria restaurantera: indicadores y estrategias de la pandemia de covid-19. *Acta Universitaria*, 33, 1-19. <https://doi.org/10.15174/au.2023.3718>
- León, K. R., Merlo, S. M., & Hernández, R. M. (2023). Efectos económicos de la pandemia por COVID-19 sobre el sector restaurantero en la ciudad de Xalapa, Veracruz. *Interconectando Saberes*, 15, 151-166. <https://doi.org/10.25009/is.v0i15.2782>
- Li, B., Zhong, Y., Zhang, T., & Hua, N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.024>
- Lumunon, D. F., Massie, J. D., & Trang, I. (2021). The effect of training, digital transformation, and work motivation on employee performance during the COVID-19 period: A study on culinary

- UMKM employees in Manado City. *Central Asian Journal Of Literature, Philosophy And Culture*, 2(8), 22-37. <https://doi.org/10.47494/cajllpc.v2i8.190>
- Mardones-González, M., Meza-Vásquez, S., Álvarez-Araneda, C., & Peña-Almendras, M. (2023). Prácticas higiénicas en el funcionamiento de restaurantes en contexto de la pandemia COVID-19. *South Florida Journal Of Health*, 4(1), 61-77. <https://doi.org/10.46981/sfjhv4n1-006>
- Martinez, T. M. (2021). Los hoteles y los restaurantes españoles ante la Covid-19. *Gran tour, revista de investigaciones turísticas*, 23, 103-122. http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/116984/3/Mazon-Martinez_2021_GranTour.pdf
- Messabia, N., Fomi, P., & Kooli, C. (2022). Managing restaurants during the COVID-19 crisis: Innovating to survive and prosper. *Journal Of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100234. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100234>
- Neise, T., Verfürth, P., & Franz, M. (2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102960. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102960>
- Patrón, Y. X. M., & Medina, B. C. R. (2024). Economía colaborativa en Sinaloa: análisis y posturas de empresarios en la industria restaurantera. *Journal of Management & Business Studies*, 6(2), 1-16.
- Pérez, J. A. E., Hernández, R. C., Figueroa, J. M. M., De Aquino, J. M. T., & Hernández, J. E. M. (2025). La Administración Restaurantera en Tiempos de Crisis: Análisis de Estrategias de Resiliencia y Adaptación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 7620-7642. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17492
- Rivera, R. A. V. (2017). Modelos de resiliencia organizacional en las PYMES y su impacto en la cadena de abastecimiento. *Revista de Ingeniería Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8), 77-88. <https://doi.org/10.21017/rimci.2017.v4.n8.a35>
- Robbins, S. P. J., & Judge, E. H. (2018). *Organizational Behavior, Global Edition* (18.^a ed.). Pearson. <https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9781292259246>
- Rodríguez-Reyes, L. R., & Pasillas, M. (2023). COVID-19 and the restaurant industry in Jalisco, Mexico COVID-19 y la industria restaurantera en Jalisco, México COVID-19 e a industria de



- restaurantes em Jalisco, México. *Management Research The Journal Of The Iberoamerican Academy Of Management*, 21(4), 356-370. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-09-2023-1453>
- Romero, K., Moctezuma, S., & Martínez, R. (2023). Efectos económicos de la pandemia por COVID-19 sobre el sector restaurantero en la ciudad de Xalapa, Veracruz. *Interconectando Saberes*, 15, 151-166. <https://doi.org/10.25009/is.v0i15.2782>
- Samonte, R. M., Jr, Mamaclay, A. G., & Castillo, M. P. (2022). Business Strategies Employed by Food Service Industries to Survive the Impact of COVID-19. *Open Journal Of Business And Management*, 10(05), 2442-2460. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.105123>
- Sánchez Valdés, A., & Nava Rogel, R. M. (2020). Perspectiva de las PYMES Restauranteras en el escenario actual de la crisis del COVID-19. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 129–147. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.edicionespecial1.129-147>
- Sardar, S., Ray, R., Hasan, M. K., Chitra, S. S., Parvez, A. T. M. S., & Avi, M. A. R. (2022). Assessing the Effects of COVID-19 on Restaurant Business from Restaurant Owners' Perspective. *Frontiers In Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.849249>
- Shulga, L. V., & Busser, J. A. (2023). Covid-19 crisis management human resource cost-retrenchment: the role of transformational leadership and ethical climate. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 36(4), 1213-1234. <https://doi.org/10.1108/ijchm-07-2022-0903>
- Türkeş, M. C., Stăncioiu, A. F., Băltescu, C. A., & Marinescu, R. (2021). Resilience Innovations and the Use of Food Order & Delivery Platforms by the Romanian Restaurants during the COVID-19 Pandemic. *Journal Of Theoretical And Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), 3218-3247. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070175>
- Valdez Sandoval, F. H., & Sandoval Berrelleza, B. A. (2019). Distribución territorial de la actividad económica en el espacio geográfico de Sinaloa.
- Vandenhaute, H., Gallick, X., & De Steur, H. (2022). COVID-19 Safety Measures in the Food Service Sector: Consumers' Attitudes and Transparency Perceptions at Three Different Stages of the Pandemic. *Foods*, 11(6), 810. <https://doi.org/10.3390/foods11060810>



- Wang, S., Huang, X., She, B., & Li, Z. (2023). Diverged landscape of restaurant recovery from the COVID-19 pandemic in the United States. *iScience*, 26(6), 106811. <https://doi.org/10.1016/j.isci.2023.106811>
- Wei, C., Chen, H., & Lee, Y. M. (2021). COVID-19 preventive measures and restaurant customers' intention to dine out: the role of brand trust and perceived risk. *Service Business*, 16(3), 581-600. <https://doi.org/10.1007/s11628-021-00462-9>
- Yost, E., Kizildag, M., & Ridderstaat, J. (2021). Financial recovery strategies for restaurants during COVID-19: Evidence from the US restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 408–412. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.012>

