



Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Turismo y Gastronomía
Centro de Investigación y Estudios Turísticos



*“Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en restaurantes
del Valle de Toluca”*

Tesis

Que para obtener el grado de
Maestro en Estudios Turísticos

Presenta

Lic. En G. Josue Emmanuel León González

Dirigida por:

Dra. en C. A. Elva Esther Vargas Martínez

Dra. en E. T. Arlén Sánchez Valdés

Dra. en E. T. Judith Alejandra Velázquez Castro

Toluca, Estado de México; septiembre, 2022

RESUMEN

La pandemia de COVID-19 es el referente de crisis más reciente, la cual paralizó al mundo y evidenció que muchas organizaciones no están preparadas para afrontar un entorno altamente difícil. Del mismo modo, este suceso dejó vislumbrar lo frágiles que son algunos sectores, como el turístico, por lo cual se creó conciencia de la importancia de incentivar capacidades organizacionales con miras a la mejora continua y el fortalecimiento. Ante tal problemática, el objetivo de esta investigación es analizar la influencia de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial de los restaurantes, tomando como eje teórico el equilibrio puntuado para explicar este fenómeno. Para cumplir esto, se diseñó un estudio con enfoque cuantitativo, no experimental, corte transversal, pensamiento de trabajo hipotético-deductivo y alcance explicativo, lo cual permitió analizar cómo influye una variable sobre otra. Para el trabajo de campo se diseñó un instrumento de recopilación de datos, utilizando como técnica central la encuesta autoadministrada, aplicándose a 216 trabajadores de la industria restaurantera de la Zona Metropolitana del Valle de Toluca. Se verificó la confiabilidad y validez del instrumento; además, se probó la relación de los constructos del modelo propuesto por medio de estadísticos de correlación (coeficiente de Spearman) y modelación de ecuaciones estructurales (SEM) para la comprobación de la hipótesis. Los hallazgos evidencian que existe una influencia positiva, significativa y elevada de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial. Los resultados mostraron que el ambiente turbulento ocasionado por la pandemia de COVID-19 alentó a la industria restaurantera a fortalecerse por medio de la gestión de actividades de explotación y exploración, prefiriendo ligeramente la primera. Por su parte, la resiliencia empresarial fue evaluada positivamente, salvo aspectos como el liderazgo y la implementación de estrategias durante el afrontamiento, así como la prevención y corrección de problemas y la reestructuración del modelo de negocio en la adaptación. Finalmente, se concluye que la capacidad de innovación es primordial para desarrollar la resiliencia empresarial de la industria turística restaurantera. De esta forma, se contribuye al conocimiento de la gestión empresarial en el sector turístico, profundizando en los factores que intervienen para que las empresas sean más innovadoras y resilientes frente a situaciones límite.

Palabras clave: capacidad de innovación, resiliencia empresarial, restaurantes.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic is the most recent crisis reference, which paralyzed the world and showed that many organizations are not prepared to face a highly difficult environment. Thus, this event showed how fragile some sectors are, such as the tourism sector, which created awareness of the importance of encouraging organizational capabilities with a view to continuous improvement and strengthening. In view of this problem, the objective of this study is to analyze the influence of innovation capacity on business resilience of restaurants, with the punctuated equilibrium as a theoretical axis to explain this phenomenon. To accomplish this, a study was designed with a quantitative approach, non-experimental, cross-sectional, hypothetical-deductive work thinking and explanatory scope, which allowed analyzing how one variable influence another. For the field work, a data collection instrument was designed, using the self-administered survey as the central technique, applied to 216 workers in the restaurant industry of Zona Metropolitana del Valle de Toluca. The reliability and validity of the instrument were verified; in addition, the relationship of the constructs of the proposed model was tested by means of correlation statistics (Spearman's coefficient) and structural equation modeling (SEM) for hypothesis testing. The findings show that there is a positive, significant, and high influence of innovativeness on entrepreneurial resilience. The results showed that the turbulent environment caused by the COVID-19 pandemic encouraged the restaurant industry to strengthen itself by managing exploitation and exploration activities, slightly preferring the first one. Also, business resilience was evaluated positively, except for aspects such as management leadership and the implementation of strategies during coping, as well as the prevention and correction of problems and the restructuring of the business model in adaptation. Finally, it is concluded that innovation capacity is paramount to develop business resilience in the restaurant tourism industry. This study contributes to the knowledge of business management in the tourism sector, deepening the factors that intervene to make companies more innovative and resilient in the face of extreme situations.

Keywords: innovation capacity, business resilience, restaurants.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I INNOVACIÓN Y RESILIENCIA EMPRESARIAL:	
DETERMINANTES ANTE LAS CRISIS.....	12
1.1 Innovación y resiliencia empresarial: determinantes ante las crisis.....	12
Artículo publicado en la revista <i>Dimensión empresarial</i> . e-ISSN: 2322-956X.	
CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	15
2.1 Innovación. Concepción y significado.....	15
2.1.1 Modelos de innovación.....	18
2.1.2 Enfoques de la innovación.....	20
2.1.3 Innovación en turismo	23
2.1.4 Innovación en la industria restaurantera	31
2.2 Resiliencia empresarial	32
2.2.1 La resiliencia empresarial como proceso.....	34
2.2.2 Enfoques de investigación	35
CAPÍTULO III METODOLOGÍA Y RESULTADOS.....	38
3.1 Apartado metodológico	38
3.1.1 Construcción de la investigación	38
3.1.2 Diseño metodológico	40
3.1.3 Universo y muestra	41
3.1.4 Instrumento, técnicas y procedimientos para la recolección de datos	41
3.1.5 Técnicas y procedimientos para el tratamiento de datos	43

3.2 Caracterización de la Zona Metropolitana del Valle de Toluca como destino turístico	43
3.2.1 La infraestructura turística	44
3.2.2 Políticas públicas para incentivar el turismo	44
3.3 Resultados. Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en restaurantes de un destino de negocios. Percepciones de los trabajadores ante la pandemia de COVID-19.....	46
Artículo enviado a la revista <i>Cuadernos de administración</i> de la Pontificia Universidad Javeriana. ISSN: 0120-3592; e-ISSN: 1900-7205.	
CONCLUSIONES GENERALES.....	49
REFERENCIAS GENERALES.....	54
ANEXOS.....	90

INTRODUCCIÓN

El referente sobre la aparición de los restaurantes surge en París en el Siglo XVI; Poulain y Neirink (2007, p. 66) relatan que la aparición del primer restaurante fue a manos de Boulanger alrededor de 1756; en la puerta de su negocio se leía un pasaje del evangelio *Venid a mí, vosotros que tenéis un estómago que grita miseria y yo os restauraré*. Desde entonces este tipo de negocios fue creciendo hasta volverse una industria, que con el paso del tiempo se fue extendiendo a lo largo del planeta y se ha ido transformando para dar atención tanto a locales como a turistas en diversas localidades. Actualmente, existe una vasta variedad de restaurantes que ofrecen diferentes tipos de alimentos y servicios; frente a la competencia se encuentran en constante búsqueda de elementos que les permita ser eficientes y atractivos.

En México el sector restaurantero es importante pues, además de ayudar a satisfacer las necesidades de alimentación de la población, también representa altos niveles de productividad económica; según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) esta industria está compuesta por 451,854 unidades, las cuales dan empleo a 1,475,981 personas. Aunado a esto, la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2019) destaca que la industria restaurantera aporta 15.3 por ciento del producto interno bruto (PIB) turístico y 1.3 por ciento al PIB nacional.

En el Valle de Toluca, este sector creció durante los años sesenta y, una década más tarde, con el crecimiento de los parques industriales, esta ciudad se posicionó como nodo estratégico de desarrollo económico metropolitano, y los establecimientos restauranteros también incrementaron (Orozco-Hernández & García-Luna-Villagrán, 2014). En consecuencia, el Valle de Toluca ha sido seleccionado por empresarios que ven una oportunidad de negocio y deciden ubicar en esta zona un establecimiento de alimentos y bebidas que satisfaga las necesidades del mercado. Así han aparecido franquicias, cadenas y restaurantes con diversidad gastronómica y para variados niveles socioeconómicos.

No obstante, ante la llegada del virus SARS-CoV-2, el cual provoca la COVID-19 (por sus siglas en inglés, *Coronavirus Disease 2019*)¹, el Gobierno de México anunció el cierre temporal de restaurantes y otros lugares donde se concentran aglomeraciones de personas (El Universal, 2020). Estas medidas de prevención ocasionaron preocupación por parte de los empresarios ya que puso en riesgo la permanencia de los restaurantes en el mercado, y sus colaboradores pueden perder su empleo. En la conferencia “Retos del sector restaurantero y su regreso a la nueva normalidad” realizada por la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM, 2020), se mencionó que muchos empresarios se comprometieron a no despedir a sus empleados, aunque hayan cesado las operaciones. Sin embargo, se trató de una tarea difícil debido a que la contingencia sanitaria aplazó la reapertura de restaurantes, ocasionando el detenimiento de las ventas y como consecuencia el pago de los gastos fijos, como la renta, los salarios y los impuestos. Debido a esta crisis ocasionada por la COVID-19, se estima que 55 por ciento de los establecimientos cerraron de forma definitiva, es decir, que sólo sobrevivieron alrededor de 275 mil de los 500 mil que operaban antes de la pandemia. Estos datos desalentadores significan la pérdida de empleo y la desestabilidad económica de un sector tan importante a nivel nacional.

En un proceso de crisis como el que se vive, una visión empresarial optimista y realista permite al sistema económico recuperarse, desarrollando capacidades adaptativas internas y externas que fomentan la auto organización y aprendizaje, dando como resultados altos niveles de resiliencia; además, la gobernanza adaptativa en la gestión de la resiliencia actúa como sistema de control alineando las acciones de sus diferentes dimensiones hacia un objetivo común, la innovación y el desarrollo (Herrera & Rodríguez, 2017). En ese tenor, Rogel y Urquiza (2019) mencionan que las empresas deben aprender a ser resilientes para generar mayor eficacia al interior de la organización debido a una mayor gobernabilidad y

¹ La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) informó que tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en 2020 y que desencadenó una pandemia que afectó a los países del mundo. El gobierno de México confirmó el primer caso de coronavirus el 28 de febrero del 2020 (CNN, 2020). Gradualmente fueron incrementando los contagios y el 23 de marzo del 2020 el Gobierno Federal dio a conocer la “jornada nacional de sana distancia”, comenzando una campaña llamada “quédate en casa, el reto es no contagiar y no contagiarse”.

adaptación para estimular las transformaciones necesarias y por la posibilidad de aprovechar las oportunidades que se presenten.

Empero, este concepto de resiliencia ha sido utilizado en áreas del conocimiento como la psicología y psiquiatría, en donde se define como las habilidades de los individuos para resolver los problemas que surgen en forma inesperada para no solo salir victorioso, sino también fortalecido de una crisis. En las organizaciones, el término fue utilizado con el objeto de crear los escenarios para que éstas utilicen los mismos principios y fortalezas para solucionar sus conflictos (León-Villamar, 2015). Por lo tanto, en el ámbito administrativo, la resiliencia se define como la capacidad que tiene una empresa para superar las amenazas que se presentan, y al estudiarlo desde una perspectiva multidisciplinaria, se presenta la oportunidad de observar los comportamientos que tienen el objetivo de mejorar los procesos y resultados de los grupos humanos frente a una crisis; es en ese sentido que, de manera general, el tema de las crisis se suele abordar en las empresas refiriéndose a sus resultados finales en términos de mercado, de finanzas o de producción, siendo más provechosa la reflexión en profundidad de los procesos, las decisiones y las conductas que condujeron a obtener dichos resultados (Atehortúa, 2002).

Por su parte, debido a que los líderes tienden a trabajar en entornos difíciles, las características más relevantes de aquellos que son resilientes son la independencia, la creatividad y la iniciativa, y a su vez, estas cualidades se relacionan positivamente con la eficiencia y la eficacia (entendidas como el uso adecuado de los recursos empresariales y el logro de metas) (Flores & Farfán, 2015).

Para el caso de las empresas y los destinos turísticos, se han identificado al capital social y al capital humano como los factores más relevantes para el desarrollo integral de un destino y su capacidad de innovación y recuperación, esto debido a que, por un lado, el capital social representa las redes sociales que se forman en un territorio, con las cuales se establecen relaciones de confianza, comunicación entre personas y normas efectivas, fortaleciendo la unión, la solidaridad y la capacidad para establecer alianzas estratégicas en el territorio, que, ante un siniestro, permiten su recuperación en conjunto; y por otro lado, el capital humano del territorio demuestra el grado de eficiencia de las organizaciones y la cohesión interna de

la sociedad, finalmente, un destino inteligente gestiona acciones previas, durante y posteriores a un desastre (Delgado *et al.*, 2018; Huitraleo *et al.*, 2019).

Ante estas situaciones de crisis en las que las empresas tienen que resolver con urgencia problemas imprevistos, es necesario determinar cuáles son los factores que llevan a las organizaciones a enfrentar las condiciones de riesgo de manera exitosa, superando e incluso fortaleciéndose, logrando una mejor posición en el mercado, mientras que otras fracasan en sus intentos de recuperación y desaparecen. Por ello, constructos como la innovación han sido ampliamente y profundamente estudiados en la gestión de negocios como un factor fundamental para la mejora continua, lo cual permite a las empresas tener una ventaja competitiva; por otro lado, surgen nuevos paradigmas teóricos como la resiliencia empresarial, variable que se encuentra en exploración en este ámbito y que se ha detonado su estudio derivado de la pandemia de COVID-19.

Frente a la pandemia, las empresas en México tuvieron la oportunidad de tomar medidas preventivas y tratar de disminuir el impacto negativo; ya que el virus, y la enfermedad surgió en China y se fue expandiendo gradualmente hasta llegar a Latinoamérica; esto llevó un tiempo; por lo tanto, las empresas de alimentos y bebidas y su personal tuvieron la oportunidad de implementar acciones enfocadas a superar esta crisis, siendo candidatos a salir fortalecidos de la situación y crear resiliencia empresarial.

Sin embargo, la resiliencia mantiene estrecha relación con otros factores; alcanzarla por sí sola no es posible, la literatura señala que, en la actualidad, surge la necesidad de romper con las barreras de la resistencia al cambio, vislumbrando la importancia de considerar que nos encontramos en una época caracterizada por la innovación y la disrupción de modelos administrativos. La aceptación al cambio representa el fin o el nacimiento de la nueva empresa; la resistencia al cambio es antagónica, y por lo tanto la antítesis de la resiliencia, que se opone a los cambios organizacionales, lo que incrementa la vulnerabilidad de las empresas (Mash *et al.*, 2008).

Algunas prácticas comunes dentro de la industria restaurantera como el trabajo bajo constante supervisión, la restricción de las posibilidades de elección, el abuso de las recompensas, el miedo al fracaso, el temor a ser juzgado o considerado absurdo, y el trabajo bajo presión del tiempo, no generan e incluso frenan la innovación; de tal manera, que existen factores que

también impactarán en la resiliencia de la empresa. Por otra parte, el entorno laboral puede facilitar la innovación si se tiene la oportunidad de explorar y trabajar de forma autónoma al propio ritmo, el planteamiento de retos, la supervisión vista como un apoyo y no como una vigilancia y el disponer de recursos adecuados, motivar la comunicación entre los trabajadores, la cooperación en el trabajo, el reconocimiento y la valoración de lo novedoso son esquemas empresariales que permiten motivar a los colaboradores a aportar e implementar ideas novedosas (Palos *et al.*, 2017).

La evidencia empírica apunta que las prácticas de innovación de las pequeñas y medianas empresas restauranteras turísticas tienen un impacto positivo en la estructura organizacional, la calidad en el servicio, la participación en el mercado, los productos y servicios, creando redes de colaboración, aumentando la eficiencia en el uso de recursos materiales y humanos; y mejorando el cumplimiento de regulaciones, normas o reglamentos asociados al sector restaurantero (Velázquez-Castro *et al.*, 2019).

En ese sentido, Espinoza-López *et al.* (2019) señalan que las prácticas de innovación incremental aunadas a innovaciones radicales incipientes resultan ser significativas para el sector de servicios turísticos. Este estudio además menciona que las empresas turísticas presentan en su mayoría innovaciones no tecnológicas, ya que no hacen uso intensivo de tecnologías para innovar; y al tratarse de pymes se detecta la existencia de un mayor número de innovaciones de procesos y *marketing*, no así en la parte organizacional.

Por otro lado, la innovación abierta también tiene efectos positivos y significativamente mayores en la organización, cuando proviene del exterior; ya sea por medio de clientes y proveedores; redes externas de desarrollo, adquiriendo conocimientos y capital humano; servicios de innovación y desarrollo como universidades, organizaciones públicas de investigación, ingenieros comerciales; y compra o uso de propiedad intelectual, como patentes, derechos de autor o marcas comerciales (García-Vidales *et al.*, 2019). No obstante, se recomienda hacer uso equitativo de las prácticas de innovación tanto internas como externas, ya que la organización se enriquecerá con las aportaciones de cada uno de los miembros.

Otro importante impulsor de la capacidad de innovación en las empresas turísticas es la cooperación universidad-empresa; Velez *et al.* (2019) afirman que mientras mayor sea el

tamaño de la empresa, mayor es la posibilidad de establecer cooperación con las universidades para el desarrollo de actividades de innovación. Sus resultados revelan que las grandes empresas muestran un mayor interés en crear lazos de colaboración con universidades, lo cual crea una ventaja competitiva sobre las pymes que se resisten a formar este tipo de alianzas.

Desde otra perspectiva, pero también con micro, pequeñas y medianas empresas estudiadas en el contexto mexicano, Pastor *et al.* (2019) demuestran que el aprendizaje tiene un efecto positivo sobre la innovación, por consiguiente, una empresa que está dispuesta a aprender, ya sea por medios externos o internos, podrá mejorar su desempeño e innovación, puesto que, en general, las empresas que invierten recursos materiales y económicos, o que participan en redes de colaboración externas con la finalidad de adquirir conocimientos, son aquellas que aún en un ambiente estable no están quietas, por tanto, la expectativa es que estas empresas puedan superar una crisis con mayor facilidad, ya que la organización está habituada a un ambiente de cambio constante.

No obstante, para afianzar el proceso de expansión del enfoque innovador y los componentes asociados, las unidades productivas deben contemplar los siguientes elementos: fomentar la capacitación constante del empresario y su equipo de trabajo con el fin de garantizar el acceso a información vigente y conocimiento; aprovechar los instrumentos que los entes gubernamentales y no gubernamentales ponen a disposición del sector empresarial para gestionar desde estos canales la apertura de nuevos mercados, clientes y proveedores; y facilitar las herramientas y recursos al interior de las organizaciones con el propósito de propiciar un escenario de aprendizaje y mejoramiento contante, que promueva en cada empresa la renovación permanente de los ejes direccionales (Hernández-Palma *et al.*, 2016).

Es claro que las innovaciones generan valor a los productos, servicios y procesos de las empresas turísticas; y en ese tenor, Vaca y Contreras (2018), destacan que los negocios se rigen por filosofías que pueden impulsar organizaciones hacia un crecimiento sostenible con modelos de planificación para anticiparse a los cambios; además, mencionan que al ser la inversión en sistemas productivos y comerciales la base del sustento de las economías de los países, entonces las organizaciones (desde la más grande a la más pequeña) son los agentes de cambio para el desarrollo colectivo; en donde la gestión se tiene que fundamentar en

políticas o decisiones que consideren la actitud resiliente como factor clave en el perfil de los administradores para alcanzar resultados de alto desempeño.

Por ello, se demuestra que no existen diferencias en el desempeño innovador y resiliente de las empresas de alimentos y bebidas, debido a su tamaño, ubicación geográfica o antigüedad; y que inclusive, aquellas organizaciones que son pequeñas tienen más flexibilidad y capacidad de adaptación para seguir siendo rentables (Melgarejo & Simon-Elorz, 2019).

