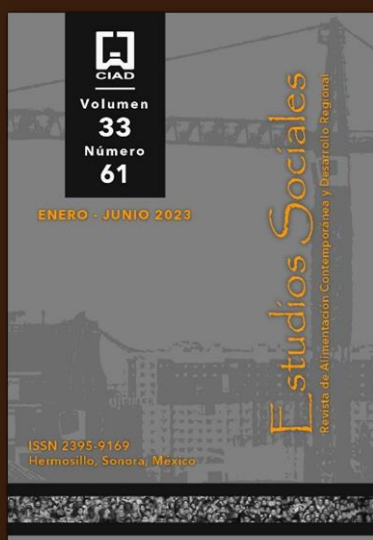


Estudios Sociales

Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional

Volumen 33, Número 61. Enero– Junio 2023

Revista Electrónica. ISSN: 2395-9169



Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en restaurantes.
Percepciones de los trabajadores ante la pandemia de Covid-19

Innovation capability and business resilience in restaurants.
Workers' perceptions facing the Covid-19 pandemic

DOI: <https://doi.org/10.24836/es.v33i61.1296>
e231296

Josue Emmanuel León-González*
<https://orcid.org/0000-0002-0875-6967>

Elva Esther Vargas-Martínez*
<http://orcid.org/0000-0003-2657-2691>

Alejandro Delgado-Cruz*
<http://orcid.org/0000-0002-9135-9304>

Fecha de recepción: 03 de noviembre de 2022.

Fecha de envío a evaluación: 17 de enero – 17 de enero de 2023.

Fecha de aceptación: 26 de enero de 2023.

*Universidad Autónoma del Estado de México.

Autor de correspondencia: Josue Emmanuel León González.

Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Turismo y Gastronomía.

Centro de Investigación y Estudios Turísticos (CIETUR).

Cerro de Coatepec, s/n. Toluca, Estado de México. C. P. 50100.

Teléfono: 7227648633. Dirección electrónica: josh_emmanuel@hotmail.com

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C.

Hermosillo, Sonora, México.



Resumen / Abstract

Objetivo: Analizar la influencia de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial de los restaurantes del Valle de Toluca, Estado de México, frente a la crisis ocasionada por la pandemia de Covid-19. **Metodología:** Estudio cuantitativo de diseño no experimental y alcance explicativo. Se aplicó una encuesta a 216 trabajadores de 75 restaurantes y se empleó la técnica de modelación de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para someter a prueba la hipótesis de investigación. **Resultados:** Se comprobó que la capacidad de innovación ejerce una influencia positiva y elevada sobre la resiliencia, presentando un poder y relevancia predictiva fuerte. Aquí se vincula la transformación y el aprovechamiento del conocimiento existente en las empresas. **Limitaciones:** El estudio incluyó una muestra constituida por un número pequeño de trabajadores de restaurantes y solo se han obtenido datos desde esa perspectiva, haciendo falta la apreciación de otros actores. Los hallazgos deben consultarse con discreción por ser parte de un contexto donde predomina el turismo de negocios. **Conclusiones:** En términos de innovación, el enfoque de explotación y exploración permitió comprender cómo se generan los procesos de adaptación organizacional ante fuertes cambios del entorno; mientras que las dimensiones de la resiliencia: anticipación, afrontamiento y adaptación, como etapas sucesivas otorgan una visión holística del proceso al que se someten las empresas para superar las crisis.

Objective: To analyze the influence of innovation capacity on the business resilience of restaurants in the Toluca Valley, State of Mexico, in the face of the crisis caused by the Covid-19 pandemic. **Methodology:** Quantitative study of non-experimental design and explanatory scope. A survey was applied to 216 workers in 75 restaurants and the partial least squares structural equation modeling technique (PLS-SEM) was used to test the research hypothesis. **Results:** The Covid-19 pandemic encouraged the restaurant industry to strengthen itself by exploiting and exploring knowledge and skills. Innovativeness was found to exert a positive and high influence on resilience, exhibiting strong predictive power and relevance. In addition, the ability to cope with adversities is linked to the transmission, transformation, and exploitation of existing knowledge in firms. **Limitations:** This study included a sample constituted by a small number of restaurant workers and data have only been obtained from that perspective, making the appreciation of other actors lacking. The findings should be consulted with discretion as they are part of a context where business tourism predominates. **Conclusions:** In terms of innovation, the approach of exploitation and exploration allowed understanding how organizational adaptation processes are generated in the face of strong changes in the environment; while the dimensions of resilience: anticipation, coping and adaptation, as successive stages grant a holistic view of the process that companies undergo to overcome crises.

Palabras clave: desarrollo regional; capacidad de innovación; resiliencia empresarial; manejo de crisis; industria restaurantera; Covid19.

Key words: Innovation capacity; business resilience; crisis management; restaurant industry; Covid-19.

Introducción

En México, se anunció el cierre temporal de restaurantes, cines, centros comerciales, museos y otros recintos con el propósito de reducir los aglomerados de personas y frenar los contagios por Covid-19 (Gobierno de México, 2020). En el caso particular de la industria de alimentos y bebidas, cerca de 120 000 restaurantes cerraron definitivamente sus puertas, quedando fuera del mercado laboral alrededor de 400 000 trabajadores (El Economista, 2021). Ante tal crisis, los restaurantes se vieron obligados a adaptar e implementar acciones innovadoras para continuar con la producción, comercialización y oferta de sus servicios (Sánchez y Nava, 2020).

Por otro lado, el PIB de esta industria mostró un comportamiento de estabilidad entre 2009 y 2019. Empero, en el segundo trimestre de 2020 se registró una caída del 23.9%, y aunque en los meses consecuentes aumentó la producción, no se lograron alcanzar los niveles previos a la pandemia (INEGI, 2021a). A finales del año 2020, la reactivación económica de los restaurantes fue lenta y se observó que las tendencias de consumo y de servicio cambiaron al centrarse más en las necesidades de higiene, uso de tecnologías y mejores experiencias. Todo ello, deja en evidencia que este tipo de establecimientos requiere de soluciones innovadoras que dependen en gran medida de su capacidad de adaptación a circunstancias como las que se vienen viviendo por la pandemia de Covid-19 (Aguirre, 2020). Por consiguiente, la innovación en el ámbito restaurantero se ha convertido en un

aspecto central que provoca que las empresas se vuelvan resilientes ante las situaciones de crisis.

En la literatura académica se ha expuesto que las empresas con mayor nivel de capital humano y social tienen una alta posibilidad de desarrollar innovación (Pacheco-Mangas et al., 2020), así como de resiliencia (Fandiño et al., 2019; Huitrales et al., 2019); especialmente, cuando la misma empresa presenta una mayor disposición al cambio (Senbeto y Hon, 2020). Por tanto, se afirma que la innovación posee efectos positivos sobre la resiliencia empresarial (Nurcahyanie et al., 2022) e incluso que comparten componentes fundamentales, como es la capacidad de adaptación ante eventos adversos (Buliga et al., 2016; Morais-Storz et al., 2018). No obstante, no todas las formas de innovación contribuirán de manera efectiva o resultarán en resiliencia (Borda-Rodríguez y Vicari, 2015).

En otro orden de ideas, Hallak et al. (2018) comprobaron los efectos positivos de la resiliencia en la innovación empresarial en restaurantes de alta cocina, mostrando que la resiliencia es un factor sustancial para hacer frente a situaciones desafiantes y, al mismo tiempo, está positivamente relacionada con el desarrollo de capacidades que impulsan la búsqueda de conocimientos y soluciones novedosas para la industria.

Por su parte, Velázquez-Castro et al. (2019) encontraron que la cooperación entre empresas impacta positivamente en la capacidad de innovación, aumentando su participación en el mercado, ampliando su gama de productos y mejorando la eficiencia en el uso de recursos materiales y humanos. Asimismo, se ha evidenciado que los restaurantes pueden mejorar su capacidad de innovación a partir de las redes de colaboración, ya que estas promueven la generación y el desarrollo de nuevas ideas desde el capital humano (Delgado et al., 2018).

Al respecto, Huggins et al. (2014) señalan que las redes empresariales inciden positivamente en el estímulo de la innovación, debido a la búsqueda constante de nuevos conocimientos para mejorar su resiliencia en momentos de crisis (Velez et al., 2019). Mientras que otros estudios descubrieron que los establecimientos del gremio restaurantero realizan prácticas de innovación de manera interna (Palos et al., 2017), puesto que en su mayoría son implementadas en procesos de producción, servicios y mercadotecnia; además de tener mayores limitaciones en torno a las tecnologías o estructuras organizacionales en comparación con otro tipo de empresas (Espinoza-López et al., 2019).