Así entonces, la resiliencia se logra alcanzar por parte de las empresas cuando son innovadoras, ya que se genera mayor valor agregado a los productos y servicios, se desarrolla una coordinación grupal a través de personal especializado, se forman alianzas estratégicas, y se implementan estrategias de gestión (Cordero-Cortés *et al.*, 2014).

Sin embargo, los hallazgos de investigación han demostrado que las empresas resilientes deben pasar por diversas etapas de actuación como (Olis-Barreto *et al.*, 2019): a) la anticipación al problema por parte de su dirección, b) la definición de estrategias financieras, b) la lealtad de sus trabajadores, c) la detección de señales, exploración y preparación, contenido o limitación de daño, recuperación del negocio, aprendizaje y reflexión, y rediseño, y, d) la adaptabilidad adquirida por la empresa para la gestión de la crisis.

Igualmente, García-Merino *et al.* (2015) argumentan que la resiliencia se alcanza cuando: a) la existencia de una confluencia de factores adversos propicia el aprendizaje y la habilidad para hacer frente a situaciones límite, además de estimular la búsqueda de acuerdos y la exploración de nuevas alternativas, y, b) el conocimiento y la experiencia acumulados resultan esenciales para atender a situaciones de bloqueo empresarial y estimulan la metamorfosis organizativa.

La literatura revisada indica que la disposición al aprendizaje, la innovación continua, un sistema de gestión empresarial estructurado que acepte la participación activa de los clientes internos y la colaboración en redes de trabajo son algunos factores que pueden ser aprovechados por las organizaciones permite salir fortalecidos ante una crisis.

La ausencia de estudios sobre innovación y resiliencia en restaurantes convierte esta investigación en una oportunidad para develar el comportamiento de las empresas y contribuir al conocimiento en el campo turístico frente a una crisis epidemiológica que ha modificado completamente el comportamiento de los negocios a nivel mundial; por lo que

se consideró importante desarrollar un proyecto de investigación que exponga cómo la capacidad de innovación influye sobre la resiliencia organizacional de las empresas restauranteras del Valle de Toluca.

Ante esto, surgió la pregunta de investigación: ¿Cómo los factores de la capacidad de innovación influyen sobre la resiliencia empresarial de los restaurantes del Valle de Toluca?

Para responder a ello se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo general

Analizar la influencia de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial de los restaurantes del Valle de Toluca, México desde la percepción de los trabajadores, para la superación frente a la contingencia sanitaria.

Objetivos específicos

- Reconocer a la resiliencia empresarial como una capacidad de las organizaciones para adaptarse a situaciones adversas y responder rápidamente a la incertidumbre.
- Identificar los factores que determinan la capacidad de innovación y la resiliencia empresarial.
- Determinar la relación existente entre la capacidad de innovación y la resiliencia empresarial en los restaurantes del Valle de Toluca.
- Determinar la influencia de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial de los restaurantes del Valle de Toluca.

Para alcanzar los objetivos se planteó un diseño de investigación no experimental, ya que las variables no fueron manipuladas intencionalmente, un corte transversal, por lo que los datos se recolectaron en un solo momento, y un alcance explicativo, lo cual permitió analizar cómo influye una variable sobre otra. El enfoque aplicado fue el cuantitativo, soportado en una corriente de pensamiento post-positivista y un método de trabajo hipotético-deductivo. Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, los cuales fueron tratados a través del *Software SmartPLS* versión 3.3.3 (Ringle *et al.*, 2015) y *JASP* versión 0.14.1 (JASP Team, 2020) para obtener ecuaciones estructurales y determinar los resultados estadísticos.

En el presente documento se encuentra cada fase de la investigación, estructurada en cuatro apartados. El capítulo I está compuesto por el artículo titulado “Innovación y resiliencia empresarial: determinantes ante las crisis”, el cual fue publicado en la revista “Dimensión empresarial”; en él se muestra un análisis bibliométrico y de contenido de la producción científica en torno a la innovación y la resiliencia empresarial del período 2000-2020. Los resultados cuantitativos mostraron que el interés por estudiar el objeto de estudio aumentaba lentamente hasta antes del 2019, ya que la crisis de COVID-19 ocasionó un incremento considerable de investigaciones que versan sobre el tema. Por su parte, el análisis de contenido permitió identificar áreas temáticas centrales que versan en torno a capacidades organizacionales, redes de colaboración, liderazgo, tecnología, modelos de negocio y gestión del conocimiento. La revisión permitió reconocer que un ambiente turbulento alienta a las organizaciones a innovar para seguir adelante.

El capítulo II se titula “fundamentación teórica”, y se subdivide en dos secciones. La primera parte “Innovación. Concepción y significado” profundiza acerca del origen del estudio y conceptualización de la innovación, así como de los modelos teóricos y los enfoques que han surgido, hasta llegar al turismo y la industria restaurantera. La segunda parte explora el constructo teórico de la resiliencia, y cómo se ha concebido en el ámbito turístico empresarial.

En el capítulo III se presenta el apartado metodológico, en el que se esboza la lógica de construcción de la investigación y las técnicas y herramientas que se utilizaron para cumplir con los objetivos establecidos. Después, se hace una descripción de la Zona Metropolitana del Valle de Toluca como un destino turístico de negocios. Al final de este capítulo se encuentra el artículo titulado “Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en restaurantes de un destino de negocios. Percepciones de los trabajadores ante la pandemia de COVID-19”, en el cual se presenta la interpretación y análisis de los resultados, así como la discusión de los mismos.

Finalmente, se exponen las conclusiones de la investigación, dando cuenta del cumplimiento de los objetivos. Así mismo, se presentan las aportaciones, limitaciones y se proponen futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO I

INNOVACIÓN Y RESILIENCIA EMPRESARIAL: DETERMINANTES ANTE LAS CRISIS

En este capítulo se muestra el estado del conocimiento en torno a la innovación y su relación con la resiliencia empresarial. Esto por medio del artículo titulado “Innovación y resiliencia empresarial: determinantes ante las crisis”, el cual se desarrolló por medio de una revisión sistemática de literatura, en el cual se incluye el análisis de contenido de cien artículos publicados en la base de datos de Scopus durante las últimas dos décadas (2000-2020). Por ello, se identificaron seis áreas temáticas, a saber: a) capacidades organizacionales, b) redes de colaboración, c) liderazgo resiliente y motor de la innovación, d) innovación tecnológica, e) modelos de negocio, y f) gestión del conocimiento. Finalmente, este ejercicio permitió reconocer las dinámicas en las que interactúan la innovación y la resiliencia en el ámbito empresarial, evidenciando que el ambiente turbulento, complejo y activo en el que están inmersas las empresas, las incita a mejorar constantemente sus procesos, productos, servicios, estructuras y relaciones.

1.1 Innovación y resiliencia empresarial: determinantes ante las crisis.

Artículo publicado en la revista *Dimensión Empresarial*, con ISSN: 1692-8563; e-ISSN: 2322-956X.

Referencia: León-González, J. E., Vargas Martínez, E. E., Sánchez Valdés, A. & Velázquez Castro, J. A. (2022). Innovación y resiliencia empresarial: determinantes ante la crisis. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(1), 91-115. Doi: 10.15665/dem. v20i1.2715

Indexada en: Web of Science Group, Scielo Citation Index, SciELO Colombia, Publindex, Dialnet, Latindex, ProQuest, Econpapers, EBSCO, DOAJ, MIAR, Redib.

Indexed in



Innovación y resiliencia empresarial: determinantes ante las crisis*

Innovation and Business Resilience: Determinants Facing the Crises

Inovação e resiliência empresarial: determinantes face às crises

Josue Emmanuel León-González¹, Elva Esther Vargas Martínez², Arlén Sánchez Valdés³ & Judith Alejandra Velázquez Castro⁴

Autores

¹Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, México. E-mail: josh_emmanuel@hotmail.com

²Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, México. E-mail: eevargasm@uaemex.mx

³Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, México. E-mail: asanchezv@uaemex.mx

⁴Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Tlaxiaca, Hidalgo, México. E-mail: judithalejandra666@gmail.com

Corresponding author: Josue Emmanuel León-González, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, México
E-mail: josh_emmanuel@hotmail.com

Copyright: © 2022 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 20 No. 1 (2022) / e-ISSN: 2322-956X

Tipo de artículo: Artículo de investigación / **Recibido:** 22/04/2021 **Aceptado:** 26/03/2022

Resumen

Este documento tiene como objetivo determinar cuáles son los factores que ante un ambiente de crisis llevan a las empresas a ser innovadoras y resilientes para superar las condiciones de riesgo. Por lo cual, se utiliza una revisión sistemática de literatura, en el que se incluyen 100 artículos publicados durante las últimas dos décadas. Se encontraron seis categorías temáticas, además de una relación entre la innovación y la resiliencia empresarial, debido a que la inmersión de las organizaciones en un entorno complejo y dinámico les crea conciencia sobre la necesidad de mejorar continuamente sus procesos, productos, servicios, estructuras y relaciones.

Palabras clave: innovación, resiliencia empresarial, gestión de empresas, capacidades organizacionales.

Abstract

This paper aims to determine which factors in a crisis environment lead companies to be innovative and resilient to overcome risk conditions. Therefore, a systematic literature review is used, including 100 articles published during the last two decades. Six thematic categories were found, and a relationship between innovation and business resilience due to the immersion of organizations in a complex and dynamic environment makes them aware of the need to continuously improve their processes, products, services, structures, and relationships.

Keywords: innovation, business resilience, business management, organizational capabilities.

CAPÍTULO II

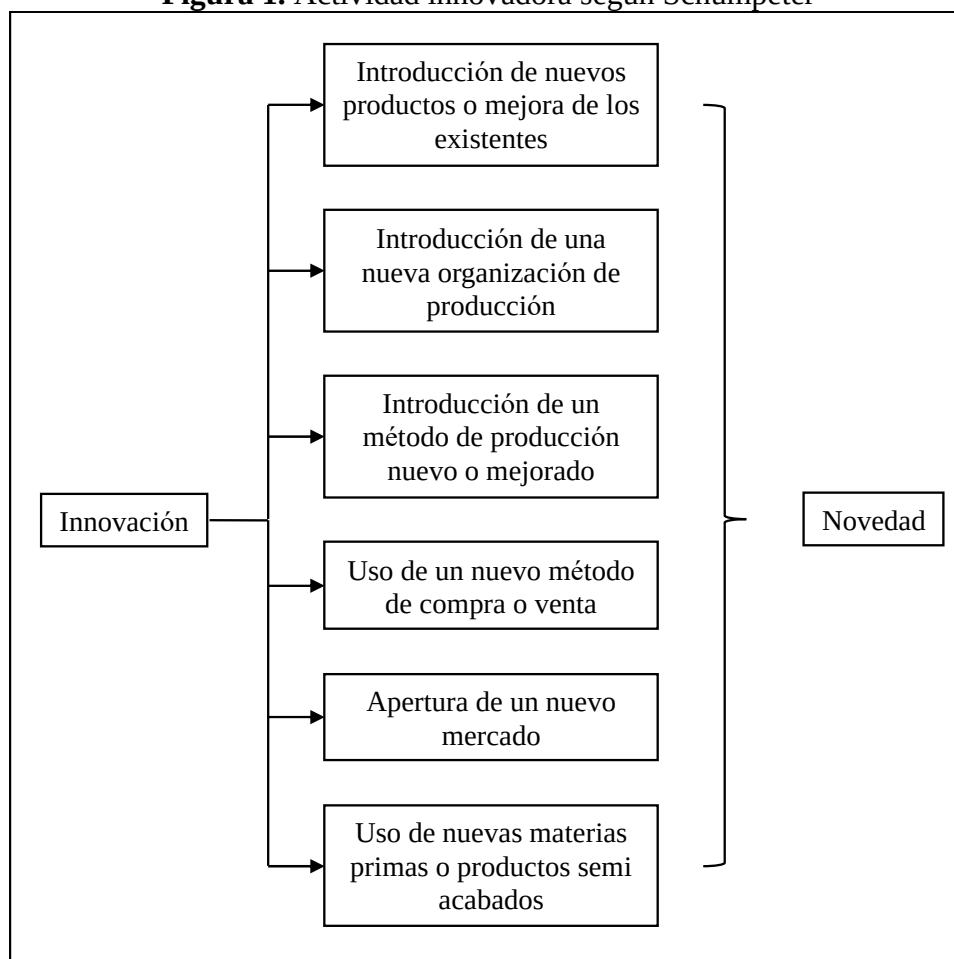
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Innovación. Concepción y significado

El estudio de la innovación comienza a tomar fuerza durante el siglo XX, gracias a las aportaciones de los grandes economistas. Entre ellos, son notables los estudios clásicos de Adam Smith, Karl Marx y Schumpeter, que han sido útiles para comprender la contribución de la innovación y el cambio tecnológico al crecimiento económico, como un nivel agregado (Antonelli, 2006; Fritsch, 2017).

En este sentido, Schumpeter (1934) fue pionero en la descripción científica y conceptualización de la innovación, su definición se caracteriza por considerarla como un resultado (Camisón & Monfort-Mir, 2012), y como un factor fundamental para revitalizar la economía (Barbosa & Dominique-Ferreira, 2012). Para Schumpeter (1960), la actividad innovadora se expone como una combinación de funciones de seis posibilidades, en donde se observa que el común denominador es la “novedad” (ver figura 1).

Figura 1. Actividad innovadora según Schumpeter



Elaboración propia con base en Schumpeter (1960).

Otro punto a resaltar es que la noción de innovación de Schumpeter surge desde la perspectiva de las ciencias económicas, impactando a tal grado que este enfoque ha permeado en la definición propuesta por la OECD/Eurostat (2018, p. 22) en el *Oslo Manual*, a saber: “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)”.

La conceptualización de la innovación para la industria manufacturera presenta un marco claro y bien delimitado, ya que se ha estudiado por varias décadas. La innovación fabril comúnmente se refiere a los pasos técnicos, industriales y comerciales que conducen al ofrecimiento de productos y al uso de procesos y equipos de producción nuevos y mejorados (Pavitt & Walker, 1976).

Para esta industria la innovación de productos y procesos son fundamentales, además, el uso de la tecnología es esencial, por lo cual, un producto se considera tecnológicamente innovador si existe una diferencia sustancial en materiales o componentes utilizados en comparación con los fabricados anteriormente. Por su parte, un proceso tecnológicamente innovador es aquel que se utiliza para desarrollar productos nuevos o mejorados que no podrían producirse por medios convencionales, o que incorpora técnicas que mejoran significativamente la eficiencia de su producción (Marques & Monteiro-Barata, 2006).

Autores como Marín-García *et al.* (2008) discuten que la visión Schumpeteriana de innovación es limitada, ya que considera a la innovación como una ruptura, siendo que en la realidad la mayoría de las innovaciones no son drásticas, ya que es más complicado para las empresas desarrollar una innovación radical porque el costo de investigación y desarrollo se eleva y además conlleva el riesgo de lidiar con aspectos que la empresa no domina (Hurtado & Arboleda, 2012). Por ello, una de las clasificaciones imperantes en la literatura de la innovación se basa en su grado de novedad, poniéndola en dos niveles, a saber, innovación incremental e innovación radical (Souto, 2015).

La innovación incremental se basa en la introducción de pequeños y continuos cambios en los productos, servicios y procesos ya conocidos, en donde se procura adaptarse a las nuevas demandas o expectativas de los clientes o la evolución sistemática hacia mercados nuevos o más grandes (Kuatko & Hoegestts, 1992). Por ello, una herramienta necesaria para desarrollar este tipo de innovación es el conocimiento existente, el cual se va ampliando en la medida en que la empresa lo explota, y con ello, también incrementan las competencias (Tushman & Anderson, 1986).

Algunas características de la innovación incremental es que suele ser percibida por el consumidor, aunque no cambie la esencia de la idea original; puede presentar un nuevo elemento tecnológico que en el fondo no incorpora un cambio trascendental; y tiende a ser imitable por la competencia (Valdés, 2002). También cabe destacar que esta clase de innovación es la más común entre las empresas de servicios (Elche-Hortelano *et al.*, 2015). La innovación incremental se muestra con un grado mínimo de novedad, no obstante, su desarrollo de manera consecutiva puede derivar en innovación radical (Souto, 2015).

Por su parte, la innovación radical se presenta con un alto grado de novedad (Souto, 2015), e implica una ruptura de lo habitual, que se realiza con el objetivo de garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo mediante el desarrollo de nuevo conocimiento o tecnología que provoca un cambio abrupto en el mercado o, en el menor de los casos, en la empresa (Nuñez-Ramírez *et al.*, 2020). Para que una empresa adopte una estrategia consiente de innovación radical requiere apartarse constante y significativamente de sus prácticas organizacionales habituales, nuevos valores, metas y apoyo de la estructura de poder (Normann, 1971).

Desde una visión económica, la innovación radical se reconoce cuando la empresa desarrolla un producto, servicio o proceso que se vuelve superior en el mercado e incluso, puede hacer que se vuelvan obsoletos los anteriores (Afuah, 1999). De la misma forma, cuando el conocimiento requerido para desarrollar y explotar una innovación es muy diferente al ya existente en la organización, este se vuelve inadecuado y tiende a ser desplazado (Garzón & Ibarra, 2013).

2.1.1 Modelos de innovación

Desde el siglo XX y con el incremento en el interés por el estudio de la innovación, han surgido diversas propuestas teóricas que buscan entender el fenómeno y sus implicaciones desde cada una de las áreas del conocimiento, de este modo, se han postulado variados modelos con el objetivo de ser aplicados en los distintos sectores productivos de la sociedad.

Desde la industria automotriz, Abernathy y Clark (1985) desarrollaron un modelo con el objetivo de explicar el establecimiento y desarrollo de dicha industria, que después fue aplicado a otros sectores (Hjalager, 2002). Para los autores, hay casos en que las viejas ideas y calificaciones se vuelven obsoletas y necesitan ser reemplazadas, y en otros casos la adaptación y el mayor desarrollo de las estructuras existentes son más relevantes.

En este modelo se muestran cuatro tipos de innovaciones: regulares, de nicho, revolucionarias y arquitectónicas. Las innovaciones regulares son incrementales, cuyo impacto puede percibirse después de un período de tiempo; las innovaciones de nicho desafían a las estructuras colaborativas, pero no las competencias y conocimientos básicos; en las innovaciones revolucionarias no se alteran las estructuras externas, pero tienen un efecto radical sobre las competencias y los conocimientos; por último se encuentran las

innovaciones arquitectónicas, que implican cambios que afectan no solo en la industria, sino también en la sociedad en la que se utilizarán (Abernathy & Clark, 1985).

Por otro lado, existe el modelo lineal de la innovación propuesto por Kline y Rosenberg (1986), que proporciona una visión tradicional de cambio tecnológico en el que se consideran diversas actividades de innovación, siendo la principal la de investigación y desarrollo (I+D), lo que, a su vez, producirá información que afectará las etapas posteriores de forma secuencial. La primera fase consta de decidir innovar, posteriormente, se establece el nivel de insumos y el esfuerzo de innovación, después, se obtienen los productos o procesos desarrollados y, finalmente, se realiza el análisis económico y financiero para evaluar el desempeño, con lo cual se obtiene la retroalimentación inmediata del resultado (Marques & Monteiro-Barata, 2006).

Por su parte, Koberg *et al.* (1996) hablan de una innovación organizacional en dos niveles (micro y macro), en el primero se incluyen características individuales de las personas que integran la organización, como la creatividad, el estilo de resolución de problemas y toma de decisiones; mientras que a nivel macro, se observan particularidades ambientales y organizacionales, como la complejidad, el tamaño de la empresa, la estructura organizacional, el clima laboral o el control.