El efecto de la innovación sobre la resiliencia empresarial no ha sido estudiado a detalle dentro del contexto de las empresas restauranteras. Hasta el momento son pocos los estudios publicados que contribuyen a comprender cómo sobrevivir ante las adversidades. Por tal razón, el objetivo del presente artículo es analizar la influencia de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial de los restaurantes del Valle de Toluca, ante la pandemia de *COVID-19*.

Revisión de literatura

Capacidad de innovación

El estudio de la innovación comienza a tomar fuerza durante el siglo XX gracias a las aportaciones de grandes economistas como Adam Smith, Karl Marx y Joseph Schumpeter, quienes examinaron cómo la innovación y el cambio tecnológico contribuyen al crecimiento económico, como un nivel agregado (Antonelli, 2006; Fritsch, 2013). De manera tradicional, la innovación es vista como un resultado, al conceptualizarla como un

producto o proceso nuevo, mejorado, o una combinación de ellos, que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso) (OECD, 2018, p. 22).

Sin embargo, la innovación también se puede concebir como una capacidad (Delgado-Cruz et al., 2021). En este sentido, la capacidad de innovación comúnmente se refiere a las acciones que podrían realizar las empresas para ser novedosas y destacar en el mercado (Zheng et al., 2010); para ello, se requiere de la disposición para probar ideas nuevas, rastrear formas novedosas de hacer las cosas o mejorar los métodos de operación (Keskin, 2006). En ese marco, el concepto de capacidad de innovación de Lawson y Samson (2001) es uno de los más utilizados por la comunidad científica (Saunila, 2020). Ellos la conciben como la aptitud de transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas en beneficio de la empresa y sus grupos de interés. Por su parte, en el campo empresarial se han propuesto diversos modelos de medición para la capacidad de innovación, no obstante, se observa la escasez de estudios orientados a la industria turística y restaurantera (Tabla 1).

Tabla 1.
Modelos de medición de la capacidad de innovación

Autor(es/as)	Concepto	Componentes
Delgado et al. (2018)	Es la habilidad de absorber, combinar y transformar determinados recursos organizacionales para generar valor por encima del promedio del mercado, tales como la estructura, las personas y las relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Capital humano • Redes de colaboración
Saunila y Ukko (2012)	Es el potencial, los procesos de aprovechamiento y los resultados de las actividades que influyen en la capacidad de una organización para gestionar la innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de la innovación • Procesos de innovación • Resultados de las actividades de innovación
Hogan et al. (2011)	Es la capacidad de una empresa, para aplicar el conocimiento, las habilidades y los recursos colectivos a las actividades de innovación relacionadas con nuevos productos, procesos, servicios o sistemas de gestión, marketing u organización del trabajo, con el fin de crear valor añadido para la empresa, para generar valor por encima del promedio del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Centrada en el cliente • Centrada en el mercado • Centrada en la estructura organizacional • Centrada en la tecnología
Bravo-Ibarra y Herrera (2009)	Es el resultado de la creación, absorción, integración y reconfiguración de conocimiento soportados por el capital humano, liderazgo, estructuras y sistemas, y la cultura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de conocimiento • Absorción de conocimiento • Integración de conocimiento • Reconfiguración de conocimiento
González-Pernía y Peña-Legazkue (2007)	Es la materialización de las ideas en todos aquellos cambios introducidos que sean percibidos como nuevos por la empresa o unidad de adopción, y que son posibles por las particularidades propias de la empresa, que determinan la existencia de recursos y competencias básicas; así como por las características individuales del emprendedor, que inciden en su decisión de combinar los recursos disponibles para crear innovaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano • Características organizacionales
Lawson y Samson (2001)	Es la capacidad de transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas en beneficio de la empresa y sus grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Visión y estrategia • Competencias • Inteligencia organizacional • Creatividad y gestión de ideas • Estructura y sistemas organizacionales

Fuente: elaboración propia.

Derivado de la búsqueda y aplicación del conocimiento y el aprendizaje en las empresas para generar innovación, en la última década del siglo pasado se introdujeron los conceptos de explotación y exploración (Guisado-González et al., 2017; March, 1991), relacionando al primero con el aprovechamiento de los conocimientos existentes para mejorar o perfeccionar los productos y servicios; mientras que la exploración se asocia a la búsqueda de nuevos aprendizajes para crear nuevos conceptos, tecnologías o servicios (Brix, 2018; Marín-Idárraga, 2017).

Bajo la tendencia de la explotación, las empresas se focalizan en el uso del conocimiento, el desarrollo de proyectos con resultados predecibles y cercanos en el tiempo (Pertuz et al., 2019). Asimismo, indica la tendencia de una empresa a invertir recursos para perfeccionar y ampliar sus conocimientos, habilidades y procesos con el objetivo de ser más eficientes y confiables en las actividades de innovación. Por ello, los componentes esenciales son el mejoramiento, transmisión, transformación y aprovechamiento del conocimiento y las habilidades para innovar en procesos, productos y servicios (Atuahene-Gima, 2005).

Por otro lado, la exploración es la producción de nuevo conocimiento (Marín-Idárraga, 2017), y se encuentra en las empresas mediante la experimentación con alternativas novedosas, promoviendo el descubrimiento de conocimientos e implementando productos completamente nuevos en el mercado (Pertuz et al., 2019). También se refiere a la tendencia de una empresa a invertir recursos para adquirir conocimientos, habilidades y procesos con el objetivo de lograr flexibilidad y novedad en innovación de productos a través de una mayor variación y experimentación mediante la exploración, identificación, adquisición y desarrollo de nuevo conocimiento y habilidades en la mejora de productos, procesos y servicios (Atuahene-Gima, 2005).

Diversos autores concuerdan en que administrar correctamente las actividades de explotación y exploración de conocimientos, habilidades y procesos, permiten a las empresas implementar innovaciones que ofrecen un valor añadido a sus clientes (Atuahene-Gima, 2005; Marín-Idárraga, 2017; Saunila y Ukko, 2012). Esto debido a que, si una empresa pone todos sus esfuerzos en la explotación, no podría adaptarse a los cambios del mercado ante la ausencia de exploración de nuevas oportunidades, de la misma forma que una organización dedicada exclusivamente a la exploración se pierde de las bondades de la explotación porque sus condiciones internas no son adecuadas para este ejercicio (Katto, 2005; Potts, 2000).

Resiliencia empresarial

El término resiliencia proviene del verbo latino *resilio*, que significa retornar, volver al estado inicial o rebotar; se ha adaptado al español del vocablo inglés *resilient* y del francés *résilience* (García-Merino et al., 2015). En el campo de la ciencia, inicialmente fue utilizado en la física para describir la propiedad de algunos materiales de volver a su estado inicial luego de haber sido sujetos a una tensión o presión deformadora, es decir, se asocia a sus propiedades de resistencia ante diferentes condiciones externas (Olis-Barreto et al., 2019). Posteriormente, la resiliencia despertó el interés académico y científico debido a la posibilidad de vincularla con diferentes ámbitos y disciplinas; tales como la salud, ingeniería, educación, ecología, economía, entre otros. El uso del concepto resiliencia es reciente en el ámbito organizacional, en este campo disciplinario se le emplea como una forma de designar a la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado, también se le puede considerar como un detonante de acciones de previsión o como parte total de un proceso estratégico (Salgado, 2012).

En la literatura se pueden encontrar modelos de resiliencia que se basan tanto en los recursos como en las capacidades organizacionales (Tabla 2). En los primeros modelos se destaca la destreza para gestionar el capital técnico, económico y social con el objetivo de desarrollar habilidades y competencias a largo plazo, de manera eficiente, confiable y flexible; a la par de aprovechar las oportunidades. En los segundos modelos, sobresale la eficiencia a corto plazo y la capacidad de cambio y adaptación ante eventos adversos (Tengblad, 2018).

Tabla 2.

Modelos de medición de la resiliencia empresarial

Autor(es/as)	Concepto	Componentes
Vakilzadeh y Haase (2021)	Se refiere a la capacidad de las organizaciones para anticipar, enfrentar y adaptarse a la adversidad; en donde un revés inducido por la adversidad es necesario para indicar resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipación • Afrontamiento • Adaptación
Rai et al. (2021)	Capacidad de una organización para volver a un estado estable después de enfrentarse a una situación disruptiva	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipación de crisis • Solidez organizacional • Recuperabilidad
Hillmann y Guenther (2020)	Capacidad de una organización para mantener sus funciones y recuperarse rápidamente de la adversidad mediante la movilización y el acceso a los recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento • Recursos • Capacidades
Duchek et al. (2019)	Capacidad de las organizaciones para adelantarse a las amenazas posibles, afrontar efectivamente eventos fortuitos y aprender, creando una capacidad dinámica enfocada a la adaptación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipación • Afrontación • Adaptación
Tengblad (2018a)	Capacidad de utilizar los recursos técnicos, económicos y sociales para desarrollar habilidades y competencias a largo plazo, de manera eficiente, confiable y flexible, y de una manera que pueda manejar desafíos y aprovechar oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros • Recursos técnicos • Recursos sociales
Tengblad (2018b)	Se refiere a la flexibilidad, innovación, seguridad operativa, el buen funcionamiento de la gestión de riesgos y la calidad de los productos, servicios y atención al cliente; así como la productividad e intercambios económicos positivos con el medio ambiente que los productores, los clientes y otros consideran beneficiosos	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Eficiencia • Capacidad de cambio
Lee et al. (2013)	Capacidad que permite a las organizaciones realizar ajustes en su comportamiento ante la sucesión de cambios, perturbaciones y eventos traumáticos, facilitando la adaptación al entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación • Planeación

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, la resiliencia también se percibe como la capacidad que permite a las organizaciones realizar ajustes en su comportamiento ante la sucesión de cambios, perturbaciones y eventos traumáticos, facilitando la adaptación al entorno (Lee et al., 2013). Por ello, se menciona que en la resiliencia organizacional se identifican tres etapas, en primer lugar, la prevención de acontecimientos negativos que vuelvan vulnerables a las empresas; después, la precaución para que los aspectos negativos no se agraven con el transcurrir del tiempo; y finalmente, contar con la estructura para que después de vencer la crisis, la empresa pueda recuperarse de las secuelas negativas que dejan esos acontecimientos, aplicando de forma dinámica y flexible, acciones que tienen como objetivo recuperar sus fortalezas y eficiencia (León-Villamar, 2015).

De manera similar, Duchek (2019) concibe a la resiliencia empresarial como una capacidad útil para anticipar amenazas potenciales, hacer frente de manera efectiva a eventos inesperados y aprender de estos eventos para producir una competencia dinámica que esté dirigida a facilitar la adaptación organizacional. De esta manera, Duchek (2019) resalta que en conjunto las capacidades de anticipación, afrontamiento y adaptación se visualizan como un proceso cíclico previo, durante y después de un evento adverso.

Dentro de este marco, la anticipación se refiere a la capacidad de la empresa para identificar rápidamente riesgos, amenazas o crisis potenciales, con el fin de prepararse y garantizar la sostenibilidad de la empresa (Kendra y Wachtendorf, 2003; Orhan, 2016). Para cumplir con esta parte, es necesario que todos los integrantes de la organización hagan un monitoreo constante del entorno y se reporte cualquier acontecimiento importante, de esta forma, es posible tomar medidas proactivas y responder a las señales de alerta temprana de cambio, así como preparar los recursos que la organización podría necesitar durante una posible crisis, y asegurar el acceso a ellos (Lee et al., 2013; Lengnick-Hall y Beck 2009).

Por su parte, la afrontación se refiere al desarrollo e implementación de soluciones para los problemas presentados durante las adversidades (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 2011). En este punto es imprescindible el liderazgo de los directivos, ya que de ellos depende fomentar el trabajo en equipo, planear escenarios para seguir operando eficazmente, tomar decisiones oportunas, gestionar los recursos disponibles y evaluar continuamente las estrategias (Faraj y Xiao, 2006; Lee et al., 2013; Weick et al., 2005).

Finalmente, la adaptación se entiende como la capacidad de respuesta de la empresa para la adecuación de sus prácticas posterior a las adversidades y, de esta forma, resurgir más fuertes que antes (Fiksel, 2006; Madni y Jackson, 2009). Para ello, se toman medidas internas como la capacitación del personal para la adopción de nuevas prácticas, la adecuación de la comercialización de bienes y servicios, la modificación de la oferta de servicios ante las nuevas demandas, la reconfiguración del modelo de negocio ante las nuevas necesidades y la introducción de tecnología que permita mejorar los productos, procesos y servicios; y medidas externas como la gestión de alianzas con otras empresas del sector, así como la colaboración con centros de investigación o universidades (Ates y Bititci, 2011; Lee et al., 2013; Seville et al., 2008).

Capacidad de innovación y resiliencia empresarial

La pandemia por *COVID-19* ha sido la crisis mundial más reciente que ha puesto a prueba a las organizaciones, obligándolas a implementar acciones encaminadas a la supervivencia. En este tenor, la resiliencia es adaptativa cuando a través de la innovación se mantiene la funcionalidad del sistema (Rose y Krausmann, 2013). Por ejemplo, cuando el sistema empresarial es capaz de identificar y materializar a través de la oferta de productos y servicios el cambio de comportamiento de su demanda, así las empresas innovadoras son las que continuamente están transformando sus sistemas internos y sus mecanismos externos. Del mismo modo, las empresas deben gestionar un equilibrio entre la exploración y la explotación que les permita superar los inconvenientes en el corto plazo y, a su vez, tener la flexibilidad necesaria para asegurar la perdurabilidad en el largo plazo, de esta manera, se observa que las organizaciones que desarrollan estas capacidades ambidiestras logran acomodar sus estructuras según las contingencias (Marín-Idárraga, 2017).

Diversas teorías evolucionistas son utilizadas por los académicos para explicar los fenómenos organizacionales, en ellos se emplean los supuestos de la biología de una manera metafórica, con el objetivo de examinar los comportamientos de las empresas, desde las más sencillas hasta las más complejas (Lara et al., 2015). Desde el paradigma de la evolución de Darwin, la selección natural define el éxito de las

empresas que buscan sobrevivir y crecer estando inmersas en una población, donde se valen de la producción de progresos continuos, cambios endógenos (Kelm, 1997), y de largo plazo para sobrevivir en un ambiente (Lara et al., 2015; Nelson y Winter, 1982). En este sentido, la teoría gradualista tiene sus orígenes en el modelo de Darwin, considerando la evolución como un proceso lento, acumulativo e incremental; esta teoría se generalizó y se aplicó a una vasta variedad de campos, como el empresarial, donde se utilizó para explicar el cambio que tiene lugar en los entornos organizacionales (Chimhundu, 2011).

Contrastando a las teorías que dotan de un sentido de progresividad a la evolución, surge el reconocimiento de que esta acontece mediante largos períodos de estabilidad interrumpidos histriónicamente por puntuaciones que implican la reorganización del sistema (Maldonado, 2009). Por ello, se reconoce que la teoría Darwinista y gradualista explica algunos mecanismos de la evolución empresarial, más no explica todos, como lo es el cambio repentino que se vio obligado a hacer el sector restaurantero para adaptar sus prácticas ante la pandemia de Covid-19. En este sentido, la Teoría del Equilibrio Puntuado (TEP) describe a la organización como un ente que evoluciona a través de períodos largos de estabilidad (períodos de equilibrio) en sus patrones básicos de actividad, que son puntuados por relativamente breves ráfagas de cambio fundamental (períodos revolucionarios) los cuales alteran sustancialmente los patrones de actividad establecidos e instalan base para nuevos períodos de equilibrio (Romanelli y Tushman, 1994).

El marco TEP se demuestra válido como medio para explorar los procesos complejos asociados a la puntuación que supone la crisis de Covid-19 en el sistema sanitario, y el impacto y los efectos que ha causado en otros sectores empresariales (D'Eramo y Cruz, 2020), como el restaurantero, en donde los cambios drásticos del entorno y el decremento en el desempeño de las organizaciones a corto plazo aumentan sustancialmente la probabilidad de cambios revolucionarios en sus productos, mercados y procesos (Sánchez y Nava, 2020). Por consiguiente, se plantea la siguiente hipótesis:

H₁= La capacidad de innovación (CI) posee una influencia significativa y positiva sobre la resiliencia empresarial (RE).