En marcos recientes, aparecen modelos de innovación integrados por variados elementos en los cuales se resalta la importancia de romper los límites organizacionales tradicionales; ya que aspectos como la era de la cuarta revolución industrial, los avances tecnológicos como el Internet de las cosas o el uso intensivo de la inteligencia artificial, y la economía compartida, han comenzado a superar a las empresas más rezagadas que se resisten a los cambios, por lo cual estas dependen cada vez más de la colaboración por medio de la apertura y la flexibilidad (Yun *et al.*, 2016).

El modelo de Chesbrough (2003) introduce el término “innovación abierta”, en el cual las organizaciones buscan adquirir conocimientos y recursos de fuentes tanto internas como externas, con el objetivo de estimular sus procesos de innovación. En este sentido, se remarcan características empresariales como la capacidad de absorción, la colaboración con otras empresas, la gestión estratégica de la tecnología, el intercambio de conocimientos, la generación de ideas y la inversión en I+D (Walter *et al.*, 2021). Para llevarlo a la práctica, se

requiere que varias organizaciones como entidades académicas, gubernamentales, privadas y sociales se involucren en un proceso dinámico para co-crear conocimiento en distintos niveles; de hecho, la evidencia apunta a que muchas actividades de innovación abierta son detonadas por pymes y emprendedores que buscan aprender y compartir conocimientos, lo cual crea modelos de negocio colectivos y flexibles (Yun, 2015).

El modelo de innovación abierta ha sufrido actualizaciones al ser ligado a la teoría de la triple, cuádruple y quintuple hélice (Yun & Liu, 2019). En la primera se muestra un modelo de innovación no lineal en donde interactúan universidades, industrias y gobiernos; en la segunda se enfatiza el papel de la sociedad civil, los medios de comunicación y aspectos culturales del entorno; finalmente, en la quintuple hélice, además de los elementos anteriores, se enfatiza en el medio ambiente, por lo que se vinculan los conceptos de innovación y la sustentabilidad ecológica (Park, 2014).

A diferencia de la industria manufacturera, el estudio de la innovación en el sector servicios ha crecido considerablemente en los últimos años (García-Villaverde *et al.*, 2017; Lusch & Nambisan, 2015); esto debido a que, entre otras cosas, la innovación se observa como uno de los principales impulsores de diferenciación de servicios y crecimiento empresarial (González-González & García-Almeida, 2021; Helkkula *et al.*, 2018).

En este sentido, la innovación de servicios se entiende como el desarrollo o integración de prácticas y recursos existentes o nuevos, estos generalmente se originan durante períodos largos por medio de la acumulación de capacidades internas y externas (Cormican & O'Sullivan, 2004; Hogan *et al.*, 2011; Skålén *et al.*, 2015), como pueden ser, la colaboración, la orientación al cliente y la interfaz de conocimiento (Ordanini & Parasuraman, 2011). De este modo, se ha cubierto una amplia gama de dominios de bienes y servicios que impactan en nuevas ofertas de productos, procesos de producción y operación más eficientes, efectivas formas de organización, pero, sobre todo, mejores experiencias en los clientes (Zeithaml *et al.*, 2017).

2.1.2 Enfoques de la innovación

Dentro del cuerpo de investigaciones que abordan a la innovación organizacional, Wolfe (1994) identifica tres corrientes principales desarrolladas secuencialmente, en este sentido, el enfoque de la difusión de la innovación tiene el objetivo de explicar o predecir los patrones

de adopción de una innovación en un tiempo y espacio determinado. Por ello, las características y la red social del adoptante, los atributos de la innovación, las características ambientales, el proceso de comunicación de una innovación y las características de quienes la promueven son los factores que influyen en dicha difusión (Rogers, 1983).

Por su parte, el enfoque de la innovación organizacional pretende descubrir los determinantes de la propensión de una empresa a innovar, usualmente se utiliza la encuesta como método de recopilación de datos, cuya orientación es medir el efecto en alguna variable dependiente (Mohr, 1982). Aunque inicialmente se criticaba la manera de operacionalizar a la innovación, ya que se basaba en el número de innovaciones adoptadas por una organización, a partir de la década de 1960 se ha reorientado de tal forma que tomó importancia el proceso y grado de implementación de la innovación (Downs & Mohr, 1976; Marques & Monteiro-Barata, 2006).

Finalmente, el enfoque basado en la teoría de los procesos de la innovación organizacional se ocupa de examinar la naturaleza del proceso de innovación, es decir, cómo y por qué surgen, se desarrollan, crecen y terminan las innovaciones (Wolfe, 1994). Para ello, se tiende a utilizar métodos cualitativos de recolección de datos, de esta forma, se descomponen las innovaciones en fases componentes, resaltando la naturaleza secuencial de los eventos precursores y en sus determinantes (Van de Ven & Angle, 1989).

Como se ha mencionado, el estudio de la innovación se profundiza a partir de la concepción de Schumpeter (1934), quien la considera como un motor del crecimiento económico. De esta forma, se introdujo explícitamente el estudio del impacto económico de la innovación empresarial, enfoque que ha recibido atención de diversos autores hasta nuestros días (Carvalho & Sarkar, 2014).

Por su parte, dentro de la innovación de servicios pueden encontrarse tres perspectivas, que son, asimilación, demarcación y síntesis (Woox *et al.*, 2021). La asimilación se refiere a la visión tradicional de la innovación que destaca el uso de la tecnología para ofrecer un servicio significativamente diferente, al contrario, la perspectiva de la demarcación se asienta en esta industria, centrándose en la creación de servicios en beneficio de los clientes (Woo *et al.*, 2021). Finalmente, en la síntesis se incorporan las dos perspectivas anteriores, y el valor y los beneficios para los clientes son tomados en cuenta como aspectos esenciales, por tanto la

innovación de servicios es tratada como un proceso y un resultado a la vez (Witell *et al.*, 2016). Por lo que, finalmente, la innovación de servicios se considera como todas aquellas actividades que están orientadas a proporcionar nuevos valores y beneficios a los clientes, promoviendo la colaboración entre la organización y sus consumidores (Woo *et al.*, 2021).

Por otro lado, la difusión del conocimiento académico para su aplicación práctica en las empresas ha sido un reto, ya que se argumenta que la investigación académica tiene un impacto bajo en las innovaciones organizacionales, comparado con otras fuentes de conocimiento como son las relaciones con los clientes o los proveedores (Cooper, 2006). Sin embargo, Roman (2014) declara que la innovación se fortalece en algunos sectores, como el turístico, por medio de clústeres de empresas o regiones, siendo exitosos aquellos que comparten una misión y visión e involucran a actores políticos y sociales, así como universidades e instituciones de investigación y desarrollo (I+D).

2.1.2.1 Capacidad de innovación

A finales del siglo XX, las empresas obtenían una ventaja competitiva por medio de la eficiencia, la calidad, la capacidad de respuesta al cliente y la rapidez; no obstante, actualmente el mercado es limitado y sufre constantes transformaciones, por lo que el alcance de las necesidades de información de las empresas debe cambiar y expandirse constantemente (Krupski, 2014).

Generalmente, las organizaciones diseñan y aplican estrategias de innovación cuando existen oportunidades como la detección de necesidades de consumidores que no están siendo cubiertas, la introducción de nuevas tecnologías o la búsqueda de la eficiencia y disminución de costos de operación (Zartha *et al.*, 2016). Sin embargo, lo que representaba una ventaja competitiva a finales del siglo XX, se ha convertido en el requisito mínimo para estar en el mercado, pero con ello no se garantiza una ventaja competitiva sostenible, y es por ello que las organizaciones de hoy se enfrentan al desafío de innovar de manera constante, rápida y eficaz (Lawson & Samson, 2001). En este sentido, la velocidad con la que se introducen nuevos productos al mercado, se mejora la eficiencia de su producción o se adaptan a las necesidades de los consumidores, son algunos determinantes de su competitividad y supervivencia (López *et al.*, 2006).

Por lo anterior, la innovación está fuertemente ligada a la capacidad de las empresas para adquirir, generar y aplicar conocimiento (Fernandes *et al.*, 2013). Para Lawson y Samson (2001, p. 384), la capacidad de innovación se refiere a la “capacidad de una empresa para 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, Hogan *et al.* (2011) conciben la capacidad de innovación como 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 y generar valor por encima del mercado.

De acuerdo con Rogers (1983), la capacidad de innovación está correlacionada estrecha y positivamente con el tamaño de la empresa, ya que las oficinas centrales de las empresas de mayor tamaño procesan grandes cantidades de información para que pueda ser utilizada por los miembros. No obstante, se ha encontrado evidencia empírica de que las pymes pueden adaptarse a las presiones y potenciales externos, adquiriendo principalmente conocimiento de carácter práctico, sobre todo cuando los administradores están seguros de que las inversiones necesarias para llevar a cabo dicha adquisición o cambios son factibles (Hjalager, 2002).

2.1.3 Innovación en turismo

La innovación en el turismo ha tenido un acercamiento a las esferas culturales, territoriales, y empresariales, entre otras; igualmente, se ha analizado su efecto en el desempeño económico (Gokovali, 2010), la competitividad (Guaita *et al.*, 2020), la gestión ambiental (Velázquez-Castro & Vargas-Martínez, 2015), o el desarrollo regional sustentable (Macbeth *et al.*, 2004).

En la literatura turística se logra distinguir un amplio abanico de investigaciones que versan sobre innovaciones económicas, sociales y políticas, comúnmente con el objetivo de mejorar su efectividad en la formulación e implementación (Keller, 2006; Hall, 2011; Hjalager, 2012; Rodríguez *et al.*, 2014). La parte de políticas públicas ha avanzado, dado que se reconoce al Estado como un actor central con capacidad de eliminar las barreras de innovación, invirtiendo en el desarrollo turístico por medio de incentivos regulatorios, cofinanciamiento

para estimular la inversión pública y la colaboración público-privada, así como la asignación de recursos (OECD, 2012).

Por otra parte, la perspectiva de investigación de la innovación y el desarrollo social es la más general del turismo, porque se ocupa de un extenso conjunto de involucrados, desde un individuo, colectivo, institución, empresa, hasta la sociedad misma; con ello en términos generales, se busca crear o aumentar el atractivo de una región para conseguir su desarrollo (Daszkiewicz, 2015; Świtalski, 2013).

Igualmente, a raíz de la publicación del Informe Brundlant en 1987, se ha instaurado una gran producción científica en el campo de la sustentabilidad, la cual se basa en tres pilares fundamentales: crecimiento económico, protección del medio ambiente y progreso social (Triantafyllidou & Tsiaras, 2018). Con esto, surge el término “innovación sostenible” (Boons & Lüdeke-Freund, 2013), que busca un balance entre los tres pilares antes mencionados, y de esta forma, se involucran las esferas social, política, ecológica y económica.

En los últimos años se ha avanzado en los constructos conceptuales en torno a la innovación y el turismo, relación que ha sido estudiada por medio de variados lentes teóricos; de tal forma que se evidencian cuatro corrientes históricas de investigación; en primer lugar se distingue la línea que gira en torno a la detección de procedimientos críticos para el desarrollo de innovaciones; después, aquellos estudios que versan sobre las tipologías y categorizaciones de la innovación, en tercer lugar se observan aquellas investigaciones que tratan de descubrir los factores que pueden mejorar el éxito de la innovación turística, y finalmente la línea de investigación más reciente, en donde se observa el elevado interés por estudiar innovaciones organizacionales y gerenciales (Sharma *et al.*, 2021).

El turismo ha sido señalado como un sector poco innovador, que por la naturaleza de los bienes y servicios que ofrece, adopta las innovaciones a partir de lo que se desarrolla en la industria manufacturera (Delgado *et al.*, 2016). Lo anterior se esclarece a partir de comprender que la innovación en la industria turística se genera intensamente, pero es menos notable debido a que su actividad es diversa, dispersa y heterogénea (Aldebert *et al.*, 2011), aunado a que los procesos de búsqueda de conocimiento no son planificados y son difusos, complejos e informales (Sundbo, 1997; Flikkema *et al.*, 2007).

En ese marco, Hjalager (2010) reconoce que un antecedente que da ciertas ventajas para la transferencia de conocimientos en la industria turística es la incorporación de las empresas a cadenas y redes empresariales, donde se transfieren conocimientos y tecnologías desde oficinas centrales hasta las unidades afiliadas. Por ello, las empresas que no forjan algún vínculo con otras organizaciones no tienen acceso a conocimiento externo (Hariantó & Pennings, 1994).

En este sentido, las empresas turísticas deben desplegar su capacidad de innovación si quieren competir en segmentos de mercado altamente demandados (Delgado *et al.*, 2017), para contrarrestar la competencia intensa, así como para dar una respuesta eficiente a la demanda (Divisekera & Nguyen, 2018); más en estos tiempos de pandemia de COVID-19 donde los turistas han tenido un drástico cambio en sus hábitos de consumo.

De manera complementaria, el *Frascati Manual* de la OECD (2015) señala que es más fácil reconocer las actividades de I+D en aquellas industrias que producen bienes que en aquellas que ofrecen servicios, ya que en esta última, su especialización es el reflejo del mercado al que se presta servicio; para tratar de dar claridad, en dicho manual se mencionan algunos ejemplos de I+D, que para el sector de servicios turísticos son: “la búsqueda de nuevos conceptos de viajes y vacaciones, el desarrollo de nuevos métodos de medición de las expectativas y preferencias del consumidor, y el análisis de los efectos del cambio económico y social sobre el consumo y las actividades de ocio” (p. 75).

Por su parte, la innovación en el turismo ha sido concebida como una estrategia, debido al alto grado de competitividad del medio (Hall & Williams, 2019); y a diferencia de otros sectores, esta implica cambios en diversos elementos, ya que es difícil separar los procesos de los productos, además de que estos no se almacenan, es decir, se producen al mismo tiempo que se consumen (Grönroos, 2007).

En este tenor, Roman (2014) identifica las características del turismo y su relación con la innovación, destacando que difieren de otros sectores porque: a) el turismo es un activo intangible basado en experiencias; b) las innovaciones secundarias e incrementales son una ventaja; c) los instrumentos de protección de la propiedad intelectual son insignificantes o no los hay; d) la protección al medio ambiente es una barrera, pero también una oportunidad para el desarrollo turístico; y, e) las innovaciones en procesos juegan un papel básico para el

ofrecimiento del servicio. Ante la naturaleza del sector turístico, Carvalho y Sarkar (2014) mencionan que la innovación se torna multidimensional, puesto que entran en juego diversas disciplinas, campos de actuación, conocimientos y enfoques.

Al preguntarse sobre la especificidad o el carácter distintivo de la innovación en el turismo, Olearnik (2015) reconoce dos enfoques. El primero de ellos percibe a la innovación como una actividad externa al turismo, en donde se adoptan soluciones innovadoras para satisfacer las necesidades de los turistas (por ejemplo, aplicaciones móviles, transportes, internet de las cosas). El argumento es que debido a que estas innovaciones han sido absorbidas del exterior, no pueden ser llamadas “innovaciones turísticas”, no obstante, son “innovaciones aplicadas al turismo”.

Por otro lado, el segundo enfoque reconoce a las innovaciones específicas del turismo que han surgido dentro del área por medio de practicantes y organizadores de la actividad. En ellos se incluyen las innovaciones organizativas en los servicios turísticos, nuevas formas de atracciones o productos turísticos de nueva creación. La introducción de innovaciones al turismo debe tener en cuenta esta dualidad, ya que es imposible separar ambos enfoques porque en la práctica hay numerosas conexiones y refuerzos mutuos, y al ser una actividad socioeconómica, se extiende a varios campos desde los cuales se pueden implementar innovaciones, y estas son impulsadas por diversos actores que tienen contacto directo o indirecto con la actividad turística (tabla 1) (Olearnik, 2015).

Tabla 1. Campos y conductores de la innovación

Campos de innovación	
La naturaleza	No se puede innovar en la naturaleza, sin embargo, el ser humano trata de “corregirla” o “mejorarla”, por ejemplo, cuando se amplían playas, o se cambia el curso de los ríos y arroyos. No obstante, este campo de aplicación puede ser controversial debido a que las modificaciones a la naturaleza en muchas ocasiones resultan ser perjudiciales.
Destinos	A partir de la creación de atractivos turísticos, desarrollo y mejoramiento de infraestructura, transporte, entre otros.
Políticas públicas	Generando planes, estrategias o programas de desarrollo turístico.
Organizaciones	Campo fundamental que cubre el mayor abanico de posibilidades de innovación a partir de actividades emprendedoras, consiste en la creación de ofertas turísticas comerciales o mejoramiento de las existentes.

Conductores de la innovación	
Competencia	La competencia fomenta la innovación incremental.
Consumidores	Son quienes aceptan o desaprueban los atractivos turísticos y las formas en las que se ponen a disposición, por lo que ellos influyen en la creación y difusión de soluciones innovadoras.

Elaboración propia con base en Geng y Kali (2021) y Olearnik (2015).

2.1.3.1 Categorías de innovación turística

Dentro de la industria turística, Hjalager (2010) reconoce cinco categorías básicas de innovación, que son: producto, proceso, gestión, *marketing* e institucionales. Debido a la naturaleza del turismo, las innovaciones en productos y procesos han sido de mayor interés para los investigadores del ramo, y aun cuando hay una marcada distinción teórica entre la innovación de productos y procesos (Sharma *et al.*, 2021); la línea entre las dos es a menudo bastante borrosa en la práctica, en virtud de la estrecha interacción entre producción y consumo (Orfila-Sintes *et al.*, 2005).

Aunado a esto, definir las innovaciones de producto en la industria turística presenta dificultades, debido a que en la literatura se pueden encontrar dos enfoques. El primero se refiere a la innovación de la oferta de un destino turístico, en el que se pueden incluir elementos tangibles (hoteles, restaurantes, empresas de alquiler de equipo deportivo, entre otras) e intangibles (por ejemplo, las características sociológicas y culturales de la población local que pueden influir en la experiencia del turista) (Carvalho & Sarkar, 2014).

Por otro lado, se encuentra la innovación de producto fruto del esfuerzo de una organización, independientemente de su entorno. Para este caso es comúnmente aceptada la definición de la OECD/Eurostat (2018), en donde la innovación de producto se refiere a un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado, abarcando una amplia gama de posibilidades, desde la renovación de la infraestructura de un hotel, hasta los cambios realizados en los platillos que ofrece un restaurante (Sharma *et al.*, 2021).

Por otra parte, la investigación de innovación en procesos abarca temas como el desarrollo o mejora de modelos de negocio y prácticas de gestión que mejoran la eficiencia y productividad del servicio prestado (Sharma *et al.*, 2021). Por consiguiente, con la innovación de procesos se pretende mejorar el rendimiento de operaciones existentes (Hjalager, 2002). Ejemplos recientes de innovaciones de procesos en el turismo son: *chatbots*

online para reservar cuartos de hoteles, *delivery* de alimentos y bebidas por medio de plataformas digitales, sistemas computarizados de gestión y control, y el uso de *robots* para la limpieza de habitaciones.

En contraste, la innovación en la gestión se refiere a la generación o adopción de procesos administrativos, que son nuevos para la empresa y que normalmente se introducen al interior para mejorar su desempeño en términos de productividad y competitividad (Birkinshaw *et al.*, 2008; Nieves & Segarra-Ciprés, 2015). Ejemplo de ello se refleja en la investigación de Martín-Ríos *et al.*, (2018), quienes estudian cómo las acciones gerenciales innovadoras pueden reducir el desperdicio de alimentos en la industria mundial de servicio de alimentos y bebidas.

Por otro lado, de acuerdo con la OECD/Eurostat (2018), la innovación de *marketing* se refiere a la implementación de un nuevo método de mercado que involucra cambios significativos y permite a la empresa desarrollar nuevos consumidores. Para ello, se incluyen actividades como la publicidad (promoción y colocación de productos, empaque de productos), *marketing* directo (*telemarketing*), exposiciones y ferias, investigación de mercado, estrategias y métodos de fijación de precios, actividades de ventas y posventa, atención y relaciones con el cliente. En este sentido, el sector turístico se ha favorecido por el uso de nuevas tecnologías de comunicación, por ejemplo, el internet permite acceder, a un costo relativamente bajo, a un número ilimitado de clientes potenciales ubicados en mercados territorialmente dispersos, además, la empresa recibe información valiosa sobre las preferencias de los clientes, lo que le permite desarrollar acciones diseñadas para mejorar su fidelidad (Nieves & Diaz-Meneses, 2016).