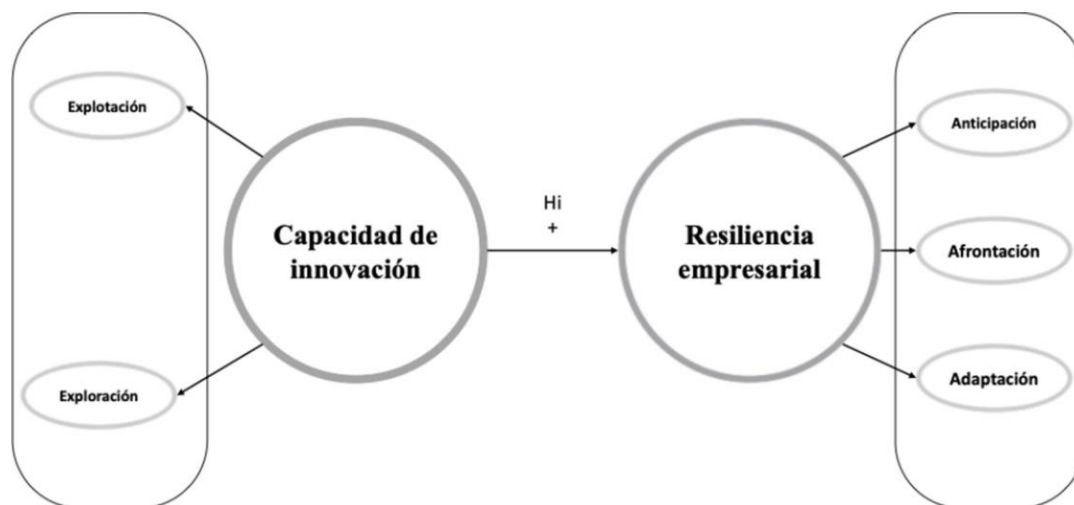


Figura 1. Influencia de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial.

Fuente: elaboración propia.

Materiales y método

Diseño de la investigación

La investigación partió de los principios del enfoque cuantitativo y pensamiento hipotético- deductivo en el contexto de las ciencias sociales al tratarse de un fenómeno empresarial. Por consiguiente, tuvo un diseño no experimental, corte transversal y alcance explicativo, ya que las variables no fueron manipuladas intencionalmente, los datos se recolectaron en un solo momento y se buscó determinar la influencia de la capacidad de innovación como variable independiente sobre la resiliencia como variable dependiente.

Muestra

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2021b), el Valle Toluca cuenta con 828 establecimientos de alimentos y bebidas. Sin embargo, se consideraron algunos criterios, a saber, los comedores industriales fueron excluidos del estudio porque sus usuarios se ven obligados a usar el servicio, es decir, la empresa no compite directamente con otros establecimientos por atraer comensales nuevos día a día. También fueron excluidos pequeños establecimientos como fondas, fuentes de sodas, taquerías, torterías, bares, “antojitos”, “carnitas”, “barbacoa”, entre otros similares. Como criterio de inclusión, se consideró que el establecimiento ofreciera servicio a la carta en comedor, lo cual garantiza que el restaurante se esfuerza en mejorar constantemente sus productos y servicios para atraer clientes nuevos. Además de que estos negocios cuentan con altos niveles de producción y empleo (INEGI, 2021a), desencadenando el desarrollo económico para la región.

En este sentido, la población estuvo integrada por 810 trabajadores de 162 restaurantes (INEGI, 2021b). Considerando el periodo de confinamiento y reapertura parcial de los negocios, se empleó un muestreo no probabilístico, utilizando la técnica de selección por conveniencia y sujetos voluntarios. Una vez aplicada la fórmula para muestras finitas, 262 trabajadores fueron invitados a colaborar con la encuesta. Como resultado, se obtuvo una tasa de participación de 82%, logrando reunir 216 respondientes de 75 restaurantes, aceptando participar de manera voluntaria, al tiempo que se les informó sobre la confidencialidad de sus respuestas. La técnica utilizada para recolectar los datos fue la encuesta que previa autorización de los gerentes y representantes legales de las empresas, se aplicó durante los meses de junio a septiembre de 2021.

Los participantes fueron mayormente jóvenes adultos de entre 23 y 34 años (49,99%). Una gran parte de ellos, se desempeñan como cocineros y meseros (53.23%) que han laborado en la organización menos de dos años (54.62%). Respecto a los restaurantes donde laboran, son medianas empresas (45.3%) de entre uno y diez años de operación (42.7%), de tipo familiar (32%) y franquicia (26.7%), que ofertan gastronomía mexicana (40%) (Tabla 3).

Tabla 3.
Caracterización de la muestra

Por persona				Por establecimiento			
Variable	Valor	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Variable	Valor	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Sexo	Hombre	105	48.61	Tipo de restaurante	Familiar	24	32
	Mujer	111	51.38		De cadena	15	20
Edad	17-22	43	19.90		Franquicia	20	26.7
	23-28	57	26.38		Socios	12	16
	29-34	51	23.61		Único dueño	4	5.3
	35-40	41	18.98	Tipo de gastronomía	Mexicana	30	40
	41-46	14	6.48		Italiana	10	13.3
	47-52	7	3.24		Cocina del mar	4	5.3
53-58	3	1.38	Americana		8	10.7	
Puesto	Dueño	8	3.70		Cortes de carne	10	13.3
	Gerente	15	6.94		Cocina oriental	6	8
	Jefe de área	37	17.13	Otra	7	9.3	
	Cocinero	57	26.38	Antigüedad en el mercado	1-10	32	42.7
	Mesero	58	26.85		11-21	22	29.3
	Otro	41	18.98		22-32	12	16
Antigüedad laborando en el restaurante	0-2	118	54.62		44-54	7	9.3
	3-5	59	27.31		60-70	2	2.7
	6-8	27	12.50	Número de trabajadores	0-5	26	34.7
	9-11	7	3.24		6-20	34	45.3
	12-14	3	1.38		21-100	15	20
	15-17	0	0				
18-20	2	0.93					

Fuente: elaboración propia.

Instrumento

El instrumento se trató de un cuestionario diseñado a partir de la revisión de la literatura científica y se analizó por un grupo de expertos en el tema. De esta manera, se determinaron 27 ítems que permitieron medir las variables de capacidad de innovación y resiliencia empresarial (Tabla 4), a través de una de escala tipo Likert de seis puntos, cuyos valores van desde 1 “totalmente en desacuerdo” a 6 “totalmente de acuerdo”.

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y RESILIENCIA EMPRESARIAL EN RESTAURANTES.
 PERCEPCIONES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA PANDEMIA DE COVID-19
 LEÓN-GONZÁLEZ, VARGAS-MARTÍNEZ, DELGADO-CRUZ

Tabla 4.
Definición conceptual y operativa de las variables

Variable	Dimensión	Concepto	Código	Orientación del ítem
<p>Capacidad de innovación (CI)</p> <p>Capacidad de una empresa para gestionar las actividades de explotación y exploración de conocimientos, habilidades y procesos que permiten a la empresa ofrecer un valor añadido a sus clientes (Atuahene- Gima, 2005; Marín-Idárraga, 2017; Saunila y Ukko, 2012).</p>	Exploración (EXPLR)	Capacidad de la organización para explorar, identificar, adquirir y desarrollar nuevo conocimiento y habilidades para crear productos, procesos y servicios (Atuahene-Gima, 2005).	EXPLR_1	Búsqueda de nuevo conocimiento
			EXPLR_2	Identificación de nuevo conocimiento actualizado
			EXPLR_3	Identificación de nuevo talento
			EXPLR_4	Adquisición de conocimientos valiosos
			EXPLR_5	Desarrollo de nuevos conocimientos
	Explotación (EXPLT)	Capacidad de la organización para mejorar, transmitir, transformar y aprovechar el conocimiento y las habilidades para innovar en procesos, productos y servicios existentes (Atuahene-Gima, 2005)	EXPLT_1	Fortalecimiento continuo de conocimientos
			EXPLT_2	Apoyo en mejoramiento continuo de habilidades
			EXPLT_3	Transmisión de conocimientos existentes
			EXPLT_4	Transformación del conocimiento existente
			EXPLT_5	Aprovechamiento de conocimientos
<p>Resiliencia empresarial (RE)</p> <p>Capacidad de las organizaciones para realizar ajustes en su operación ante la sucesión de cambios, perturbaciones y eventos de crisis, facilitando su adaptación al entorno (Lee et al., 2013).</p>	Capacidad de anticipación (AN)	Capacidad de la empresa para identificar rápidamente riesgos y amenazas potenciales, a través de la actitud ágil, el monitoreo del entorno, el uso y reporte de la información, involucrando a toda la organización, con el fin de prepararse y tomar medidas proactivas para garantizar la sostenibilidad de la empresa (Duchek et al., 2019).	AN_1	Actitud positiva y ágil
			AN_2	Monitoreo del entorno
			AN_3	Reporte de acontecimientos importantes
			AN_4	Uso de información más reciente
			AN_5	Preparación de recursos
	Capacidad de afrontamiento (AF)	Capacidad de la organización para gestionar los recursos y habilidades disponibles para la implementación de soluciones de los problemas presentados durante las adversidades (Duchek et al., 2019).	AF_1	Planeación de escenarios para operar eficazmente
			AF_2	Análisis de estrategias de los competidores
			AF_3	Estímulo de trabajo en equipo
			AF_4	Gestión de recursos internos disponibles
			AF_5	Liderazgo de los directivos
			AF_6	Evaluación de estrategias empresariales
			AF_7	Toma de decisiones

Capacidad de adaptación (AD)	Capacidad de respuesta de la empresa para la adecuación de sus prácticas posterior a las adversidades (Duchek et al., 2019).	AD_1	Adopción de estrategias para operar eficientemente
		AD_2	Capacitación del personal para desarrollar nuevas prácticas
		AD_3	Prevención y corrección ante problemas o fallos
		AD_4	Modificación de la oferta de servicios
		AD_5	Reconfiguración del modelo de negocio

Fuente: elaboración propia con base en Atuahene-Gima (2005); Duchek et al. (2019); Lee et al. (2013); Marín-Idárraga (2017); Saunila y Ukko (2012).