Por último, las innovaciones institucionales tienen que ver con aspectos que van más allá de la empresa misma. Para ello, la organización convive en pequeñas comunidades conformadas por el sector público y privado, en donde juega un papel importante la colaboración con otras compañías y la regulación del Estado (Hjalager, 2002). Ejemplos de ello se presentan cuando se intenta posicionar un destino turístico con recursos públicos y privados, o en el cambio de políticas públicas para la obtención de financiación.

2.1.3.2 Conocimiento: fuente de desarrollo de la capacidad de innovación en turismo y su medición

La medición de la capacidad de innovación presenta dificultades, principalmente por su naturaleza intangible. En la literatura se pueden encontrar numerosos estudios que abordan el constructo y proponen diversos modelos de medida, no obstante, son incipientes los que se enfocan en la industria turística. Al respecto, Camisón y Monfort-Mir (2012) logran identificar que los sistemas estadísticos oficiales miden a la innovación turística basados en la conceptualización de Schumpeter, marco que ha limitado la comprensión de los procesos y resultados de la innovación en el turismo, ya que estos ignoran que las innovaciones son resultado de las capacidades de la empresa.

En este sentido, el modelo de March (1991) expone dos situaciones generales que forman parte de un proceso adaptativo en donde se involucran el desarrollo y el uso de conocimiento en las organizaciones. Por un lado, se encuentra la “exploración de nuevas posibilidades mediante la búsqueda, experimentación, toma de riesgos, descubrimiento... y la explotación que incluye refinamiento, eficiencia e implementación” (p. 71). Ambos enfoques son contrarios porque en la práctica se aplican en distintas situaciones, por ejemplo, para la generación de nuevas ideas se necesita de exploración y pensamiento divergente, mientras que para la implementación se necesita de explotación y pensamiento convergente (Revilla & Rodríguez-Prado, 2018).

March (1991) enfatiza el hecho de que tanto la explotación como la exploración son esenciales, pero estas requieren de recursos, los cuales suelen ser escasos y orillan a las organizaciones a elegir en qué medida harán uso de una u otra. Lo ideal es que exista un balance entre exploración y explotación, ya que el exceso de exploración repercute en los costos con el riesgo de obtener pocos o nulos beneficios y, en el caso contrario, puede llevar a la organización a quedar atrapada en equilibrios estables subóptimos. Por ello, administrar correctamente las actividades de explotación y exploración de conocimientos y habilidades permite a la empresa implementar innovaciones que ofrecen un valor añadido a sus clientes (Atuahene-Gima, 2005; Marín-Idárraga, 2017; Saunila & Ukko, 2012).

2.1.3.2.1 Exploración de la innovación

La exploración se refiere a 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). También, es común que las organizaciones desarrollen este tipo de innovaciones cuando se busca penetrar en mercados emergentes (Jansen *et al.*, 2006).

2.1.3.2.2 Explotación de la innovación

La explotación se refiere a la utilización del conocimiento pasado (Marín-Idárraga, 2017). Bajo esta tendencia, las empresas se focalizan en el uso del conocimiento existente, el desarrollo de proyectos con resultados predecibles y cercanos en el tiempo (Pertuz *et al.*, 2019). Así mismo, indica la tendencia de una empresa a invertir recursos para perfeccionar y ampliar su conocimiento, habilidades y procesos con el objetivo de ser más eficientes y confiables en las actividades de innovación existentes (Atuahene-Gima, 2005). Por ello, toma importancia el mejoramiento, transmisión, transformación y aprovechamiento del conocimiento y las habilidades para innovar en procesos, productos y servicios existentes (Atuahene-Gima, 2005).

Elche-Hortelano *et al.* (2015) mencionan que existe una relación positiva entre la estrategia de innovación basada en conocimiento y la innovación incremental. En este sentido, la innovación incremental permite crear valor para los clientes o usuarios, porque la empresa se puede enfocar en explotar los conocimientos ya adquiridos y satisfacer exitosamente las necesidades del mercado existente (Dierickx & Cool, 1989; Jansen *et al.*, 2006).

Si las empresas no son desafiadas ni amenazadas, se comportarán de manera conservadora y tenderán a limitarse al uso de los procedimientos habituales (Hjalager, 2002). Una empresa acostumbrada a innovar en sus productos, servicios o procesos se puede valer de los adelantos

tecnológicos desarrollados por las grandes empresas (Lieberman & Montgomery, 1998), aún siendo una pyme.

2.1.4 Innovación en la industria restaurantera

Los restaurantes son empresas híbridas en las que se ofrece un servicio y un producto a la vez (Corona & Zárraga, 2014). Los productos y procesos de servicio en los restaurantes son difíciles de proteger por medio de marcas o patentes, aunado a que son fácilmente imitables, por lo que la innovación como estrategia medular brinda una ventaja competitiva, ya que es una manera de satisfacer a los consumidores e incluso es capaz de crear nuevas demandas cambiando las preferencias del cliente, permitiendo superar a los competidores (Chou *et al.*, 2020).

Por su parte, las fuentes de innovación primarias son el análisis de los competidores, las ideas de los colaboradores (principalmente del dueño del establecimiento y del jefe de cocina) y los comentarios que reciben de los clientes; esto se refuerza con ideas provenientes de medios de comunicación como internet, revistas especializadas y, en menor medida, programas culinarios de televisión (Lee *et al.*, 2019).

En este sentido, las innovaciones que priorizan los restaurantes son las innovaciones de marketing, para penetrar el mercado adecuadamente, manteniendo a los clientes existentes y captando nuevos; las innovaciones de procesos, las cuales están dirigidas a aumentar la productividad y eficiencia para mejorar o actualizar los sistemas y procedimientos de servicio; y las innovaciones de producto, por medio de la mejora de sus platillos o la ampliación de su carta (Najib *et al.*, 2021). En esta industria, desarrollar la capacidad de innovar permite mantener los resultados de innovación a través de continuos procesos exploratorios y explotadores (Chou *et al.*, 2020).

Paralelamente, en la industria de la restauración influyen las percepciones holísticas de la apariencia y el ambiente circundante en el que se presta el servicio, por lo cual es posible innovar en las condiciones ambientales (como el clima y el ruido), la distribución y funcionalidad del espacio y los signos (capacidad y acomodo del mobiliario para el disfrute del consumidor), símbolos y artefactos (la señalización y decoración, que puede orientar al comensal o evocar determinado estado de ánimo) (Bitner, 1992). De esta forma, los restaurantes altamente innovadores adoptan una estrategia competitiva, por medio de

actividades como la segmentación de mercado, desarrollo de productos para la atracción de nuevos clientes u oferta de servicios personalizados, con lo cual buscan crear valor y superar sus objetivos de desempeño (Dobni, 2010).

Por otro lado, las organizaciones restauranteras tienen limitaciones en cuanto a recursos financieros, humanos y acceso limitado a la información y la tecnología (Najib *et al.*, 2021). Por lo cual las principales barreras para desarrollar innovaciones son la resistencia al cambio de los trabajadores, los costos que implica la implementación de una innovación (en términos de recursos), el desafío de generar ideas nuevas constantemente y la incertidumbre con respecto a la apertura de los clientes para aceptar las innovaciones (Lee *et al.*, 2019).

Por su parte, una vasta cantidad de investigaciones han indagado acerca de la implementación de innovaciones para la sustentabilidad, argumentando que la introducción de prácticas amigables con el ambiente reducen costos y garantizan la salud de los trabajadores y de la sociedad en general (Salzberg *et al.*, 2019).

2.2 Resiliencia empresarial

El estudio de la resiliencia organizacional aparece ante la necesidad de asimilar los factores que la estimulan y así, las empresas puedan prepararse para fortalecerse en un ambiente mundial de hipercompetencia, complejidad, crisis y cambio constante (Mokline & Ben-Abdallah, 2021).

La palabra resiliencia tiene origen latino en la palabra *resilire*, que significa saltar hacia atrás, retornar, volver al estado inicial, retirarse y rebotar; y se ha adaptado al español del vocablo inglés *resilient* y del francés *résilience* (García-Merino *et al.*, 2015; Mokline & Ben-Abdallah, 2021). En el campo de la ciencia, el término fue utilizado inicialmente en la física para describir la propiedad de algunos materiales de volver a su estado inicial luego de haber sido sujetos a una presión deformadora, esto despertó el interés debido a la posibilidad de vincularla con diferentes ámbitos y disciplinas, tales como la salud, ingeniería, educación, ecología, economía, psicología, entre otros (Olis-Barreto *et al.*, 2019).

En psicología, la resiliencia es la capacidad de un individuo para tolerar un trauma, recuperarse y ponerse de pie a pesar de los problemas de la vida, y es una cualidad de los individuos que es útil para superar los obstáculos y salir fortalecido (Mokline & Ben-

Abdallah, 2021), además, esta es considerada una capacidad aprendible, que se puede entrenar (Nolzen, 2018).

El uso del concepto resiliencia es reciente en el estudio de las organizaciones, y se le emplea como una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado, que puede surgir como un detonante de acciones de previsión o como parte fundamental de un proceso estratégico (Salgado, 2012). Por lo tanto, la resiliencia es un recurso personal que sirve de insumo para construir esta capacidad a nivel organizacional, y no solo se refiere a mantener las funciones básicas cuando se necesita una respuesta al cambio, sino también a la capacidad de mejorarlas y prosperar (Costers *et al.*, 2019). De hecho, la resiliencia, en conjunto con la confianza, esperanza y optimismo, forman parte del capital psicológico individual, recursos positivos que son contagiosos mediante las interacciones de los empleados (Fischer-Kreer *et al.*, 2021; Stowell, 2021), desde el punto de vista de gestión de recursos humanos, invertir en el desarrollo de resiliencia ayuda a los colaboradores a afrontar mejor las crisis y las dinámicas cambiantes (Nadeem *et al.*, 2019).

La resiliencia es un fenómeno organizacional que se ve impactado por el contexto y depende de él, por lo que las empresas que fomentan activamente el desarrollo de su resiliencia deben tomar en cuenta las circunstancias culturales que pueden frenar el crecimiento de esta capacidad (Fietz *et al.*, 2021).

Las organizaciones pueden poseer características facilitadoras que acrecentan su resistencia ante las adversidades o favorecen el regreso a sus operaciones habituales, antes bien, otras empresas tienen características que las vulneran e impiden entrar en el proceso de recuperación, también es probable que algunos negocios tengan solidez en algunas áreas e inconsistencia en otras (Meyer-Ohle, 2021). En este sentido, la resiliencia es un conjunto de capacidades organizacionales mediante las cuales las empresas anticipan tendencias y amenazas, dan sentido a la adversidad y la enfrentan de manera efectiva, a la vez que se adaptan a los cambios produciendo una capacidad dinámica dirigida a facilitar el cambio (Fietz *et al.*, 2021).

Desde una perspectiva sistémica, la resiliencia se entiende como el mecanismo que posee un individuo, organización o destino para hacer frente y persistir ante choques externos, permitiendo la recuperación del sistema hacia un estado original o una alternativa

considerada como nueva normalidad (Badoc-Gonzales *et al.*, 2022). Por otro lado, un enfoque comunitario entiende a la resiliencia como una capacidad de los sistemas para hacer frente al estrés manteniendo la estabilidad de la economía regional, al tiempo que garantiza la flexibilidad y la diversidad necesarias para la innovación y un mayor desarrollo (Luthe & Wyss, 2014).

2.2.1 La resiliencia empresarial como proceso

Numerosos investigadores estudian a la resiliencia desde una perspectiva basada en procesos, exponiendo que esta es una capacidad relacionada con un antes, durante y después de las crisis (Fietz *et al.*, 2021). Desde esta visión, la resiliencia es un proceso cíclico de tres etapas (Alves *et al.*, 2020) que es útil para anticipar, evitar y adaptarse a los choques externos (Cezarino *et al.*, 2019; Ciravegna & Michailova, 2022; Fietz *et al.*, 2021), dando un sentido que va más allá de la restauración de la funcionalidad organizacional, siendo factor clave para el avance de los procesos organizacionales y el desarrollo de nuevas capacidades (Fietz *et al.*, 2021).

En este sentido, Duchek (2020) concibe a la resiliencia como una capacidad de las empresas para anticipar amenazas potenciales, hacer frente de manera efectiva a eventos inesperados y aprender de estos para producir una habilidad dinámica dirigida a facilitar el cambio organizacional; considerando tres dimensiones: anticipación, afrontamiento y adaptación.

La primera etapa es la capacidad de anticipación, la cual ocurre previo al evento disruptivo, y consiste primordialmente en detectar la crisis, recopilar y evaluar información necesaria para crear estrategias; después, continua la capacidad de afrontamiento, y tiene que ver con la gestión de crisis, en donde concurren varios factores, tales como el trabajo en equipo, la toma de decisiones inclusiva y colectiva y la eficacia del liderazgo; y finalmente, la etapa posterior a la crisis, en donde es importante que, aunque la recuperación no sea total y completa, los líderes comuniquen la terminación de la misma para alentar el regreso a la normalidad, así como gestionar el aprendizaje y el conocimiento adquirido de fuentes próximas y distantes que permita lograr una ventaja a largo plazo (Alves *et al.*, 2020; Duchek, 2020).

2.2.2 Enfoques de investigación

La resiliencia es de reciente interés académico y, por tanto, hay pocos estudios en los que se haya estudiado su relación con otras variables (Nadeem *et al.*, 2019), como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Piñeiro & Romero, 2011), la competitividad (Samán *et al.*, 2022), el liderazgo sostenible y el rendimiento (Avery & Bergsteiner, 2011), entre otras; por tanto, en la literatura se pueden distinguir algunas líneas de investigación.

2.2.2.1 Manejo de crisis

El estudio del concepto de resiliencia en la literatura con enfoque de gestión de crisis profundiza en las causas y dinámicas que ocasionan un evento adverso al exterior o interior de la organización, y las mejores estrategias y procedimientos que permitan a las empresas sobrevivir a los cambios y hacer frente de manera efectiva (Mokline & Ben-Abdallah, 2021).

Debido a la pandemia de COVID-19, surgieron numerosos estudios en los que se ahonda en la gestión de crisis y las estrategias utilizadas por las organizaciones para superar las dificultades que se han presentado durante un evento de tal intensidad, y es que, en momentos de retos de salud mundial sin precedentes y eventos disruptivos de gran escala, la resiliencia tiene una gran demanda (Liu *et al.*, 2020). Al respecto, Alves *et al.* (2020) mencionan que estas estrategias son en su mayoría de corto plazo, debido a que ante la magnitud y la poca anticipación de que ocurriera tal suceso, las empresas se vieron obligadas a modificar sus procedimientos en tiempo reducido, adoptando prácticas flexibles de recursos humanos, reduciendo los costos, mejorando las relaciones con los clientes y utilizando esquemas de apoyo del gobierno.

Uno de los factores que estimulan la resiliencia empresarial es la adopción de tecnologías (Mukherjee, 2018), muchas empresas familiares innovaron tecnológicamente como respuesta a la crisis de COVID-19, no fueron introducciones premeditadas (Skare & Riberio-Soriano, 2021), por ejemplo, se ha descubierto que los huéspedes se sienten más seguros con personal de limpieza robótico en vez de humano (Ray & Ma, 2021); también el uso de tecnologías digitales puede traer bondades a las organizaciones gracias a características como la programabilidad, direccionabilidad, comunicabilidad, asociabilidad, lo cual fortalece la resiliencia de las empresas dado que los recursos digitales en cuanto a volumen, velocidad, variedad y valor, permiten recopilar y almacenar una gran cantidad de información del

entorno a bajo costo, con lo cual se pueden detectar los cambios ambientales y preparar de manera anticipada los elementos necesarios para enfrentar una posible crisis; así como el uso de inteligencia artificial que puede ser utilizado para predecir los cambios en la demanda de productos y servicios (Contractor, 2022; Guo *et al.*, 2020).

2.2.2.2 Estrategias organizacionales

En el ámbito empresarial, la resiliencia suele ser resultado de planificar estrategias activamente con la crisis en mente, pero también pueden surgir como parte de una estrategia comercial corriente y que, en retrospectiva, se da cuenta del impacto positivo que ha tenido sobre la resiliencia y la superación de los desafíos (Meyer-Ohle, 2021). En la literatura se han identificado empresas denominadas de “alta confiabilidad”, que son organizaciones que operan en sectores de alto riesgo, como las compañías aéreas, y en donde la capacidad de resiliencia está más desarrollada, por ello, han sido objeto de estudio en profundidad para analizar sus procesos y factores clave (Mokline & Ben-Abdallah, 2022).

El estudio de la resiliencia se ha enfocado mayormente en las prácticas organizacionales internas (Ciravegna & Michailova, 2022), sin embargo, otra línea de investigación examina las bondades de las redes empresariales, argumentando que la cooperación proporciona economías de escala y promueve la resiliencia para las partes interesadas gracias a la coproducción de estrategias, conocimientos y habilidades en la que entre competidores se brindan apoyo mutuo en su comercialización y actividades de gestión (Cortese *et al.*, 2021). De este modo, cuando las empresas se preparan para responder a las crisis, se balancean entre un enfoque dirigido a los stakeholders principales de la organización (socios, proveedores) con el objetivo de restaurar la competitividad, y el enfoque orientado a la comunidad con el que se prioriza a los colaboradores, clientes y gente de la comunidad, lo cual representa una ventaja para producir buena voluntad en los consumidores y para construir relaciones con organizaciones públicas y privadas (Meyer-Ohle, 2021).

2.2.2.3 Sustentabilidad

Derivado de la preocupación por el futuro del planeta, se estudia la resiliencia comunitaria con el objetivo de mejorarla en áreas de alta vulnerabilidad y amenazas climáticas como sequías e inundaciones por medio de la conservación, restauración y uso sostenible de los recursos disponibles (Murti *et al.*, 2020). Por su parte, se argumenta que la relación de la

resiliencia con la sostenibilidad es que la resiliencia brinda a las empresas la capacidad de cambiar, ajustar constantemente sus recursos y adaptarse a un modelo sostenible (Cezarino *et al.*, 2019). Además, la pandemia de COVID-19, ha abierto la puerta para plantear la cuestión de si es necesario revertir el paradigma habitual y consentir un período de desarrollo económico, social y ambiental más sostenible (Settembre-Blundo *et al.*, 2021).