Tratamiento de datos

Para el tratamiento de datos se optó por la modelación de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados (PLS-SEM, por sus siglas en inglés: *Partial Least Squares-Structural Equation Modelling*), así como de la prueba de correlación con el coeficiente de *Spearman* y el uso de las medias y las desviaciones estándar. Para ello, fue indispensable el uso de los *softwares* estadísticos SmartPLS versión 3.3.3 (Ringle et al., 2015) y JASP versión 0.14.1 (JASP Team, 2020).

Resultados

Modelo de medida

Para el modelo de medida, se realizaron pruebas de consistencia interna a través del cotejo de los valores del alfa de Cronbach (α), rho_A y fiabilidad compuesta (FC) de cada constructo, estos valores fueron satisfactorios al ser mayores a 0,700 (Hair et al., 2017) (Tabla 5). Posteriormente, se verificó la validez por medio de la colinealidad de los ítems y la estructura factorial. Para el primer aspecto, el factor de inflación de la varianza (*variance inflation factor*, VIF, por sus siglas en inglés) no arrojó evidencias de multicolinealidad entre los ítems (Tabla 6). En el caso del segundo aspecto, las cargas de cada ítem mostraron valores mayores al criterio mínimo recomendado ($> 0,707$) (Tabla 6).

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y RESILIENCIA EMPRESARIAL EN RESTAURANTES.
 PERCEPCIONES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA PANDEMIA DE COVID-19
 LEÓN-GONZÁLEZ, VARGAS-MARTÍNEZ, DELGADO-CRUZ

Tabla 5. *Confiabilidad*

Variable/dimensión	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta
Capacidad de innovación (CI)	0.928	0.929	0.939
Exploración (EXPLR)	0.881	0.882	0.913
Explotación (EXPLT)	0.893	0.895	0.921
Resiliencia empresarial (RE)	0.963	0.963	0.966
Anticipación (AN)	0.915	0.916	0.936
Afrontamiento (AF)	0.937	0.939	0.949
Adaptación (AD)	0.911	0.914	0.934

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. *Factor de inflación de la varianza y estructura factorial*

Ítem	VIF	Exploración (EXPLR)	Explotación (EXPLT)	Anticipación (AN)	Afrontamiento (AF)	Adaptación (AD)
EXPLR_1	2.195	0.809				
EXPLR_2	2.698	0.851				
EXPLR_3	2.275	0.841				
EXPLR_4	2.092	0.798				
EXPLR_5	2.139	0.815				
EXPLT_1	1.993		0.799			
EXPLT_2	2.908		0.884			
EXPLT_3	2.556		0.863			
EXPLT_4	2.277		0.836			
EXPLT_5	2.009		0.803			
AN_1	2.446			0.839		
AN_2	3.009			0.883		
AN_3	2,986			0.874		
AN_4	2.816			0.868		
AN_5	2.562			0.853		
AF_1	2.745				0.852	
AF_2	2.089				0.767	
AF_3	2.830				0.853	
AF_4	2.946				0.862	
AF_5	3.506				0.872	
AF_6	3.549				0.867	
AF_7	3.956				0892	
AD_1	2.539					0.846
AD_2	3.094					0.880
AD_3	2834					0.876
AD_4	2.525					0.832
AD_5	2.829					0.862

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se analizó la validez convergente y discriminante. Como se aprecia en la Tabla 7, la varianza media extraída (*average variance extracted*, AVE, por sus siglas en inglés) de cada variable es mayor a 0.500 y su raíz cuadrada es superior a la correlación entre variables; cumpliendo con ello los parámetros sugeridos (Fornell y Larcker, 1981).

Tabla 7.
Validez convergente y discriminante

Dimensiones	AVE	EXPLR	EXPLT	AN	AF	AD
Exploración (EXPLR)	0.678	0.823*				
Explotación (EXPLT)	0.701	0.764	0.838*			
Anticipación (AN)	0.746	0.575	0.707	0.864*		
Afrontamiento (AF)	0.728	0.649	0.721	0.783	0.853*	
Adaptación (AD)	0.739	0.622	0.698	0.746	0.791	0.859*

Nota: *Raíz cuadrada del AVE. Fuente: elaboración propia.

Modelo estructural

Para el modelo estructural, se utilizó la función *Bootstrapping* con un remuestreo de 5 000 casos, con el objetivo de corroborar su ajuste (Dijkstra y Henseler, 2015) (Tabla 8). Para la bondad de ajuste se tomó la raíz cuadrada media residual estandarizada (*standardized root mean square residual*, SRMR, por sus siglas en inglés). El valor del SRMR es de 0,083, que, de acuerdo con la recomendación, es un valor satisfactorio toda vez que las variables se encuentran en exploración y la muestra es pequeña en equilibrio con el número de ítems (Hu y Bentler, 1998; Hair et al., 2017). Por su parte, se cumplen con los criterios de $t \geq 1,960$ y $p \leq 0,001$, lo cual es evidencia de la significancia de las dinámicas entre constructos de primer y segundo orden (Tabla 8). Del mismo modo, los tamaños de los efectos (f^2) permiten considerar la validez predictiva del modelo (Cohen, 1998), observando que son grandes para todas las dinámicas, al ser mayores que 0.350 (Tabla 8).

Tabla 8.
Coefficientes path, tamaños de los efectos, poder y relevancia predictiva

Dinámica	Coefficiente path	Valor t	Valor p	R ²	R2aj	f ²	Q ²
(CI) -> (RE)	0.768	19.508	0.000	0.591	0.589	1.444	0.363
(CI) -> (EXPLR)	0.934	68.734	0.000	0.873	0.873	6.902	0.584
(CI) -> (EXPLT)	0.944	85.832	0.000	0.890	0.890	8.121	0.619
(RE) -> (AN)	0.904	45.474	0.000	0.819	0.819	4.536	0.600
(RE) -> (AF)	0.947	78.512	0.000	0.898	0.897	8.766	0.647
(RE) -> (AD)	0.908	45.413	0.000	0.825	0.825	4.729	0.598

Fuente: elaboración propia.

Interpretación del modelo

En la Figura 2, se observa que la capacidad de innovación tiene una influencia significativa, positiva y elevada de 77% sobre la resiliencia empresarial ($\beta=0,769$; $p<0,001$), con un tamaño del efecto grande ($f^2 = 1,444$) (Tabla 8), a tal grado de tener un poder y relevancia predictiva fuertes ($R^2 = 0,591$; $Q^2 = 0,363$) (Tabla 8). Por tanto, se comprueba la hipótesis central (H_1) de la investigación.

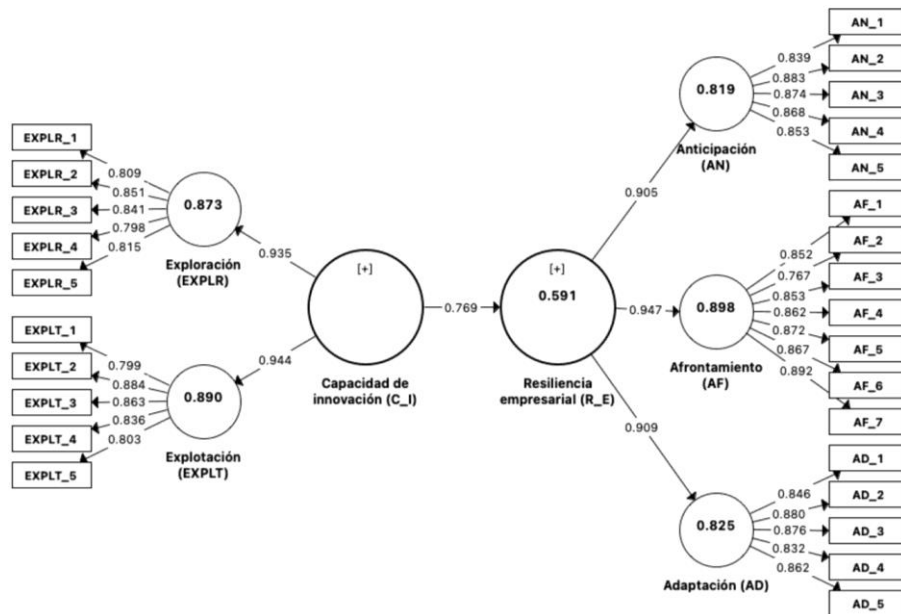


Figura 2. Influencia de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial.