Los cambios tecnológicos de las últimas décadas han significado un gran avance en la forma en la que interactúan los seres humanos, lo cual ha provocado una aceleración en los cambios en las preferencias de los consumidores, así como de las tendencias, que ahora son mundiales, con lo cual las oportunidades son más grandes para las organizaciones, así como las amenazas; fenómenos complejos como los mencionados han incrementado el interés académico por estudiar estas dinámicas, con el fin de fortalecer los distintos sectores empresariales. Por lo cual, este capítulo da cuenta de cómo la innovación ha sido uno de los constructos teóricos más estudiados, y desde sus orígenes surge desde una perspectiva económica empresarial, por lo cual los enfoques, tipos, categorías, y demás cuestiones han sido explorados en este ámbito; por otro lado, el concepto de resiliencia se reduce de las ciencias exactas, y se aplica al ámbito empresarial, por lo que aún hay ciertos vacíos en su construcción teórica.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y RESULTADOS

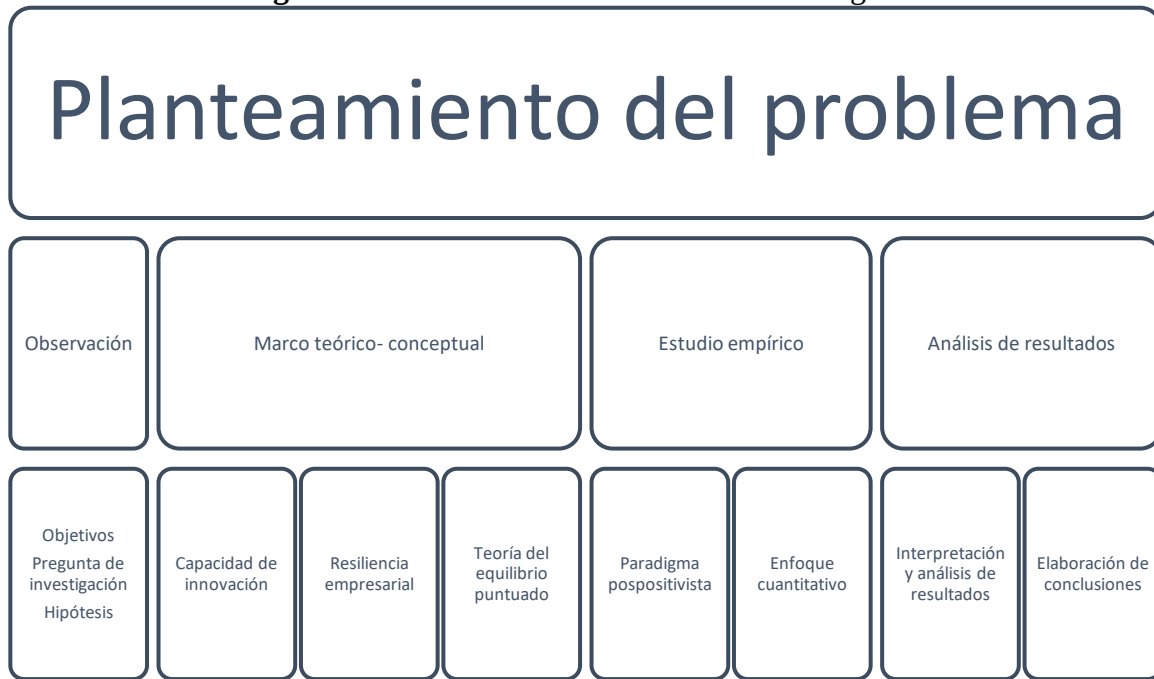
La metodología de investigación hace referencia a todas las decisiones que el investigador toma para alcanzar sus objetivos, y es una etapa preparatoria que se lleva a cabo después del proceso de reflexión teórica (Salas *et al.*, 2018); por lo tanto, en este apartado se presenta, en primer lugar, la planeación de las acciones, procedimientos, técnicas y herramientas que se utilizaron para recabar, organizar, sistematizar, analizar e interpretar la información del objeto de estudio. Después, con el objetivo de sintonizar la teoría con la realidad manifestada, se describen las características más sobresalientes del Valle de Toluca. Finalmente, en el último apartado de este capítulo se encuentra lo trazado en la metodología puesto en práctica por medio del artículo titulado “Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en la industria restaurantera. Percepciones de los trabajadores ante la pandemia de COVID-19”, en el cual se muestra la interpretación de la información recabada en el campo, así como su análisis por medio de la discusión y conclusiones.

3.1 Apartado metodológico

3.1.1 Construcción de la investigación

El proceso de investigación se constituyó por cuatro etapas principales (figura 2), dentro de las cuales se realizaron diversas actividades específicas. Primero, con base en observaciones del contexto, se formuló el planteamiento del problema, posteriormente, se realizó el marco teórico conceptual, el cual fue insumo para operacionalizar las variables y diseñar el cuestionario, con el cual se realizó el trabajo de campo. Finalmente, se organizaron los datos recabados para su tratamiento, interpretación y análisis, lo que da pie a la contrastación de los resultados con la teoría existente y la elaboración de conclusiones.

Figura 2. Proceso de construcción de la investigación



Fuente: elaboración propia.

Dado que las investigaciones con diseño cuantitativo se caracterizan por ser estructuradas (Rivadeneira, 2017), ya que en ellas se pretende anticipar a todos los inconvenientes que puedan surgir durante el desarrollo de la investigación (Salas *et al.*, 2018), el primer paso resulta ser el pilar fundamental para la construcción de todo el proyecto y determinar los pasos a seguir, se trata del planteamiento del problema. En este sentido, se observó una situación crítica en la industria restaurantera de la Zona Metropolitana del Valle de Toluca (ZMVT), la cual ameritaba ser sometida a análisis. Después, se indagó por medio de una revisión preliminar de literatura sobre los antecedentes del objeto de estudio, lo cual permitió, entre otras cosas, delimitar el problema y formular la pregunta de investigación, los objetivos y la hipótesis.

La siguiente etapa consistió en el sustento conceptual de las variables de estudio capacidad de innovación y resiliencia empresarial, estableciendo que teóricamente existe una relación entre ellas, apoyando la explicación de este fenómeno con las nociones de la teoría del equilibrio puntuado, la cual surge en el campo de la biología como antagónica de la “teoría de la evolución” de Darwin, y es aplicada en el contexto empresarial para investigar el cambio sustancial, y en ella se establece que las organizaciones son entes que evolucionan mediante períodos largos de estabilidad, que son puntuados por breves ráfagas de cambio fundamental,

los cuales instalan base para nuevos períodos de equilibrio (Romanelli & Tushman, 1994). De esta manera, se extrajeron los componentes de los distintos modelos teóricos para su medición y comprobación, para ello, y con apoyo de un panel de expertos para validar el contenido, se diseñó un instrumento recopilación de datos con escala *Likert* de cinco puntos. Posteriormente se realizó el trabajo de campo, aplicando el cuestionario a los trabajadores de las empresas restauranteras de la ZMVT en el periodo de junio a septiembre de 2021. El objetivo de la encuesta fue obtener datos cuantitativos que permitieran analizar la influencia de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial, además de examinar las dinámicas (como las correlaciones) de sus dimensiones.

Después, se organizaron los datos obtenidos en hojas de cálculo, lo cual permitió su tratamiento por medio de software computacional. Al respecto, se utilizaron técnicas de estadística descriptiva para corroborar la confiabilidad y validez del instrumento, las cuales, al arrojar resultados satisfactorios, dieron pie a continuar con la comprobación de la hipótesis por medio del uso de estadística inferencial. Después de interpretar los datos, se confrontaron los resultados obtenidos con los hallazgos de investigaciones empíricas de otros autores. Finalmente, se enunciaron las principales conclusiones, en donde se describen las aportaciones teóricas y prácticas, así como las futuras líneas de investigación.

3.1.2 Diseño metodológico

La investigación se guió por una metodología cuantitativa, que se caracteriza por ser reduccionista, lógica, con énfasis en la recopilación de datos empíricos, orientado a causa y efecto y determinista basado en teorías a priori (Cresswell, 2007), además, estudia hechos observables y medibles, y se sostiene en el modelo epistémico pospositivista, cuyo propósito es describir y explicar la realidad encontrando patrones generales (Rivadeneira, 2017).

Por su parte, la encuesta tiene un corte transversal, pues los datos se recopilaron en un solo momento, además, el diseño no experimental, pues no fueron manipuladas las variables, de manera que se estudia el fenómeno tal como es en la realidad. El alcance es explicativo, habiendo cubierto de igual manera el grado de asociación entre las dos variables objeto de estudio; este alcance explicativo se logra a través de la medición de un modelo de ecuaciones estructurales con el objetivo de explicar los caminos causales e identificar la fuerza predictiva entre ambas variables (Cresswell, 2013).

3.1.3 Universo y muestra

La actividad turística empresarial de la Zona Metropolitana del Valle de Toluca (ZMVT) está compuesta por organizaciones que brindan servicios de hospitalidad, transporte, alimentos y bebidas, ocio, entre otras; no obstante, debido a la complejidad de la industria, en esta investigación se delimitó la unidad de análisis a la industria restaurantera. De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2021b), la ZMVT cuenta con 828 establecimientos de alimentos y bebidas, sin embargo, se consideraron algunos criterios de exclusión e inclusión:

- 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, taquerías, “antojitos”, tortas, “carnitas”, “barbacoa”, bares, entre otros negocios informales.
- 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 la atracción de clientes nuevos.

Una vez identificadas las empresas, se determinó que los sujetos de investigación fueran los colaboradores de estas. Así, se extrajo una muestra no probabilística con la técnica de selección por conveniencia y sujetos voluntarios. De acuerdo con ello, se obtuvieron 216 cuestionarios respondidos.

3.1.4 Instrumento, técnicas y procedimientos para la recolección de datos

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta autoadministrada con escala tipo *Likert* de seis puntos, cuyos valores van desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 6 “totalmente de acuerdo”, dirigida a trabajadores de la industria restaurantera. Un panel de expertos orientó la construcción del modelo teórico y validó la operacionalización de las variables, dimensiones e indicadores para el diseño del instrumento de recopilación de datos.

Debido a la pandemia de COVID-19 y sus implicaciones para la salud, se realizó en versión impresa y otra digital, esta última por medio de *Google forms*; de esta manera, al escanear un código QR los respondientes tenían la opción de contestar desde sus dispositivos y evitar

el contacto. Tanto el cuestionario digital como el impreso contenían los mismos *ítems*, y se estructuraron en tres secciones, la primera parte estaba destinada a medir la capacidad de innovación (con 10 *ítems*), después se encontraba la sección de la resiliencia empresarial (con 17 *ítems*), y finalmente, en la última parte se recogían los datos sociodemográficos del respondiente y de la empresa en la que laboraba.

Los restaurantes fueron identificados y se extendió la invitación de participar en el estudio a los gerentes (o dueños), esto por medio de visitas presenciales, correos electrónicos y llamadas telefónicas. A quienes aceptaron formar parte, se les garantizó la confidencialidad de las respuestas y el uso académico de las mismas; también se les solicitó aplicar el instrumento a por lo menos cinco colaboradores de cada empresa, sin embargo, no todos los negocios cumplieron con esta condición; en este caso el mínimo de cuestionarios contestados fue de dos por empresa. Debido a las actividades propias del sector, lo más conveniente para las organizaciones fue realizar la visita durante las mañanas, de esta forma el gerente o administrador tuvo el tiempo suficiente para dialogar sobre el objetivo de la investigación y del cuestionario, así como de establecer las condiciones para que respondieran.

El instrumento fue sometido a una prueba piloto, el cual fue integrado por 50 colaboradores, los cuales pasaron al total de la muestra al comprobar resultados satisfactorios respecto a los *ítems* y sus respuestas, sirviendo como mecanismo de control.

Una vez concluido el trabajo de campo y con los datos organizados en hojas de cálculo, se utilizó el *software* JASP versión 0.14.1 (JASP Team, 2020) con la finalidad de poner a prueba la fiabilidad del instrumento y la validez de los constructos y del modelo teórico propuesto. Como primera prueba, se analizó la consistencia interna del instrumento por medio del alfa de Cronbach; posteriormente, se validaron los constructos teóricos de las variables por medio del análisis factorial exploratorio. Para comprobar el nivel confirmatorio, se corrió la prueba de validez convergente y discriminante de cada constructo del modelo propuesto. Finalmente, se comprobaron las medidas de la bondad de ajuste para constatar que el tamaño muestral correspondía a los datos utilizados y que con ellos se podrían obtener resultados adecuados, con los que se pudieran realizar inferencias y probar la hipótesis. La aplicación de las técnicas antes descritas evidencian que la investigación se desarrolló con rigor científico durante cada una de las fases.

3.1.5 Técnicas y procedimientos para el tratamiento de datos

Para el tratamiento de datos fue necesario el uso de SmartPLS versión 3.3.3 (Ringle *et al.*, 2015), el cual es un *software* estadístico especializado. Para tener un panorama general de cómo fueron evaluados los ítems por los respondientes se recurrió a la estadística descriptiva, específicamente a la media ($\bar{x}$) y la desviación estándar (σ). Además, la fuerza y el tipo de correlación entre la capacidad de innovación y la resiliencia empresarial se examinó por medio del coeficiente de *Spearman*. Finalmente, para determinar la influencia de la variable independiente (capacidad de innovación) sobre la variable dependiente (resiliencia empresarial), se ejecutó la modelación de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados (PLS-SEM, por sus siglas en inglés: *Partial Least Squares- Structural Equation Modelling*).

3.2 Caracterización de la Zona Metropolitana del Valle de Toluca como destino turístico

En tiempos precolombinos el Valle de Toluca era conocido como el *Matlatzinco*, sin embargo, durante el Virreinato pasó a ser una jurisdicción novohispana denominada valle del *Matalcingo* o de Toluca, este último deriva del topónimo *Tollocan* (nombre de la cabecera mesoamericana en el momento de la conquista); actualmente, en la literatura se le aluden distintas extensiones territoriales, ya que no se ha delimitado, encontrando fuentes que citan distintos municipios como parte del Valle de Toluca (Albores, 2006). No obstante, el Gobierno del Estado de México (s.f.) informa que el Valle de Toluca está compuesto por dieciséis municipios, a saber, Almoloya de Juárez, Calimaya, Chapultepec, Lerma, Metepec, Mexicaltzingo, Ocoyoacac, Otzolotepec, Rayón, San Antonio La Isla, San Mateo Atenco, Temoaya, Tenango del Valle, Toluca, Xonacatlán y Zinacantepec.

Por su parte, la ZMVT se integra por doce municipios del Estado de México: Almoloya de Juárez, Calimaya, Chapultepec, Lerma, Metepec, Mexicaltzingo, Ocoyoacac, Otzolotepec, San Mateo Atenco, Toluca, Xonacatlán y Zinacantepec (Garrocho & Flores, 2009). La ZMVT ha experimentado cambios fundamentales en décadas recientes, ya que pasó de ser monocéntrica a policéntrica, en donde surgen otras concentraciones de actividad terciaria (además del centro tradicional) en el territorio que, de forma directa o indirecta, compiten entre sí por el ingreso disponible de los habitantes (Aranda, 2005; Garrocho & Flores, 2009).

Actualmente, la ZMVT es la quinta metrópoli más importante de México y cuenta con 2.26 millones de habitantes, en ella, se refleja un proceso de expansión urbana intensa que modifica el entorno, de tal forma que la ZMVT está inmersa en una faceta de industrialización (Cruz, 2018), y solo el 23% de la población es considerada rural, en este sentido, el municipio de Toluca representa el 40 por ciento de la metrópoli (con 900 mil 855 habitantes) (Ayuntamiento de Toluca, 2019). La cercanía de la zona con la Ciudad de México favorece la infraestructura de comunicación vial, conectando a la ZMVT con los estados de Michoacán, Querétaro, Guerrero, y distintas localidades del Estado de México.

3.2.1 La infraestructura turística

El sector de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas está compuesto por 3,895 unidades económicas, que dan empleo a 13, 260 personas y generan 2,157.90 millones de pesos, además de los 56 establecimientos para alojamiento, 50% son moteles y 46.43% son hoteles; clasificados 5.36% como “cinco estrellas”, 26.79% “cuatro estrellas”, 5.36% “tres estrellas”, 8.93% “una estrella”, y 53% no tienen categoría. Los hoteles y moteles se concentran principalmente en tres áreas del municipio: zona centro histórico, zona del aeropuerto y zona de paseo Toluca, con lo que se han formado nodos hoteleros en los que pueden concentrarse actividades afines y en las que pueden vincularse algunas pymes (Ayuntamiento de Toluca, 2019).

En 2017 el turismo para la ZMVT fue de 985,400 visitantes, de los cuales 93.89% son de nacionalidad mexicana, mientras que 6.51% son extranjeros; de esta forma, se superó a centros turísticos del Estado de México como El Oro (16,604 visitantes), Ixtapan de la Sal (342,099 turistas) y Valle de Bravo (187,015 visitantes).

3.2.2 Políticas públicas para incentivar el turismo

En el plan de desarrollo de la gestión 2015-2018 se trazaron estrategias para motivar la actividad turística (Cruz, 2018), como:

- a) Creación de corredor turístico denominado “Toluca y sus alrededores”, en el que se integró a los municipios de Lerma, Metepec, Temoaya y Toluca. Los principales rubros promovidos fueron la hotelería, artesanía y gastronomía.

- b) Esfuerzos por posicionar el turismo de reuniones en conjunto con empresas hoteleras y el Aeropuerto Internacional de Toluca.
- Creación de una marca que identificara al Estado de México como un destino de reuniones.
 - Construcción de un centro de convenciones con capacidad para tres mil personas.
 - Creación del fideicomiso denominado "Fondo para la Promoción y Difusión Turística de Toluca" (FPD TT) y el impulso al turismo de negocios.

Por su parte, en el plan de desarrollo de la gestión 2019-2021 (Ayuntamiento de Toluca, 2019) se menciona que los objetivos de este convergen con los objetivos estatales, nacionales, e incluso internacionales, esto mediante la incorporación y alineamiento de los contenidos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Por lo cual, en cuanto al turismo se refiere en el plan de desarrollo municipal se establece:

- a) Diversificar el turismo a partir de actividades recreativas, culturales, gastronómicas, ambientales, educativas, científicas y tecnológicas. Por lo que se convierten en espacios centrales: museos, casas de cultura, complejos cinematográficos, casas de artesanías, zonas arqueológicas, parques, teatros, bibliotecas y festivales.
- b) Vincular todos los espacios turísticos a partir de las TIC's.
- c) Fomentar un enfoque regional y nacional.
- d) Impulsar el auto empleo y la capacitación laboral en áreas como la gastronomía, artesanía e industria.
- e) Impulsar la innovación, desarrollo de habilidades y actividad empresarial en los niños y adolescentes desde los espacios de convivencia comunitaria.
- f) Impulsar al turismo ecoturístico en las áreas cercanas al nevado de Toluca.

La pandemia de COVID-19 se ha convertido en un contexto “normal” que desdibuja la etapa tradicional de terminación de crisis, por lo que es difícil para las organizaciones saber si han logrado salir adelante (Alves *et al.*, 2020). En este sentido, la cuarentena obligatoria afectó especialmente a la industria turística por la poca afluencia de visitantes, y con la reapertura,

se tuvieron que realizar cambios operativos y actualizar los estándares del servicio, no solo por las normas dictadas por el gobierno, sino para que los usuarios se sientan seguros al utilizar el servicio (Ray & Ma, 2021). Esta situación ha traído cambios en el comportamiento de los turistas, ya que se han vuelto más selectivos y ahora eligen destinos en los que permanecerán más tiempo en sus viajes (Skare & Riberio-Soriano, 2021). Por lo cual, las cadenas internacionales tratan de mantener estándares más rigurosos, mientras que las micro pequeñas y medianas empresas resultan ser más flexibles y aplicar menos controles sanitarios (Ray & Ma, 2021). Algunos establecimientos turísticos desarrollaron el servicio de la hospitalidad para huéspedes en cuarentena con todo pagado (Hoang *et al.*, 2021), o la aplicación de descuentos en las tarifas y paquetes promocionales con el objetivo de captar turistas locales (Piga *et al.*, 2021).

3.3 Resultados. Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en restaurantes de un destino de negocios. Percepciones de los trabajadores ante la pandemia de COVID-19

Artículo enviado a la revista Cuadernos de Administración, con ISSN 0120-3592; E-ISSN 1900-7205. Revista indexada en: Scopus Q4, Publindex, SciELO (Scientific Electronic Library Online, Colombia), REDIB- (Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico), Redalyc, EBSCO y ProQuest.

LOGO

IDIOMA

INFORMACIÓN

Enviar un
artículo

Enviar un artículo

Indexación

"Cuadernos de Administración" es una revista académica de alta visibilidad y reconocida calidad, certificada por importantes sistemas de indexación nacionales e internacionales, admitida en:

- Scopus cuartil Q4
- Publindex (Índice de Publicaciones Seriadas, Científicas y Tecnológicas, Colombianas de Colciencias) categoría C
- SciELO (Scientific Electronic Library Online, Colombia)
- REDIB- (Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico)
- Redalyc
- EBSCO
- ProQuest

Pontificia Universidad Javeriana - Bogotá D.C. - Colombia

Carrera 7 No. 40 - 62 - Tel: (571) 320 8320

Sujeta inspección y vigilancia por parte del Ministerio de Educación Nacional (artículo 39 del decreto 1295 de 2010)

Certificado de Existencia y Representación Legal

**Josh Lg**

RV: Envío de artículo

Para: Josue Emmanuel León González LG

8:54 a.m.