Fuente: elaboración propia.

Los estadísticos descriptivos sobre la percepción de los trabajadores muestran que los restaurantes en términos de capacidad de innovación exploran ($\bar{x} = 4,698$; $\sigma = 1,197$) y explotan ($\bar{x} = 4,776$; $\sigma = 1,208$) conocimientos y habilidades a un nivel semejante, ya que ambas fueron evaluadas de manera similar, como aspectos positivos, pero ligeros (Tabla 9). En cuanto a la exploración, resalta la identificación de talentos entre el personal ($\bar{x} = 4,782$; $\sigma = 1,442$) y la adquisición de conocimientos por medio de fuentes externas ($\bar{x} = 4,796$; $\sigma = 1,490$) (Tabla 9). Por su parte, en la explotación se destaca la transmisión de conocimientos existentes a todo el personal ($\bar{x} = 4,931$; $\sigma = 1,361$) y el aprovechamiento de los conocimientos de los trabajadores ($\bar{x} = 4,880$; $\sigma = 1,419$) (Tabla 10).

Tabla 9.

Estadísticos descriptivos y correlaciones de Spearman

Variable	Media (\bar{x})	DE (σ)	Asimetría	Curtosis	Exploración	Explotación	Anticipación	Afrontamiento	Adaptación
1. Exploración	4.698	1.197	- 1.111	0.528	1				
2. Explotación	4.776	1.208	- 1.242	0.963	0.710**	1			
3. Anticipación	5.108	1.141	- 1.926	3.674	0.489**	0.584**	1		
4. Afrontamiento	4.974	1.104	- 1.544	2.203	0.602**	0.636**	0.689**	1	
5. Adaptación	5.012	1.123	- 1.469	2.005	0.515**	0.610**	0.668**	0.717**	1

Nota: **p<0.001. Fuente: elaboración propia.

Tabla 10.

Estadísticos descriptivos de la capacidad de innovación, por ítem

	EXPLR_1	EXPLR_2	EXPLR_3	EXPLR_4	EXPLR_5	EXPLT_1	EXPLT_2	EXPLT_3	EXPLT_4	EXPLT_5
Media (\bar{x})	4.676	4.551	4.782	4.796	4.685	4.699	4.750	4.931	4.620	4.880
Desviación estándar (σ)	1.496	1.493	1.442	1.490	1.351	1.493	1.501	1.361	1.445	1.419

Fuente: elaboración propia.



Dentro de la resiliencia empresarial, la anticipación y adaptación fueron evaluadas de manera positiva y moderada (Tabla 9). Es decir, se percibe que, previo a eventos adversos, los restaurantes monitorean constantemente el entorno ($\bar{x} = 5,069$; $\sigma = 1,374$) con el objetivo de obtener información actualizada ($\bar{x} = 5,333$; $\sigma = 1,216$) que les ayuda a preparar todo tipo de recursos para eventos inesperados ($\bar{x} = 5,037$; $\sigma = 1,325$). Asimismo, el personal reporta a sus superiores sobre acontecimientos importantes ($\bar{x} = 5,213$; $\sigma = 1,262$), manteniendo una actitud positiva y ágil ($\bar{x} = 4,889$; $\sigma = 1,433$) (Tabla 11).

Tabla 11.
Estadísticos descriptivos de la resiliencia empresarial, por ítem

	AN_1	AN_2	AN_3	AN_4	AN_5	AF_1	AF_2	AF_3	AF_4	AF_5	AF_6	AF_7	AD_1	AD_2	AD_3	AD_4	AD_5
Media (\bar{x})	4.889	5.069	5.213	5.333	5.037	5.250	4.958	5.227	5.032	4.759	4.778	4.815	5.250	5.037	4.875	4.958	4.940
Desviación estándar (σ)	1.433	1.374	1.262	1.216	1.325	1.174	1.248	1.181	1.244	1.468	1.420	1.320	1.232	1.329	1.390	1.327	1.254

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, después de presentarse un evento adverso, los restaurantes son capaces de reconfigurar el modelo de negocios ($\bar{x} = 4,940$; $\sigma = 1,254$), modificando la oferta de servicios ante las nuevas demandas ($\bar{x} = 4,958$; $\sigma = 1,327$), previniendo y corrigiendo de inmediato problemas o fallos que se presentan ($\bar{x} = 4,958$; $\sigma = 1,327$). Además, sobresale la adopción de nuevas estrategias para operar con eficiencia ($\bar{x} = 5,250$; $\sigma = 1,232$) y la capacitación del personal para desarrollar nuevas prácticas ($\bar{x} = 5,037$; $\sigma = 1,329$) (Tabla 11). Finalmente, el afrontamiento tiene una evaluación positiva moderada (Tabla 9). Dentro de esta dimensión destaca que, para hacer frente a las crisis, en los restaurantes principalmente se planean escenarios ($\bar{x} = 5,250$; $\sigma = 1,174$), se fomenta el trabajo en equipo ($\bar{x} = 5,227$; $\sigma = 1,181$) y se gestionan adecuadamente los recursos disponibles ($\bar{x} = 5,032$; $\sigma = 1,244$) (Tabla 11).

Por otro lado, todas las correlaciones entre variables fueron altamente significativas y positivas, presentando una fuerza que va de media a fuerte. Dentro de la capacidad de innovación se encuentra la exploración y explotación, cuya correlación se destaca al ser la segunda más fuerte del estudio ($r = 0,710$; $p < 0,001$) (Tabla 9). El valor del coeficiente de Spearman indica que la innovación por medio de la búsqueda, actualización, adquisición, identificación y desarrollo de nuevos conocimientos y talentos, se vincula con la innovación que se genera a través del fortalecimiento, mejora, transmisión, transformación y aprovechamiento de los mismos.

Entre tanto, al interior de la resiliencia empresarial se encuentra la asociación más fuerte del estudio, a saber, afrontamiento y adaptación ($r = 0,717$; $p < 0,001$) (Tabla 9), con lo cual se evidencia que las acciones realizadas durante los eventos adversos, tales como la gestión adecuada de recursos, la toma de decisiones oportunas, el liderazgo de los directivos o la planeación de escenarios, están ligadas con los cambios realizados posterior a las crisis, como la modificación de la oferta de servicios o la reconfiguración del modelo de negocios ante las nuevas necesidades y demandas.

Respecto a las correlaciones entre dimensiones de la capacidad de innovación y la resiliencia empresarial, destaca la asociación del afrontamiento con explotación ($r = 0,636$; $p < 0,001$) y con exploración ($r = 0,602$; $p < 0,001$) (Tabla 9). Lo cual indica que tanto la búsqueda de nuevos conocimientos y habilidades, como la mejora y el fortalecimiento de los existentes, se vinculan con la forma de hacer frente a las crisis y dar solución a los problemas que se presentan. Por su parte, se presenta una correlación entre explotación y adaptación ($r = 0,610$; $p < 0,001$) (Tabla 9), por lo que se evidencia que la mejora continua, el fortalecimiento y aprovechamiento de los conocimientos y habilidades existentes se vincula con la adopción de nuevas estrategias y el desarrollo de nuevas prácticas que permiten seguir operando eficientemente.

Discusión

En correspondencia con Nurcahyanie et al. (2022), en esta investigación se comprueba empíricamente desde el paradigma de la explotación y exploración de conocimientos y habilidades, que la innovación ejerce una influencia positiva y

elevada sobre la resiliencia en los restaurantes del Valle de Toluca, presentando un fuerte poder y relevancia predictiva. Además, se encontró que la capacidad de afrontar está vinculada con la transmisión, la transformación y el aprovechamiento del conocimiento existente en las empresas (Atuahene-Gima, 2005).

Los resultados muestran que el ambiente turbulento ocasionado por la pandemia de Covid19, alentó a la industria restaurantera a fortalecerse por medio de la gestión de la explotación y exploración (Pertuz et al., 2019). Sin embargo, Marín-Idárraga (2017) menciona que en etapas de crisis las empresas tienden a realizar más actividades de exploración que de explotación; contrariamente, los restaurantes estudiados durante la pandemia de Covid-19, gestionaron más actividades de explotación para innovar en productos, procesos y servicios, que de exploración. Esto puede deberse al riesgo que conlleva la exploración, ya que esta permite experimentar con alternativas desconocidas que pueden llevar a rendimientos inciertos, distantes y, a menudo, negativos (March, 1991). Una de las debilidades encontradas en esta variable, es referida a la identificación de conocimiento actualizado y a la transformación del conocimiento existente, lo que limita la innovación en los restaurantes con resultados claros y a corto plazo (Pertuz et al., 2019).

Por su parte, la resiliencia empresarial se destaca como una variable positiva para los restaurantes. El diagnóstico de la fase de anticipación muestra que las empresas estuvieron atentas al comportamiento de la situación, identificando cambios importantes, haciéndose llegar de información y preparándose con los recursos disponibles para tomar acciones, tal como lo establecen Duchek et al. (2019). En la etapa de afrontamiento, los resultados exponen que el liderazgo de los directivos y la implementación de estrategias fueron factores que no se cumplieron en su totalidad, lo cual merma la gestión y la toma de decisiones durante la pandemia (Pacheco-Mangas et al., 2020). Finalmente, aunque la fase de adaptación observa una buena evaluación, todavía queda pendiente trabajar más en cuanto a la prevención y corrección de problemas imprevistos, así como de la reestructuración del modelo de negocio, lo cual indica que los restaurantes pueden estar perdiendo la oportunidad de satisfacer cabalmente las nuevas necesidades y demandas del mercado (Lengnick-Hall y Beck, 2005).



Conclusiones

La recesión generada por la pandemia ha tenido efectos perjudiciales en la industria restaurantera; mantener su valor como sector económico es una necesidad impostergable. Esta investigación contribuye al conocimiento de la gestión empresarial profundizando en los factores que intervienen para que las empresas sean más innovadoras y resilientes frente a una situación de crisis. En términos de innovación, el enfoque de explotación y exploración permitió comprender cómo se generan los procesos de adaptación organizacional ante la percepción de fuertes cambios ambientales (Marín-Idárraga, 2017). Mientras que con la resiliencia empresarial y sus dimensiones de anticipación, afrontamiento y adaptación como etapas sucesivas otorgan una visión holística del proceso al que se someten las organizaciones para superar las crisis (Duchek, 2019). Es en este tenor que la investigación cumplió satisfactoriamente con su objetivo, al exponer el poder explicativo que tiene la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial en los restaurantes en una ciudad mexicana.

La generalidad de los estudios ha puesto de manifiesto la relación entre las dos variables (Buliga et al., 2016; Fandiño et al., 2019; Nurcahhyanie et al., 2022). Igualmente, modelos de la influencia de la resiliencia sobre la innovación han sido utilizados (Do et al., 2022; Hallak et al., 2018). Sin embargo, esta investigación, al considerar la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial, otorga respuestas a la comprensión de un tema emergente y su aplicación en empresas del ramo de alimentos y bebidas.

Las organizaciones restauranteras buscan optimizar sus capacidades para ser competitivas a corto plazo, y a su vez asegurar su vigencia y supervivencia a largo plazo. Para ello, la agilidad con la que introducen nuevos productos y servicios al mercado, las mejoras de su producción o la adaptación a las necesidades dinámicas de los consumidores son algunos de los principales determinantes para ser resilientes (López et al., 2006).

Como limitaciones de este estudio se pueden considerar primeramente la muestra, al estar constituida por un número pequeño de trabajadores de restaurantes que ofrecen servicio a la carta. Igualmente, solo se obtuvieron datos desde la perspectiva de los trabajadores de restaurantes, haciendo falta la apreciación de otros actores integrantes de la empresa que den cuenta sobre los factores evaluados. Los hallazgos

deben consultarse con discreción por ser parte de un contexto donde predomina el turismo de negocios, ya que estudiar otros entornos y condiciones (por ejemplo, crisis distintas a la pandemia por Covid-19) podría modificar la percepción sobre la innovación y resiliencia en los restaurantes.

Entre las futuras líneas de investigación se plantean utilizar muestras de restaurantes con diversos tipos de servicios y respondientes diferentes a los trabajadores. También se podrían explorar las dinámicas de la innovación y la resiliencia en empresas con giros diferentes a los alimentos y bebidas, con el fin de expandir y consolidar el conocimiento. Nuevos temas son los relacionados con la sustentabilidad, la gestión del conocimiento y el emprendimiento, con el fin de fortalecer las distintas áreas empresariales.

Referencias

- Aguirre, J. P. (2020). *Caída del turismo por la covid-19. Desafíos para México y experiencias internacionales*. Recuperado de http://www.bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4882/ML_186.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Antonelli, C. (2006). La economía de la innovación: del legado de los clásicos a la economía de la complejidad. *Apuntes, Revista de Ciencias Sociales*, (58-59), 51-105. doi: <https://doi.org/10.21678/apuntes.58/59.557>
- Ates, A. y Bititci, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618. doi: <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825>
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83. doi: <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>
- Borda-Rodriguez, A. y Vicari, S. (2015). Coffee co-operatives in Malawi: Building resilience through innovation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(2), 317-338. doi: <https://doi.org/10.1111/apce.12075>
- Bravo-Ibarra, E. y Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, 5(3), 301-320. doi: <https://doi.org/10.3926/ic.2009.v5n3.p301-320>

- Brix, J. (2018). Innovation capacity building: An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning. *The learning Organization*, 26(1), 12-26. doi: <https://doi.org/10.1108/TLO08-2018-0143>
- Buliga, O., Scheiner, C. W. y Voigt, K. I. (2016). Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business Economics*, 86, 647-670. doi: <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0796-y>
- Chimhundu, R. (2011). Private label marketing performance: An analysis of historical trends using theories of cumulative change and punctuated equilibrium. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 58-65. doi: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p58>
- Cohen, J. (1998). *Statically power analysis for the behavioral sciences*. New York: Routledge. doi: <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- D'Eramo, D. y Cruz, C. (2020). Covid-19 y teorías del cambio en las políticas públicas. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 7, 182-189. Recuperado de <http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/226>
- Delgado-Cruz, A., Vargas-Martínez, E. E. y Montes-Hincapié, J. M. (2021). Impacto de la gestión tecnológica sobre la capacidad de innovación en el sector restauranero de Medellín. *Dirección y Organización*, 73, 80-95. doi: <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i73.594>
- Delgado, A., Vargas, E. E., Rodríguez, F. y Montes, J. M. (2018). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *AD-minister*, (32), 5-28. doi: <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.1>
- Dijkstra T. K. y Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81, 10-23. doi: <https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- Duchek, S. (2019). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. doi: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Duchek, S., Raetze, S. y Scheuch, I. (2019). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*, 13, 387-423. doi: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>

- El Economista (2021). *Cacerolazo Restaurantero en la CDMX: meseros, propinas y todo lo que hay en juego*. Recuperado el 7 de febrero de 2021. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/empresas/Cacerolazo-restaurantero-en-la-CDMX-meseros-propinas-y-todo-lo-que-hay-en-juego-20210116-0017.html>
- Espinoza-López, P. C., Moreno-Dena, J. M., Robles-Parra, J. M., Borbón-Morales, C. G. y Salazar-Solano, V. (2019). Procesos de innovación para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas de la región del Río Sonora. *Estudios sociales: revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 29(53), 123. doi: <http://dx.doi.org/10.24836/es.v29i53.678>
- Fandiño, A. M., Formiga, N. S., N. y Menezes, R. M. (2019). Organizational social capital, resilience, and innovation validation of a theoretical model for specialized workers. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 137-152. doi: <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2018-0041>
- Faraj, S. y Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management Science*, 52(8), 1155-1169. doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0526>
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 2(2), 14-21. doi: <https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907980>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 958-968. doi: <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fritsch, M. (2013). New business formation and regional development: A survey and assessment of the evidence. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 9(3), 249-364. doi: <http://doi.org/10.1561/03000000043>
- García-Merino, T., Rivera, H. A. y Santos-Álvarez, V. (2015). La formación del concepto de resiliencia empresarial: análisis cualitativo para el caso de los/as percebeiros/as de la cofradía de Baiona (España). *Forum: qualitative social research sozialforschung*, 16(3), 3-27.
- Gobierno de México (2020). *La Secretaría de Cultura informa sobre el cierre temporal de su red de museos en la Ciudad de México*. Recuperado el 15 de noviembre de 2021. Recuperado de <https://www.gob.mx/cultura/prensa/la-secretaria-de-cultura-informa-sobre-el-cierre-temporal-de-su-red-de-museos-en-la-ciudad-demexico?idiom=es>
- González-Pernía, J. L. y Peña-Legazkue, I. (2007). Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España. *Economía Industrial*, (363), 129-147.

- Guisado-González, M., González-Blanco, J. y Coca-Pérez, J. L. (2017). Analyzing the relationship between exploration, exploitation, and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1142-1162. doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0039>
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least square structural equation modeling (PLS-SEM)*. California: Sage.
- 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, 229-240. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014>
- Hillmann, J. Y Guenther, E. (2020). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R. y Sweeney, J. C. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264-1273. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.002>
- Hu, L. T. y Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. doi: <http://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Huggins, R., Prokop, D., Steffenson, R., Johnston, A. y Clifton, N. (2014). The Engagement of Entrepreneurial Firms with Universities: Network formation, innovation, and resilience. *Journal of General Management*, 40(1), 23-51. doi: <https://doi.org/10.1177/030630701404000103>
- Huitrales, O. F., Calisto, L. L., Mansilla, M. E. y Gutiérrez, C. A. (2019). Factores de resiliencia ante vulnerabilidad en destinos y empresas turísticas: adaptación del método delphi como instrumento de validación. *Reder: revista de estudios latinoamericanos sobre reducción de riesgo de desastre*, 3(1), 69-84.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021a). *Colección de estudios sectoriales y regionales: Conociendo la industria restaurantera*. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903369.pdf
- INEGI (2021b). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- JASP Team (2020). JASP (Versión 0.14.1) [software]. University of Amsterdam, Netherlands.
- Katto, E. (2005). La paradoja exploración explotación: una perspectiva desde la capacidad organizacional. *Economía y Sociedad*, 10(16), 85-98.

- Kelm, M. (1997). Schumpeter's theory of economic evolution: a Darwinian interpretation. *Journal of Evolutionary Economics*, 7, 97-130. doi: <https://doi.org/10.1007/s001910050037>
- Kendra, J. M., y Wachtendorf, T. (2003). Elements of Resilience after the World Trade Center Disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Center. *Disasters*, 27(1), 7-53. doi: <https://doi.org/10.1111/14677717.00218>
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: an extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417. doi: <https://doi.org/10.1108/14601060610707849>
- Lara, J. S., Rojas, C. A. y Martínez, J. A. (2015). Evolución organizacional: inducción socio-biológica para el entendimiento de la metáfora. *AD-minister*, (26), 201-122. doi: <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.5>
- Lawson, B. y Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400. doi: <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Lee, A. V, Vargo, J. y Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41. doi: [https://doi.org/10.1061/\(asce\)nh.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075)
- Lengnick-Hall, C. A. y Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- Lengnick-Hall, C. A. y Beck, T. E. (2009). Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. En Erik Hollnagel, Christopher P. Nemeth (Eds.), *Resilience Engineering Perspectives*, (pp. 39- 71). CRC Press. doi: <https://doi.org/10.1201/9781315244389>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. y Lengnick-Hall M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- León-Villamar, F. H. (2015). La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Revista contribuciones a la economía*, 50-62.
- López, J. I., Minguela, B., Rodríguez, A. y Sandulli, F. D. (2006). Innovaciones incrementales e innovaciones radicales: un estudio de las características intrínsecas de los equipos para el desarrollo de nuevos productos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 16, 33-53.
- Madni, A. M. y Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181-191. doi: <https://doi.org/10.1109/JSYST.2009.2017397>

- Maldonado, C. E. (2009). Evolución, teoría de las extinciones, complejidad. *Acta Biológica Colombiana*, 14(1), 283-300.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marín-Idárraga, D. A. (2017). Entendiendo la explotación y la exploración en el aprendizaje organizacional: una delimitación teórica. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27(63), 77-89.
- Morais-Storz, M., Platou, R. S. y Norheim, K. B. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *International Journal of Wentrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1181-1199. doi: <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0091>
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982). *An evolutionary Theory of Economic Change*. Estados Unidos: Harvard University Press.
- Nurcahyanie, Y. D., Singgih, M. L. y Dewi, D. S. (2022). Implementing Online Product Reviews and Muslim Fashion Innovation for Resilience during the New Normal in Indonesia. *Sustainability*, 14(4), 1-20. doi: <https://doi.org/10.3390/su14042073>
- Olis-Barreto, I., Galindo-Olaya, Ó. y Reyes-Ortiz, G. (2019). Gestión, adaptabilidad y resiliencia, factores clave en el proceso de re-organización en el medio ambiente empresarial colombiano. *Revista Espacios*, 40(6), 2-17.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing. doi: <https://doi.org/10.1787/9789264304604en>
- Orhan, E. (2016). Building community resilience: Business preparedness lessons in the case of Adapazarı, Turkey. *Disasters*, 40(1), 45-64. doi: <https://doi.org/10.1111/disa.12132>
- Pacheco-Mangas, J., Palma-García, M. y Hombrados-Mendieta, I. (2020). Resilience and organizational culture of social services in the era of digitalization. *Revista Prisma Social*, (29), 123-137.
- Palos, G. C., Dueñas, L. R. y León, B. (2017). Prácticas de innovación en el sector restaurantero en la ciudad capital de San Luis Potosí. En J. C. Neri, M. E. Ibarra, M. A. de la Rosa y Miguel Á. Vega (Eds.), *Políticas de gestión y estrategias para fortalecer el desarrollo local de México* (pp. 455-474). Universidad Politécnica de San Luis Potosí: Colección Triple Hélice, Editorial Plaza y Valdés.
- Pertuz, V., Pérez, A., Geizzelez, M. y Vega, A (2019). Aprendizaje organizacional: análisis de la exploración y explotación de conocimiento en medianas empresas. *Información tecnológica*, 30(3), 59-66. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300059>
- Potts, J. (2000). *The New Evolutionary Microeconomics: Complexity, Competence and Adaptive Behaviour*. Edward Elgar Pub.

- Rai, S.S., Rai, S. y Singh, N.K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: Covid-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 12006-12023. doi: <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01154-6>
- Ringle, C. M., Wende, S. y Becker, J. M. (2015). SmartPLS (Versión 3.3.3) [software]. Bönningstedt, Germany: SmartPLS GmbH.
- Romanelli, E. y Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166. doi: <https://doi.org/10.5465/256669>
- Rose, A. y Krausmann, E. (2013). An economic framework for the development of a resilience index for business recovery. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, (5), 77-83. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijdrr.2013.08.003>
- Salgado, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, (41), 29-39.
- Sánchez, A. y Nava, R. M. (2020). Perspectiva de las PYMES Restauranteras en el escenario actual de la crisis del Covid-19. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*. Edición Especial Covid-19: Empresa, China y Geopolítica, 129-147.
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Saunila, M. y Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355-375. doi: <https://doi.org/10.1108/17465261211272139>
- Senbeto, D., & Hon, A. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *The Service Industries Journal*, 40(9), 1119-1139. doi: <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1734573>
- Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of Business Continuity and Emergency Planning*, 2(3), 258-266.
- Tengblad, S. (2018a). A Resource-Based Model of Organizational Resilience. En: Tengblad, S. y Oudhuis, M. (eds.), *The Resilience Framework: Organizing for Sustained Viability* (pp. 39-54). Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6>
- Tengblad, S. (2018b). Organization Resilience: Theoretical Framework. En: S. Tengblad y M. Oudhuis, M. (eds.), *The Resilience Framework: Organizing for Sustained Viability* (pp.19-38). Springer Nature. doi: <https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6>
- Vakilzadeh, K. y Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1-21. doi: <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>



- Velázquez-Castro, J. A., Vargas-Martínez, E. E., Cruz-Coria, E. y Briones-Juárez, A. (2019). Implicaciones de la innovación para la calidad en el sector Pyme de restauración: un estudio empírico de la Ciudad de México. *REA: revista de estudios Andaluces*, (37), 50-70. doi: <http://dx.doi.org/10.12795/rea.2019.i37>
- Velez, C. I., Afcha, S. M. y Bustamante, M. A. (2019). Cooperación universidad- empresa y su efecto sobre el desempeño innovador empresarial. *Información tecnológica*, 30(1), 159-168. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S071807642019000100159>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. y Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Zheng, Y., Liu, J. y George, G. (2010). The Dynamic Impact of Innovative Capability and Interfirm Network on Firm Valuation: A Longitudinal Study of Biotechnology Start-ups. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 593-609.