De: Cuadernos de Administración - Facultad de CEA <cuadernos.admon@javeriana.edu.co>**Enviado:** lunes, 11 de julio de 2022 07:30 a. m.**Para:** Josh Lg <josh_emmanuel@hotmail.com>**Asunto:** RE: Envío de artículo

Estimado autor,

Reciba un cordial saludo. Le informamos el proceso de evaluación por el que cruzan los artículos en la Revista Cuadernos de Administración.

Revisión criterios y temática (8 - 15 días)

Revisión por parte del Comité Editorial (4 - 5 meses)

Revisión de pares-evaluadores (1 - 2 meses)

Proceso de producción (en caso de ser aprobado) (1-2 meses)

Teniendo en cuenta lo anterior, le informamos que su artículo se encuentra en manos del comité editorial.

Pronto nos pondremos en contacto con usted.

Cordialmente,



Equipo Editorial
Revista Cuadernos de Administración
Pontificia Universidad Javeriana

Edificio Jorge Hoyos Vásquez, S.J., Piso 4
Dirección: AK 7 # 40B - 36
Bogotá, Colombia
Cuadernos.admon@javeriana.edu.co

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo analizar la influencia de la innovación sobre la resiliencia de los restaurantes frente a la crisis ocasionada por la pandemia de COVID-19. Se trata de un estudio cuantitativo de corte transversal y alcance explicativo; a partir de la aplicación de una encuesta a 216 trabajadores de restaurantes. Se utiliza como técnica central la modelación de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para someter a prueba la hipótesis de investigación. Los resultados evidencian que existe una influencia positiva y significativa de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial. 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 situaciones límite.

CÓDIGOS JEL: M10, O31.

Palabras clave: capacidad de innovación, resiliencia empresarial, manejo de crisis, restaurantes.

Abstract

This research aims to analyze the influence of innovation on the resilience of restaurants in the face of the crisis caused by the COVID-19 pandemic. It is a quantitative cross-sectional study with an explanatory scope; from the application of a survey to 216 restaurant workers. The central technique used to test the research hypothesis is partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The results show that there is a positive and significant influence of the innovation capacity on business resilience. This research contributes to the knowledge of business management, delving into the factors that intervene so that companies are more innovative and resilient in the face of crisis situations.

JEL Codes: M10, O31.

Keywords: Innovation capability, business resilience, crisis management, restaurants.

CONCLUSIONES GENERALES

El estudio de la innovación no es reciente, sin embargo, el interés por analizar el constructo se ha mantenido, e incluso ha incrementado, debido a que se ha demostrado que es de los principales detonadores de desarrollo social y económico (van der Aa & Elfring, 2002), muestra de ello son los cambios sociales que han sido motivados por las innovaciones tecnológicas de las últimas décadas, las cuales han transformado fundamentalmente la manera en la que los seres humanos se comunican, y que además, han influido en el comportamiento de los consumidores, lo cual ha obligado a las empresas a adaptarse de manera constante y rápida para responder a las nuevas demandas.

Por otro lado, el uso del concepto de resiliencia es más reciente en el campo organizacional, no obstante, el creciente interés en su abordaje reside en el dinamismo del mercado de los últimos años, en donde las empresas son conscientes de la necesidad de generar una capacidad dirigida a la supervivencia, la cual se intensificó con la pandemia de COVID-19, donde todos los sectores se vieron perjudicados; no obstante, la industria turística se paralizó totalmente, y las empresas de servicios como las restauranteras estuvieron obligadas a generar innovaciones que les permitiera continuar operando, ya que el servicio en comedor se prohibió durante varios meses de 2020 y 2021, y aun cuando se relajaron las medidas preventivas de salud, se limitaba el aforo permitido.

Por su parte, en la ZMVT se han creado estrategias para incentivar el turismo de negocios y de reuniones, sin embargo, todos los eventos programados para mediados de 2020 y la mayor parte del 2021 fueron pospuestos o cancelados, impactando en servicios de transporte, hospitalidad, y alimentos y bebidas. Ante tal problemática, esta investigación se planteó analizar la influencia de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial de los restaurantes del Valle de Toluca, desde la perspectiva de los trabajadores, para la superación de la crisis; objetivo que se alcanzó en la medida que se cumplían los cuatro objetivos específicos que se desarrollan a continuación.

Como primer punto se buscó reconocer a la resiliencia empresarial como una capacidad de las organizaciones para adaptarse a situaciones adversas y responder rápidamente a la incertidumbre; por lo cual, en la literatura se encontraron suficientes argumentos acerca del papel de la resiliencia en la superación de las crisis, mencionando que, en realidad, se trata

de un conjunto de capacidades que pueden ser desarrolladas con el objetivo de posicionarse y crecer a futuro, siendo el recurso humano un conductor para el incremento de esta. También, se objeta que la inmersión de las organizaciones en un ambiente caótico motiva a las empresas a buscar alternativas de mejora en cuanto a sus productos, servicios, procesos, estructuras, relaciones, y demás elementos que la componen.

En cuanto al segundo objetivo, en el cual se emprendió la identificación de los factores que determinan la capacidad de innovación y la resiliencia empresarial que permitiera su medición en las empresas restauranteras del Valle de Toluca, se determinó que la capacidad de innovación se compone de la explotación y la exploración de conocimientos y habilidades para la introducción o mejoramiento de productos, servicios o procesos. La principal diferencia de ambas dimensiones radica en que con la explotación se busca aprovechar los recursos ya existentes al interior de la organización, o hacer uso de lo que se domina; mientras que con la exploración se busca la adquisición de nuevos conocimientos al exterior.

Por su parte, la resiliencia empresarial se concibe como un proceso cíclico de tres etapas, a saber, previo, durante y después de los eventos disruptivos; con lo cual la resiliencia va más allá de la recuperación ante una crisis, aprendiendo de ella para salir fortalecidos, además de la detección de señales tempranas de nuevas perturbaciones ambientales. Por lo cual, con la capacidad de anticipación las organizaciones identifican riesgos y amenazas potenciales, lo que les permitirá prepararse; mientras que el afrontamiento se refiere a hacer frente de manera efectiva, implementando estrategias y solucionando problemas que se presenten durante la crisis; finalmente, la adaptación es la capacidad de la organización para aprender de la tempestad y adecuar sus prácticas a las nuevas necesidades del mercado, lo que permitirá fortalecer a la empresa.

Por otro lado, el tercer objetivo buscó determinar la relación existente entre la capacidad de innovación y la resiliencia empresarial en los restaurantes del Valle de Toluca, el cual se cumplió al someter a prueba el modelo propuesto, encontrando que las dinámicas entre los constructos de primer y segundo orden fueron significativas, además, los tamaños de los efectos y la fuerza de estos son grandes. Al respecto del modelo de la capacidad de innovación, la correlación de la exploración y explotación muestran que la innovación que surge de la búsqueda, actualización, adquisición, identificación y desarrollo de

conocimientos y habilidades se vincula con aquella innovación que se genera mediante el fortalecimiento, mejora, transmisión, transformación y aprovechamiento de los mismos. Por otro lado, los resultados indicaron que al interior del modelo de la resiliencia empresarial se halla la correlación más fuerte, siendo el afrontamiento y la adaptación, lo cual sugiere que la gestión adecuada durante la crisis permitirá a la empresa adaptar sus prácticas una vez que haya pasado el período crítico, o en caso de ser necesario, permitirá la reconfiguración exitosa del modelo de negocio para atender las nuevas necesidades del mercado.

En el caso de las correlaciones entre dimensiones de distinta variable, tanto en el caso de la explotación como de la exploración tuvieron la correlación más fuerte con el afrontamiento, lo cual indica que tanto la búsqueda constante de nuevos conocimientos y habilidades como el aprovechamiento de los existentes, afecta en la capacidad de la organización para administrar los recursos disponibles para implementar estrategias de solución ante los problemas presentados durante las adversidades. Por otro lado, también se destaca la relación de la explotación con la adaptación, develando que el fortalecimiento, la transformación y la transmisión de los conocimientos existentes impactan en la capacidad de respuesta de la empresa para la adecuación de sus prácticas subsecuentes a las tempestades.

Con respecto al último objetivo específico, en el que se propone determinar la influencia de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial de los restaurantes del Valle de Toluca, se encontró que la capacidad de innovación tiene una influencia positiva, significativa y elevada sobre la resiliencia empresarial, a través de la explotación y exploración para la innovación, las cuales causan un efecto en la capacidad de anticipación, afrontamiento y adaptación. Así mismo, los resultados muestran que la capacidad de innovación tiene un poder predictivo significativo, positivo y elevado sobre la resiliencia empresarial, toda vez que la explica hasta en un 77%.

En suma, se cumple favorablemente el objetivo general, al analizar el efecto de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial, donde el desarrollo de esta capacidad necesita de medios como es la exploración y explotación para la innovación. Aunado a ello, el modelo teórico propuesto fue validado con éxito, y es útil para explicar las variables estudiadas en el sector restaurantero del Valle de Toluca.

Por ello, incrementar la resiliencia empresarial por medio de la capacidad de innovación manifiesta una perspectiva estratégica de gestión de capacidades, en donde es imperante la evaluación y seguimiento de las necesidades de conocimientos y habilidades que las organizaciones adolezcan, esto con el fin de detectar amenazas y oportunidades de innovación que permita a las empresas restauranteras fortalecerse.

Por otro lado, la presente investigación es pionera en el estudio de la capacidad de innovación desde la perspectiva de la explotación y la exploración, así como su análisis del efecto que tiene sobre la resiliencia empresarial en la industria restaurantera. En el aspecto metodológico se contribuye con un instrumento válido y confiable, el cual se puede tomar, parcial o totalmente, para medir la capacidad de innovación en restaurantes, siendo de utilidad para investigadores o administradores de organizaciones del sector que busquen indagar acerca de estos aspectos con el fin de fortalecer la industria o tomar decisiones para la consecución de objetivos.

Además, este estudio se desarrolló en la industria restaurantera del Valle de Toluca, otorgando un diagnóstico de sus fortalezas y debilidades en cuanto a su capacidad de innovación y resiliencia empresarial, por ende, es útil para las organizaciones gubernamentales y privadas para poner en marcha acciones destinadas al fortalecimiento del sector en la metropolí.

Debido a la insuficiente investigación empírica encontrada con respecto al estudio de la capacidad de innovación y resiliencia empresarial en el sector de la restauración, se proponen las siguientes líneas de investigación:

- Estudios empíricos que analicen las dinámicas de la capacidad de innovación y la resiliencia empresarial en organizaciones restauranteras en diversos contextos turísticos que permitan comparar resultados en pro de la gestión y los servicios.
- Modelos de gestión que incluyan la capacidad de innovación y resiliencia empresarial desde distintos lentes teóricos, para contribuir al constructo teórico-conceptual de estas dos variables en el campo turístico, ya que la mayoría de las investigaciones se han centrado en la perspectiva fabril.
- Redes de colaboración para la innovación y la resiliencia: Se recomienda un estudio en profundidad sobre la creación de alianzas estratégicas de la industria turística para

fortalecer sus capacidades de innovación a través de clústers que incluyan el apoyo de organizaciones gubernamentales, académicas y privadas.

- Capacidad de innovación y resiliencia empresarial desde una perspectiva sustentable: Derivado de la preocupación por el ambiente y el agotamiento de recursos naturales, es imperante el estudio para el fortalecimiento del sector turístico por medio de la innovación con procesos sustentables.

Finalmente, vale la pena destacar algunas limitaciones de la investigación, como el tamaño de la muestra, considerando que durante la aplicación del instrumento se atravesaba por la pandemia de COVID-19, lo cual dificultó la disposición de los sujetos por responder; además, la naturaleza transversal del estudio, pudiendo considerar un corte longitudinal para comparar los resultados en un contexto de “normalidad”; también valdría la pena analizar el modelo en otras empresas de servicios turísticos, e incluso, ampliar los indicadores del modelo para mejorar la medición de las variables.

REFERENCIAS GENERALES

- Abdullah, F., Hamali, J., Rahman, A., Saban, G. & Abdurahman, A. (2009). Developing a framework of success of Bumiputera Entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 3(1), 8-24. <https://doi.org/10.1108/17506200910943652>
- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3-22. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(85\)90021-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(85)90021-6)
- Adesanya, O. D., Iyiola, O. O., Borishade, T. T., Dirisu, J. I., Olokundun, M. A., Ibidunni, A. S. & Omotoyinbo, C. A. (2018). Entrepreneurial orientation and business performance of non- oil exporting SMEs in Lagos State, Nigeria. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(3), 1-7.
- Afuah, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. Oxford Press.
- Aguirre, J. P. (2020). *Caída del turismo por la COVID-19. Desafíos para México y experiencias internacionales*. Recuperado el 9 de febrero de 2021, de http://www.bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4882/ML_186.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ahen, F. (2014). Ethically constrained optimization of dynamic capabilities: towards sustainable global health. *Social Responsibility Journal*, 10(3), 436-454. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2012-0080>
- Albores, B. (2006). Una travesía conceptual, del Matlatzinco al Valle de Toluca. *Anales de Antropología*, 40(1). <http://dx.doi.org/10.22201/iaa.24486221e.2006.1.9961>
- Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism Management*, 32(5), 1204-1213. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.08.010>
- Alves, J.C., Lok, T.C., Luo Y., y Hao, W. (2020). Crisis challenges of small firms in Macao during the COVID-19 pandemic. *Frontiers of Business Research in China*, 14(26), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00094-2>

- Amankwah-Amoah, J. (2021). COVID-19 pandemic and innovation activities in the global airline industry: A review. *Environment International*, 156, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106719>
- Andúgar, A. (2010). The positive contribution of Agriculture and Forestry to combating climate change. *EuroChoices*, 9(3), 30-35. <https://doi.org/10.1111/j.1746-692X.2010.00178.x>
- 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. <https://doi.org/10.21678/apuntes.58/59.557>
- Aranda, J. M. (2005). Terciarización y precarización del trabajo en la Zona Metropolitana de Toluca, 1980-2000. *Papeles de población*, 11(46), 109-137.
- Atehortúa, M. (2002). Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 47-55.
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601–5618. <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. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>
- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>
- Ayuntamiento de Toluca (2019). *Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021 de Toluca*. Consultado el 23 de diciembre de 2020, de: https://www.ipomex.org.mx/ipo3/lgt/indice/TOLUCA/art_94_i_a2/1.web
- Azoulay, P. & Jones, B. (2020). Beat COVID-19 through innovation. *Science*, 368(6491), 553. <https://www.science.org/doi/10.1126/science.abc5792>

- Badoc-Gonzales, B. P., Mandigma, M. B. S., & Tan, J. J. (2022). SME resilience as a catalyst for tourism destinations: a literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. <https://doi.org/10.1007/s40497-022-00309-1>
- Barbosa, B. M. & Dominique-Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos, diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(4), 963-976.
- Bardsley, D.K., Palazzo, E. & Pütz, M. (2018). Regional path dependence and climate change adaptation: A case study from the McLaren Vale, South Australia. *Journal of Rural Studies*, 63, 24-33. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.08.015>
- Bertschek, I., Polder, M. & Schulte, P. (2019). ICT and resilience in times of crisis: evidence from cross-country micro moments data. *Economics of Innovation and New Technology*, 28(8), 759-774. <https://doi.org/10.1080/10438599.2018.1557417>
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- Bitner, M.J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings and employees. *Journal of Marketing*, 56(4), 57–71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Borda-Rodriguez, A. & Vicari, S. (2015). Coffee co- operatives in Malawi: building resilience through innovation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(2), 317-338. <https://doi.org/10.1111/apce.12075>
- Borda-Rodriguez, A., Johnson, H., Shaw, L. & Vicari, S. (2015). What makes rural Co-operatives resilient in developing countries?. *Journal of International Development*, 28(1), 89-111. <https://doi.org/10.1002/jid.3125>
- Brand, U. & Von Gleich, A. (2017). Guiding orientation processes as possibility to give direction for system innovation- the use of resilience and sustainability in the energy transition. *Nanoethics*, 11, 31-45. <https://doi.org/10.1007/s11569-017-0288-3>

- 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. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0143>
- Broegaard, R. B. (2020). Rural Destination Development contributions by outdoor tourism actors: A Bornholm case study. *Tourism Geographies*. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1795708>
- Brown, A. (2014). Developing Career Adaptability and Innovative Capabilities Through Learning and Working in Norway and the United Kingdom. *Journal of the Knowledge Economy*, 6, 402-419. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0215-6>
- Buliga, O., Scheiner, C. W. & Voigt, K. I. (2016). Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business Economics*, 86, 647-670. <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0796-y>
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33, 776-789. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.08.012>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E. & Stamati, D. (2017). Re-visiting BMI as an Enabler of Strategic Intent and Organizational Resilience, Robustness, and Remunerativeness. *Journal of the Knowledge Economy*, 8, 407-436. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0471-3>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Sindakis, S. & Walter, C. (2014). Business Model Innovation as Antecedent of Sustainable Enterprise Excellence and Resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, 5, 440-463. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0206-7>
- Carvalho, L. M. C., & Sarkar, S. (2014). Market structures, strategy and innovation in tourism sector. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 153-172. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2013-0031>
- Castellacci, F. (2014). Institutional Voids or Organizational Resilience? Business Groups, Innovation, and Market Development in Latin America. *World Development*, 70, 43-58. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.12.014>

- Cezarino, L.O., Alves, M.F.R., Caldana, A.C.F., y Liboni, L.B. (2019). Dynamic Capabilities for Sustainability: Revealing the Systemic Key Factors. *Systemic Practice and Action Research*, 32, 93-112. <https://doi.org/10.1007/s11213-018-9453-z>
- Charmaine, A. & Heo, Y. (2013). Resilience and recovery: The Philippine IT - BPO industry during the global crisis. *International Area Studies Review*, 16(2), 160-183. <https://doi.org/10.1177/2233865913493282>
- Cheese, P. (2016). Managing risk and building resilient organisations in a riskier world. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(3), 323-331. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2016-0044>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- 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. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p58>
- Chou, S.-F., Horng, J.-S., Liu, C.-H., Huang, Y.-C., & Zhang, S.-N. (2020). The critical criteria for innovation entrepreneurship of restaurants: T Considering the interrelationship effect of human capital and competitive strategy a case study in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 222-234. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.006>
- Ciravegna, L., & Michailova, S. (2022). Why the world economy needs, but will not get, more globalization in the post-COVID-19 decade. *Journal of International Business Studies*, 53, 172-186.
- Cirer-Costa, J. C. (2020). Economic and social resilience accounts for the recovery of Ibiza's tourism sector. *Tourism Geographies*. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1722214>
- CNN. (2020). *El coronavirus llega a México*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de CNN Español: <https://cnnespanol.cnn.com/2020/02/28/confirman-el-primer-caso-de-coronavirus-en-mexico/>

- Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Contractor, F.J. (2022). The world economy will need even more globalization in the post-pandemic 2021 decade. *Journal of International Business Studies*, 53, 156-171.
- Conz, E. & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 39(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.04.005>
- Cordero-Cortés, P., Núñez-Espinoza, J. F., Hernández-Romero, O., & Arana-Coronado, O. A. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 11(4), 1-18.
- Cormican, K., & O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10), 819-829. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00013-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00013-0)
- Corona, E., & Zárraga, L. (2014). La innovación como factor de competitividad en las empresas turísticas en Cancún, Quintana Roo, México. *Revista Internacional administración & finanzas*, 7(6), 15-25.
- Cortese, D., Giacosa, E., & Cantino, V. (2021). Knowledge sharing for coopetition in tourist destinations: the difficult path to the network. *Review of Managerial Science*, 15, 275-286. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0322-z>
- Costers, A., Van Vaerenbergh, Y., & Van den Broeck, A. (2019). How to boost frontline employee service recovery performance: the role of cultural intelligence. *Service Business*, 13, 581-602. <https://doi.org/10.1007/s11628-019-00396-3>
- Cresswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Cresswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Cruz, G. (2018). Dos experiencias de política turística y gobernanza: Metepec y Toluca. *El periplo sustentable*, (35), 242-267

- D'Eramo, D., & Cruz, C. (2020). COVID-19 y teorías del cambio en las políticas públicas. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 7, 182-189. <http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/226>
- Daszkiewicz, M. (2015). Innowacje społeczne w kreowaniu atrakcyjności miast. *Logistyka*, 2(2), 1411–1418.
- Delgado-Cruz, A., Vargas-Martínez, E. E., & Montes-Hincapié, J. M. (2021). Impacto de la gestión tecnológica sobre la capacidad de innovación en el sector restaurantero de Medellín. *Dirección y Organización*, 73, 80-95. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i73.594>
- Delgado, A., Vargas, E. E., Rodríguez, F., & Montes, J. M. (2017). Capacidad de innovación en restaurantes: Validación de un instrumento de medición. *Multiciencias*, 17(1), 26-35.
- Delgado, A., Vargas, E. E., Rodríguez, F., & 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. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.1>
- Dewald, J. & Bowen, F. (2010). Storm Clouds and Silver Linings: Responding to Disruptive Innovations Through Cognitive Resilience. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(1), 197-218. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00312.x>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *The institute of Management Sciences*, 32(12). 1504-1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Dijkstra T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81, 10-23. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>
- Divisekera, S., & Nguyen, V. K. (2018). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, 67, 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.010>

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- Dobni, C. B. (2010). The relationship between an innovation orientation and competitive strategy. *International Journal of Innovation Management*, 14(2), 331-357. <https://doi.org/10.1142/S1363919610002660>
- Downs, G. W., & Mohr, L. B. (1976). Conceptual Issues in the Study of Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 700-714. <https://doi.org/10.2307/2391725>
- Dressler, M. (2020). The entrepreneurship power house of ambition and innovation exploring German wineries. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 41(3), 397-430. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.110796>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2019). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*, 13, 387-423. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- Edgeman, R. (2013). Sustainable Enterprise Excellence: towards a framework for holistic data-analytics. *Corporate Governance*, 13(5), 527-540. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0073>
- Edgeman, R. (2015). Strategic resistance for sustaining enterprise relevance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(3), 318-333. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2014-0155>
- Edgeman, R. & Williams, J. A. (2014). Enterprise self-assessment analytics for sustainability, resilience and robustness. *The TQM Journal*, 26(4), 368-381. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2014-0012>
- Edgeman, R. & Wu, Z. (2016). Supply Chain Criticality in Sustainable and Resilient Enterprises. *Journal of Modelling in Management*, 11(4), 869-888. <https://doi.org/10.1108/JM2-10-2014-0078>

- Edson, M. C. (2012). A Complex Adaptive Systems View of Resilience in a Project Team. *Systems Research and Behavioral Science*, 29(5), 499-516. <https://doi.org/10.1002/sres.2153>
- El Economista (2021). *Cacerolazo Restaurantero en la CDMX: meseros, propinas y todo lo que hay en juego*. Recuperado el 7 de febrero de 2021, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Cacerolazo-restaurantero-en-la-CDMX-meseros-propinas-y-todo-lo-que-hay-en-juego-20210116-0017.html>
- El Universal (2020). *Presentan "quédate en casa", campaña para enfrentar coronavirus en CDMX*. Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de El Universal: <https://www.eluniversal.com.mx/metropoli/cdmx/coronavirus-presentan-quedate-en-casa-campana-para-enfrentar-COVID-19>
- Elche-Hortelano, D., Martínez-Pérez, Á., & García-Villaverde, P. M. (2015). Bonding capital, explotación de conocimiento e innovación incremental en los clusters de turismo cultural: las Ciudades Patrimonio de la Humanidad en España. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3), 120-128. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.03.002>
- Ellaway, R. H., Bates, J. & Teunissen, P. W. (2017). Ecological theories of systems and contextual change in medical education. *Medical Education*, 51(12), 1250-1259. DOI: <https://doi.org/10.1111/medu.13406>
- Espinoza-López, P. C., Moreno-Dena, J. M., Robles-Parra, J. M., Borbón-Morales, C. G., & 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), 1-23. <http://dx.doi.org/10.24836/es.v29i53.678>
- Espinoza-López, P. C., Moreno-Dena, J. M., Robles-Parra, J. M., Borbón-Morales, C. G., & 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), 1-23. <http://dx.doi.org/10.24836/es.v29i53.678>

- Fandiño, A. M., Formiga, N. S., N., & 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. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2018-0041>
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management Science*, 52(8), 1155–1169. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0526>
- Fernandes, C. I., Ferreira, J. J. M., & Raposo, M. L. (2013). Drivers to firm innovation and their effects on performance: an international comparison. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 557-580. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0263-6>
- Fietz, B., Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Cultural Effects on Organizational Resilience: Evidence from the NAFTA Region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73, 5-46. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00106-8>
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 2(2), 14–21. <https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907980>
- Fischer-Kreer, D., Greven, A., Eichwald, I.C., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Organizational Psychological Capital in Family Firms: the Role of Family Firm Heterogeneity. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73, 413-441. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00124-6>
- Flikkema, M., Jansen, P., & Van der Sluis, L. (2007). Identifying neo-shumpeterian innovation in service firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 16(7), 541–558. <https://doi.org/10.1080/10438590600918602>
- Florez, P., & Farfán, M. (2015). Lideres resilientes y management del emporio comercial de Gamarra del Distrito de la Victoria. *LOGO*, 5(1), 1-7. <http://dx.doi.org/10.21503/log.v5i1.792>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 958-968. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

- Fretty, P. (2020). *Tale of COVID-19: Crisis Inspiring Innovations*. Industry Week. <https://www.industryweek.com/technology-and-iiot/media-gallery/21126839/tale-of-covid19-crisis-inspiring-innovations>
- 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. <http://doi.org/10.1561/03000000043>
- Fritsch, M. (2017). The theory of economic development – An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Regional Studies*, 51(4), 654–655. <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2017.1278975>
- Froman, L. (2010). Positive Psychology in the workplace. *Journal of Adult Development*, 17, 59-69. <https://doi.org/10.1007/s10804-009-9080-0>
- García-Merino, T., Rivera, H. A., & Santos-Álvarez, V. (2015). La formación del concepto 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.
- García-Vidales, M.-Y., Maldonado-Guzmán, G., & Pinzón-Castro, S.-Y. (2019). The influence of open innovation practices on business performance in Mexican family and non-family SMEs. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 35(153), 1-9. <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3202>
- García-Villaverde, P. M., Elche, D., Martínez-Pérez, Á., & Ruiz-Ortega, M. J. (2017). Determinants of radical innovation in clustered firms of the hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 45-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.11.002>
- Garrocho, C., & Flores, Z. (2009). Delimitación del centro tradicional de comercio y servicios de la Zona Metropolitana de Toluca. *Papeles de población*, 15(61), 233-274.
- Garzón, M. A., & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología: Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1), 45-60. <https://doi.org/10.15665/rde.v11i1.160>

- Geng, D., & Kali, R. (2021). Trade and innovation: Unraveling a complex nexus. *International Journal of Innovation Studies*, 5(1), 23-34. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.01.001>
- Gilly, JP., Kechidi, M. & Talbot, D. (2013). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal*, 32(4), 596-602. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.004>
- Glover, J. (2012). Rural resilience through continued learning and innovation. *Local Economy*, 27(4), 355-372. <https://doi.org/10.1177/0269094212437833>
- 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, de <https://www.gob.mx/cultura/prensa/la-secretaria-de-cultura-informa-sobre-el-cierre-temporal-de-su-red-de-museos-en-la-ciudad-de-mexico?idiom=es>
- Gobierno del Estado de México (s.f.). *Sistema Estatal de Información Urbana, Metropolitana y Vivienda*. Recuperado el 10 de junio de 2022, de <http://plataforma.seduym.edomex.gob.mx/SIGZonasMetropolitanas/PEIM/munzonas.do>
- Gokovali, U. (2010). Contribution of Tourism to Economic Growth in Turkey. *Anatolia*, 21(1), 139-153. <https://doi.org/10.1080/13032917.2010.9687095>
- Gölgeci, I. & Ponomarov, Y. (2014). How does firm innovativeness enable supply chain resilience? The moderating role of supply uncertainty and interdependence. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27, 267-282. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.971003>
- González-González, T., & García-Almeida, D. J. (2021). Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102877>
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Wiley- Blackwell.

- Groysberg, B., Hill, A. & Johnson, T. (2010). Which of these people is your future CEO?. *Harvard Business Review*, 88(11), 80-85.
- Guaita, J. M., Martín, J. M., & Salinas, J. A. (2020). Innovation in the measurement of Tourism Competitiveness. En Miguel-Ángel Galindo-Martín, María-Teresa Mendez-Picazo, y María-Soledad Castaño-Martínez (Eds.), *Analyzing the Relationship Between Innovation, Value Creation, and Entrepreneurship* (pp. 268-288). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1169-5.ch013>
- Guisado-González, M., González-Blanco, J., & Coca-Pérez, J. L. (2017). Analyzing the relationship between exploration, exploitation and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1142-1162. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0039>
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14(19), 1-25. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>
- Gutiérrez, G. A., Gutiérrez- Montes, I., Hernández, H. E., Suárez, J. C. & Casanoves, F. (2020). Relevance of local knowledge in decision making and rural innovation: A methodological proposal for leveraging participation of Colombian cocoa producers. *Journal of Rural Studies*, 75, 119-124. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.01.012>
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least square structural equation modeling (PLS-SEM)*. California: Sage.
- Hall, C. M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 437- 457. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2019). *Tourism and Innovation*. Routledge.
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., & 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. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014>

- Hanzawa, S. & Yamamoto, D. (2017). Recasting the agglomeration benefits for innovation in a hits-based cultural industry: evidence from the Japanese console videogame industry. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 99(1), 59-78. <https://doi.org/10.1080/04353684.2016.1271618>
- Hariato, F., & Pennings, J. M. (1994). Technological convergence and scope of organizational innovation. *Research Policy*, 23(3), 293-304. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(94\)90040-X](https://doi.org/10.1016/0048-7333(94)90040-X)
- Haugstetter, H. & Cahoon, S. (2010). Strategic intent: Guiding port authorities to their new world?. *Research in Transportation Economics*, 27(1), 30-36. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2009.12.005>
- Hayes, S., Desha, C. & Baumeister, D. (2020). Learning from nature – Biomimicry innovation to support infrastructure sustainability and resilience. *Technological Forecasting & Social Change*, 161, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120287>
- Helkkula, A., Kowalkowski, C., & Tronvoll, B. (2018). Archetypes of service innovation implications for value cocreation. *Journal of Service Research*, 21(3), 284-301. <https://doi.org/10.1177%2F1094670517746776>
- Hepburn, C., Beinhocker, E., Farmer, J. D. & Teytelboym, A. (2014). Resilient and Inclusive Prosperity within Planetary Boundaries. *China & World Economy*, 22(5), 76-92. <https://doi.org/10.1111/j.1749-124X.2014.12085.x>
- Hernández-Palma, H., Cardona-Arbeláez, D., & Raad-Pardo, A. (2016). La innovación empresarial como impulsora de las Pymes en la región Caribe. *Panorama Económico*, 24, 239-248.
- Herrera, G., & Rodríguez, G. (2017). Turismo y sistemas empresariales resilientes: factores críticos de adaptabilidad en Baños de Agua Santa- Ecuador. *Gesec: Revista de Gestao e Secretariado*, 8(1), 1-25.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00013-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00013-4)
- Hjalager, A. M. (2010). A Review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>

- Hjalager, A. M. (2012). Innovation policies for tourism. *International Journal of Tourism Policy*, 4(4), 336–355. <https://dx.doi.org/10.1504/IJTP.2012.052565>
- Hoang, T.G., Truong, N.T., & Nguyen, T.M. (2021). The survival of hotels during the COVID-19 pandemic: a critical case study in Vietnam. *Service Business*, 15, 209-229. <https://doi.org/10.1007/s11628-021-00441-0>
- Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R., & Sweeney, J. C. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264-1273. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.002>
- Holbeche, L. S. (2018). Organisational effectiveness and agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4), 302-313. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2018-0044>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. <http://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Huggins, R., Prokop, D., Steffenson, R., Johnston, A., & Clifton, N. (2014). The Engagement of Entrepreneurial Firms with Universities: Network formation, innovation and resilience. *Journal of General Management*, 40(1), 23-51. <https://doi.org/10.1177/030630701404000103>
- Huitrales, O. F., Calisto, L. L., Mansilla, M. E., & 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.
- Huitrales, O. F., Calisto, L. L., Mansilla, M. E., & 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.
- Hurmelinna-Laukkanen, P. (2012). Constituents and outcomes of absorptive capacity-appropriability regime changing the game. *Management Decision*, 50(7), 1178-1199. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741211246950>

- Hurtado, A. J., & Arboleda, A. M. (2012). Desarrollo de una marcaproducto para Gesta Diseño, un caso de innovación incremental. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 181-199. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70201-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70201-2)
- INEGI (2021a). *Colección de estudios sectoriales y regionales: Conociendo la industria restaurantera*. Recuperado el 1 de junio de 2022, 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 el 18 de febrero de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (2016). *Censos económicos 2014: la industria restaurantera en México*. Recuperado el 28 de Mayo de 2020, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2014/servicios/restaurant/Mono_Res_taurantera.pdf
- Jaaffar, A. R., Baharom, N., Zaini, A. F. A. & Ahmed, S. (2017). The interaction effect of entrepreneurial orientation on the relationship between innovation and SME performance. *International Journal of Economic Research*, 14(19), 371-380.
- Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- JASP Team (2020). *JASP (Versión 0.14.1) [software]*. University of Amsterdam, Netherlands.
- Johnson, N. & Elliot, D. (2011). Using social capital to organise for success? A case study of public-private interface in the UK Highways Agency. *Policy and Society*, 30(2), 101-113. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2011.03.005>

- Kantabutra, S. (2017). Exploring the corporate sustainability process: a Thai perspective. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 22(2), 170-189. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2017.086355>
- Katto, E. (2005). La paradoja exploración explotación: una perspectiva desde la capacidad organizacional. *Economía y Sociedad*, 10(16), 85-98.
- Keller, P. (2006). Innovation and Tourism Policy. En OECD (Ed.), *Innovation and Growth in Tourism* (pp. 17-40). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264025028-3-en>
- Kelm, M. (1997). Schumpeter's theory of economic evolution: a Darwinian interpretation. *Journal of Evolutionary Economics*, 7, 97-130. <https://doi.org/10.1007/s001910050037>
- Kendra, J. M., & 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. <https://doi.org/10.1111/1467-7717.00218>
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: an extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417. <https://doi.org/10.1108/14601060610707849>
- Khellandi, I., Castellano, S. & Kalisz, D. (2020). The smartization of metropolitan cities: the case of Paris. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1301-1325. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00691-w>
- Klimanov, V., Kazakova, S. & Mikhailova, A. (2018). Региональная резилиентность: теоретические основы постановки вопроса. *Экономическая политика*, 13(6), 164-187. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-6-164-187>
- Kline, S., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. En R. Landau, y N. Rosenberg (Eds.), *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth* (pp. 275-305). National Academic Press.
- Koberg, C. S., Uhlenbruck, N., & Sarason, Y. (1996). Facilitators of Organizational Innovation: The Role of Life-Cycle Stage. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 133-149. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00107-7](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00107-7)

- Krupski, R. (2014). Innowacje wartości i innowacje otwarte w kontekstach odpowiednich dla nich strategii. En Lucjana Kowalczyka y Franciszka Mroczko (Eds.), *Kreatywność Innowacyjność Przedsiębiorczość Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych* (pp. 7-16). Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Kuatko, D., & Hoegestts, R. (1992). *Entrepreneurship: A Contemporary Aproach*. Driden Press.
- Lara, J. S., Rojas, C. A., & Martínez, J. A. (2015). Evolución organizacional: inducción socio-biológica para el entendimiento de la metáfora. *AD-minister*, (26), 201-122. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.5>
- Lawson B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Lee, A. V, Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)nh.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075)
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, 31, 54-62. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.011>
- Lee, D., Moon, J., Cho, J., Kang, HG. & Jeong, J. (2014). From corporate social responsibility to creating shared value with suppliers through mutual firm foundation in the Korean bakery industry: a case study of the SPC Group. *Asia Pacific Business Review*, 20(3), 461-483. <https://doi.org/10.1080/13602381.2014.929301>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>

- Lengnick-Hall, C. A., & 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. <https://doi.org/10.1201/9781315244389>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <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.
- Leonelli, S., Masciarelli, F. & Fontana, F. (2019). The impact of personality traits and abilities on entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31(6), 1-26. <https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1666339>
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111-1125. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(1998120\)19:12<1111::AID-SMJ21>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(1998120)19:12<1111::AID-SMJ21>3.0.CO;2-W)
- Linnenluecke, M. & Griffiths, A. (2010). Beyond Adaptation: Resilience for Business in Light of Climate Change and Weather Extremes. *Business Society*, 49(3), 477-511. <https://doi.org/10.1177/0007650310368814>
- Liu, Y., Lee, J.M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19, 277–297. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
- Lockshin, L. & Corsi, A. M. (2020). Key research topics likely to generate Australian and other wine producer countries' support during the period 2020-2030. *International Journal of Wine Business Research*, 32(4), 493-502. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-01-2020-0004>

- López, J. I., Minguela, B., Rodríguez, A., & 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.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation: a service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 38(1), 155-175. <http://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07>
- Luthe, T., & Wyss, R. (2014). Assessing and planning resilience in tourism. *Tourism Management*, 44, 161–163.
- Macbeth, J., Carson, D., & Northcote, J. (2004). Social Capital, Tourism and Regional Development: SPCC as a Basis for Innovation and Sustainability. *Current Issues in Tourism*, 7(6), 502-522. <https://doi.org/10.1080/1368350050408668200>
- Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181–191. <https://doi.org/10.1109/JSYST.2009.2017397>
- Mafabi, S., Munene, J. C. & Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 564 – 587. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2012-0596>
- Mafabi, S., Munene, J. C. & Ntayi, J. (2012). Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 57-80. <https://doi.org/10.1108/17554251211200455>
- Majoor, S. (2015). Resilient practices: a paradoxoriented approach for large-scale development projects. *Town Planning Review*, 86(3), 257-277. <https://doi.org/10.3828/tpr.2015.17>
- Maldonado, C. E. (2009). Evolución, teoría de las extinciones, complejidad. *Acta Biológica Colombiana*, 14(1), 283-300.
- Malik, P. & Garg, P. (2018). Psychometric Testing of the Resilience at Work Scale Using Indian Sample. *The Journal for Decisions Makers*, 43(2), 77-91. <https://doi.org/10.1177/0256090918773922>

- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <http://www.jstor.org/stable/2634940>
- Marín-García, J. A., Pardo, M., & Bonavía, T. (2008). La mejora continua como innovación incremental. *Economía industrial*, (368), 1-12.
- 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.
- Marques, C. S., & Monteiro-Barata, J. (2006). Determinants of the Innovation Process: An Empirical Test for the Portuguese Manufacturing Industry. *Management Research*, 4(2), 113-126. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433040203>
- Martín-Ríos, C., Demen-Meier, C., Gössling, S., & Cornuz, C. (2018). Food waste management innovations in the food service industry. *Waste Management*, 79, 196-206. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2018.07.033>
- Mash, B. J., Mayers, P., Conradie, H., Orayn, A., Kuiper, M. & Marais, J. (2008). How to Manage Organisational Change and Create Practice Teams: Experiences of a South African Primary Care Health Centre. *Education for Health*, 21(2), 1-14.
- Maymand, M. M., Moghadam, N. S., Farangi, A. & Rouholamini, M. (2016). Investigating the effect of positive organizational behavior on innovation. *International Business Management*, 10(11), 2282-2292.
- McFadden, T. & Gorman, M. (2016). Exploring the concept of farm household innovation capacity in relation to farm diversification in policy context. *Journal of Rural Studies*, 46, 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.05.006>
- Melgarejo, Z., & Simon-Elorz, K. (2019). Desempeño empresarial y ciclo económico en la industria de alimentos y bebidas colombiana: una aproximación no paramétrica. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 35(151), 190-202. <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3162>
- Mendoza-Silva, A. (2021). Innovation capability: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 707-734. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0263>

- Menéndez, J. M. & Montes, J. L. (2016). What contributes to adaptive company resilience? A conceptual and practical approach. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(4), 17-20. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2015-0080>
- Meyer-Ohle, H. (2021). Business models, stakeholders and capabilities in coping with societal grand challenges: the case of Japan's convenience stores. *Asian Business & Management*, 20, 465-487. <https://doi.org/10.1057/s41291-021-00152-4>
- Moenkemeyer, G., Hoegl, M. & Weiss, M. (2012). Innovator resilience potential: A process perspective of individual resilience as influenced by innovation project termination. *Human Relations*, 65(5), 627-655. <https://doi.org/10.1177/0018726711431350>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Mohr, L. B. (1982). *Explaining Organizational Behavior*. Jossey-Bass.
- Mokline, B., & Ben-Abdallah, M.A. (2021). Individual Resilience in the Organization in the Face of Crisis: Study of the Concept in the Context of COVID-19. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(3), 219-231. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00273-x>
- Mokline, B., & Ben-Abdallah, M.A. (2022). The Mechanisms of Collective Resilience in a Crisis Context: The Case of The 'COVID-19' Crisis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 151-163. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00293-7>
- Morais-Storz, M., Platou, R. S., & Norheim, K. B. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1181-1199. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0091>
- Mukherjee, S. (2018). Challenges to Indian micro small scale and medium enterprises in the era of globalization. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(28), 1-19. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0115-5>
- Murti, R., Mathez-Stiefel, S.L., & Rist, S. (2020). A Methodological Orientation for Social Learning Based Adaptation Planning: Lessons from Pilot Interventions in Rural Communities of Burkina Faso, Chile and Senegal. *Systemic Practice and Action Research*, 33, 409-434. <https://doi.org/10.1007/s11213-019-09495-8>

- Nadeem, K., Riaz, A., & Danish, R.Q. (2019). Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: the mediating role of resilience. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(13), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0142-2>
- Najib, M., Abdul, A. A., & Fahma, F. (2021). Business Survival of Small and Medium-Sized Restaurants through a Crisis: The Role of Government Support and Innovation. *Sustainability*, 13, 1-16. <https://doi.org/10.3390/su131910535>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- Nieves, J., & Diaz-Meneses, G. (2016). Antecedents and outcomes of marketing innovation: An empirical analysis in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1554-1576. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0589>
- Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.002>
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68, 237-277. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0138-6>
- Normann, R. (1971). Organizational Innovativeness: Product Variation and Reorientation. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 203-215. <https://doi.org/10.2307/2391830>
- Núñez-Ramírez, M. A., Banegas-Rivero, R. A., Ozuna-Beltrán, A. G., & Atila-Lijerón, J. D. (2020). Gestión del conocimiento y capacidades de innovación incremental en empresas de México y Bolivia. *Información tecnológica*, 31(5), 101-108. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500101>
- Nurcahyanie, Y. D., Singgih, M. L., & 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. <https://doi.org/10.3390/su14042073>
- Nurdiniah, D. & Ramadhani, R. D. (2015). The analysis of application of Balanced Scorecard as benchmark performance measurement. *Journal of Economic Research*, 12(5), 1671-1692.

- OECD (2012). *Policy framework for policy coherence for development*. OECD Publishing.
- OECD (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-en>
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Oeij, P. R. A., Dhondt, S. & Gaspersz, J. (2016). Mindful infrastructure as an enabler of innovation resilience behaviour in innovation teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 22(7/8), 334-353.
<https://doi.org/10.1108/TPM-12-2015-0058>
- Olearnik, J. (2015). Innowacje w turystyce—Ich charakter i obszary poszukiwań. *Rozprawy Naukowe*, 50, 81-91.
- Olis-Barreto, I., Galindo-Olaya, Ó., & 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.
- Olk, P. (2019). Seeking Ambidexterity in an Increasingly Turbulent Environment: The Case of the University of Denver's Daniels College of Business. *Journal of Management Inquiry*, 29(2), 1-5. <https://doi.org/10.1177/1056492619864639>
- OMS. (2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Recuperado el 14 de Junio de 2020, de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Onuklu, A., Darendeli, I. & Mudambi, R. (2020). Regulative distance, international connectivity and innovation systems: Turkey's links to the EU. *Competitiveness Review*, 30, 1-19. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2020-0051>

- Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2011). Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177%2F1094670510385332>
- Orfila-Sintes, F., Crespí-Cladera, R., & Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), 851–865. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.05.005>
- Orhan, E. (2016). Building community resilience: Business preparedness lessons in the case of Adapazarı, Turkey. *Disasters*, 40(1), 45–64. <https://doi.org/10.1111/disa.12132>
- Orozco-Hernández, M. E., & García-Luna-Villagrán, G. (2014). Walmart en áreas periurbanas de la ciudad de Toluca, México: México: efectos sociales, económicos y territoriales. *Convergencia, revista de ciencias sociales*, 8(1), 93-116.
- Oxborrow, L. & Brindley, C. (2012). Regional resilience in recessionary times: a case study of the East Midlands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(11), 882-899. <https://doi.org/10.1108/09590551211267629>
- Pacheco-Mangas, J., Palma-García, M., & Hombrados- Mendieta, I. (2020). Resilience and organizational culture of social services in the era of digitalization. *Revista Prisma Social*, (29), 123-137.
- Pal, R. & Torstensson, H. (2011). Aligning critical success factors to organizational design. *Business Process Management Journal*, 17(3), 403-436. <https://doi.org/10.1108/14637151111136351>
- Palos, G. C., Dueñas, L. R., & León, B. (2017). Prácticas de innovación en el sector restaurantero en la ciudad capital de San Luis Potosí. En Juan Carlos Neri Guzmán, Mario Eduardo Ibarra Cortés, Martha Angélica de la Rosa Hernández & Miguel Ángel Vega Campos (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.
- Paré, G. & Kitsiou, S. (2017). Methods for Literature Reviews. En Lau F. Kuziemsky, C. (Eds.), *Handbook of eHealth Evaluation: An Evidence- based Approach* (pp. 1-12). Victoria (BC): University of Victoria.

- Park, H. W. (2014). Transition from the Triple Helix to N-Tuple Helices? An interview with Elias G. Carayannis and David F. J. Campbell. *Scientometrics*, 99, 203-207. <https://doi.org/10.1007/s11192-013-1124-3>
- Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M.L., López-Sánchez, J.A. & Molina, A. (2021). Key drivers of innovation capability in hotels: implications on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102825>
- Pastor, M. P., Rodríguez, P. I., & Collado, J. (2019). El papel de la orientación al aprendizaje en la innovación y el desempeño: un estudio en micro y medianas empresas en San Luis Potosí, México. *Contaduría y administración*, 64(1), 1-18. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1676>
- Pavitt, K., & Walker, W. (1976). Government policies towards industrial innovation: a review. *Research Policy*, 5(1), 11-97. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(76\)90017-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(76)90017-2)
- Pérez-Elizundia, G., Delgado-Guzmán, J.A. & Lampón, J.F. (2021). COVID-19 liquidity crisis: May reverse factoring be the solution to SME financing in Mexico?. *Esic Market Economics and Business Journal*, 52 (3), 571-596. <http://dx.doi.org/10.7200/esicm.168.0523.3>
- Pertuz, V., Pérez, A., Geizzelez, M. & Vega, A. (2019). Aprendizaje organizacional: análisis de la exploración y explotación de conocimiento en medianas empresas. *Información tecnológica*, 30(3), 59-66. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300059>
- Piga, C. A., Abrate, G., Viglia, G., y De Canio, F. (2021). How the hospitality industry reacts to COVID-19: structural, managerial and tactical factors. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1-14. <https://doi.org/10.1057/s41272-021-00359-2>
- Piñeiro, J., & Romero, N. (2011). Responsabilidad social empresarial y resiliencia. *Revista Galega de Economía*, 20(2), 1-34.
- Pistor, K., Keinan, Y., Kleinheisterkamp, J. & West, M. D. (2003). Innovation in corporate law. *Journal of Comparative Economics*, 31(4), 676-694.

- Plantinga, R. (2020). Companions to new pathways. Intermediary organisations and the resilience of the Frisian dairy industry, 1950–1970. *Business History*, 62, 1-17. <https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1797682>
- Potts, J. (2000). *The New Evolutionary Microeconomics: Complexity, Competence and Adaptive Behaviour*. Edward Elgar Pub.
- Poulain, J. P., & Neirink, E. (2007). *Historia de la cocina y de los cocineros: Técnicas culinarias y prácticas de mesa en Francia de la edad media a nuestros días*. Barcelona: Zendrera Zariquiey, S. A.
- Raiser, M., Wes, M. & Yilmaz, A. (2016). Beyond convergence: Poland and Turkey on route to high income. *Central Bank Review*, 16(1), 7-17. <https://doi.org/10.1016/j.cbrev.2016.03.001>
- Raqshin, S. & Nirjar, A. (2012). Accruing individual potential for creativity and innovation in biotechnology firms. *International Journal of Innovation & Learning*, 11(2), 162-181. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2012.045174>
- Ray, A., & Ma, L. (2021). Operational Changes and Performance Outcomes: Analysis on Hotels of Five Asia–Pacific Countries. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 16, 77-88. <https://doi.org/10.1007/s42943-021-00041-9>
- Reeves, M. & Deimler, M. S. (2009). Strategies for winning in the current and post-recession environment. *Strategy & Leadership*, 37(6), 10-17. <https://doi.org/10.1108/10878570911001444>
- Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2018). Bulding ambidexterity through creativity mechanisms: Contextual drivers of innovation success. *Research Policy*, 47(9), 1611-1625. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.05.009>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS (Versión 3.3.3)* [software]. Bönningstedt, Germany: SmartPLS GmbH.
- Rivadeneira, E. M. (2017). Lineamientos teóricos y metodológicos de la investigación cuantitativa en ciencias sociales. *In Crescendo, Institucional*, 8(1), 115-121.

- Rodríguez, I., Williams, A. M., & Hall, C. M. (2014). Tourism innovation policy: implementation and outcomes. *Annals of Tourism Research*, 49, 76-93. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.08.004>
- Rogel, E. M., & Urquizo, J. I. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *RCS: Revista de ciencias sociales*, 25(2), 112-119.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovation*. New York: The Free Press.
- Roman, M. (2014). Znaczenie innowacji w funkcjonowaniu sektora turystycznego: podejście teoretyczne i praktyczne. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 25(1), 115-128.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166. <https://doi.org/10.5465/256669>
- Rose, A., & 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. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijdr.2013.08.003>
- Rydzak, F. & Monus, P. A. (2018). Shaping organizational network structure to enable sustainable transformation. *System Dynamics Review*, 34(1/2), 1-29. <https://doi.org/10.1002/sdr.1602>
- Salas, G., Mardones, R. E., & Ulloa-Martínez, J. B. (2018). Usos del diseño metodológico cualitativo en artículos de acceso abierto de alto impacto en ciencias sociales. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 19(1), 1-18. <https://doi.org/10.17169/fqs-19.1.2656>
- Salgado, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, (41), 29-39.
- Salzberg, A. C. Gough, M. Z., & Suen, I-. S. (2019). Sustainable innovation behavior in restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 22(2), 167-190. <https://doi.org/10.1080/15378020.2019.1592655>
- Samán, S. N., Mendoza, W. I., Miranda, M. P., & Esparza, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: una revisión sistemática, periodo 2011-2021. *Revista de ciencias sociales*, (3), 306-317.

- Sánchez, A., & 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.
- Santoro, G., Bertoldi, B., Giachino, C. & Candelo, E. (2018). Exploring the relationship between entrepreneurial resilience and success: The moderating role of stakeholders' engagement. *Journal of Business Research*, 119, 142-150. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.052>
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Saunila, M. & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355-375. <https://doi.org/10.1108/17465261211272139>
- Schemeil, Y. (2013). Bringing International Organization In: Global Institutions as Adaptive Hybrids. *Organization Studies*, 34(2), 219-252. <https://doi.org/10.1177/0170840612473551>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Secretaría de Turismo. (2019). *La industria restaurantera aporta el 15.3 por ciento del PIB turístico en México*. Recuperado el 11 de Junio de 2020, de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/la-industria-restaurantera-aporta-el-15-3-por-ciento-del-pib-turistico-en-mexico>
- Segura, F.J. (2021). Resiliencia y género como determinantes de supervivencia en microproyectos de emprendimiento. *Revista Dimensión Empresarial*, 19(4), 25-48. <http://www.doi.org/10.15665/dem.v19i4.2493>
- Selmier, W. T. (2016). Design rules for more resilient banking systems. *Policy and Society*, 35(3), 253-267. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2016.09.004>

- 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. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1734573>
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F.E. (2021). Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22, 107-132. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7>
- 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.
- Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M. J., & Nicolau, J. L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180>
- Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: A service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137–158. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0365-2>
- Skare, M., & Riberio-Soriano, D. (2021). Explaining COVID-19 shock wave mechanism in the European service industry using convergence clubs analysis. *Service Business*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s11628-021-00471-8>
- Sobrido, M. & Rumbo-Prieto, J. M. (2018). La revisión sistemática: pluralidad de enfoques y metodologías. *Enferm Clin*, 28(6), 387-393. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2018.08.008>
- Soh, C. & Connolly, D. (2020). The human security implications of the fourth industrial revolution in East Asia. *Asian Perspective*, 44(3), 383-407. <https://doi.org/10.1353/apr.2020.0017>

- Solntseva, G. (2019). Entrepreneurship: social functions, business feature and Psychological Determinants of Success. *Psychology: Journal of the Higher School of Economics*, 16(4), 637-653. <https://doi.org/10.17323/1813-8918-2019-4-637-653>
- Song, T., Cai, J., Chahine, T. & Li, L. (2017). Towards Smart Cities by Internet of Things (IoT)—a Silent Revolution in China. *Journal of the Knowledge Economy*, 8, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0493-x>
- Souto, J. E. (2015). Business Model Innovation and Business Concept Innovation as the Context of Incremental Innovation and Radical Innovation. *Tourism Management*, 51, 142-155. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.017>
- Stowell, F. (2021). Power in the 'Organisation': A Soft Systems Perspective. *Systemic Practice and Action Research*, 34, 515-535. <https://doi.org/10.1007/s11213-020-09541-w>
- Su, HC. & Linderman, K. (2016). An Empirical Investigation in Sustaining High-Quality Performance. *Decision Sciences*, 00(0), 1-33. <https://doi.org/10.1111/deci.12210>
- Sujan, M. & Furniss, D. (2015). Organisational reporting and learning systems: Innovating inside and outside of the box. *Clinical Risk*, 21(1), 7-12. <https://doi.org/10.1177/1356262215574203>
- Sun, J., Buys, N., Wang, X. & McAuley, A. (2011). Using the concept of resilience to explain entrepreneurial success in China. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 11(2/3/4), 182-202. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2011.044637>
- Sundbo, J. (1997). Management of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 17(3), 432-455. <https://doi.org/10.1080/02642069700000028>
- Suriyankietkaew, S. (2019). Taking the long view on resilience and sustainability with 5Cs at B. Grimm. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(3), 11-17. <https://doi.org/10.1002/joe.21918>
- Swenson, D. L. & Thye, W. (2019). The Politics and Economics of the U.S. - China Trade War. *Asian Economic Papers*, 18(3), 1-28. https://doi.org/10.1162/asep_a_00710
- Świtalski, W. (2013). *Innowacje i konkurencyjność*. Uniwersytet Warszawski.

- Teixeira, E. O. & Werther, Jr. W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>
- Tengblad, S. (2018). 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>
- Triantafillidou, E., & Tsiaras, S. (2018). Exploring entrepreneurship, innovation and tourism development from a sustainable perspective: evidence from Greece. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 11(1), 53-64. <https://doi.org/10.1504/JIBED.2018.090020>
- Turner, V. K., Benessaiah, K., Warren, S. & Iwaniec, D. (2015). Essential tensions in interdisciplinary scholarship: navigating challenges in affect, epistemologies, and structure in environment–society research centers. *Higher Education*, 70, 649-665. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9859-9>
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465. <https://doi.org/10.2307/2392832>
- UAEM. (2020). *Retos del sector restaurantero y su regreso a la nueva normalidad*. Webinar transmitido el 28 de Mayo de 2020 en <https://www.facebook.com/UAEMex/videos/926048954482821>
- Upadhyaya, S. & Rosa, J. A. (2019). Resilience in Social Innovation: Lessons from Women Market Traders. *Social Science Quarterly*, 100(6), 2115-2133. <https://doi.org/10.1111/ssqu.12716>
- Vaca, H., & Contreras, F. (2018). *Resiliencia estratégica y valor compartido: el modelo disruptivo de la gestión empresarial sostenible*. Ponencia presentada en el III Congreso: Ciencia, Sociedad e Investigación Universitaria. PUCESA, 1-15.
- Valdaliso, J. M. (2018). Accounting for the resilience of the machine-tool industry in Spain (c. 1960–2015). *Business History*, 62(4), 637-662. <https://doi.org/10.1080/00076791.2018.1473380>

- Valdés, L. (2002). *La re-evolución empresarial del siglo XXI*. Editorial Norma.
- Van de Ven, A. H., & Angle, H. L. (1989). An Introduction to the Minnesota Innovation Research Program. En Van de Ven, A. H., Angle, H. L., y Poole, M. S. (Eds.), *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies* (pp. 3-30). New York Harper & Row.
- Van de Walle, S. (2014). Building Resilience in Public Organizations: The Role of Waste and Bricolage. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 19(2), 1-18.
- Van den Berg, J. C. J. M. (2007). Evolutionary thinking in environmental economics. *Journal of Evolutionary Economics*, 17, 521-549. <https://doi.org/10.1007/s00191-006-0054-0>
- Van der Aa, W. & Elfring, T. (2002). Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 155-171. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(00\)00040-3](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00040-3)
- Vandeyar, T. (2020). The academic turn: Social media in higher education. *Education and Information Technologies*, 25, 5617–5635. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10240-1>
- Varum, C., Guimaraes, C., Oliveira, J. M. & Martins, A. (2020). Industrial dynamics in the context of a region's international competitiveness. *Local Economy*, 35(3), 209-229. <https://doi.org/10.1177/0269094220922823>
- Velázquez-Castro, J. A., & Vargas-Martínez, E. E. (2015). De la innovación a la ecoinnovación, Gestión de servicios en empresas hoteleras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 268-281.
- Velázquez-Castro, J. A., Vargas-Martínez, E. E., Cruz-Coria, E., & 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. <http://dx.doi.org/10.12795/rea.2019.i37>

- Velázquez-Castro, J. A., Vargas-Martínez, E. E., Cruz-Coria, E., & 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. <http://dx.doi.org/10.12795/rea.2019.i37>
- Velez, C. I., Afcha, S. M., & Bustamante, M. A. (2019). Cooperación universidad- empresa y su efecto sobre el desempeño innovador empresarial. *Información tecnológica*, 30(1), 159-168. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000100159>
- Vlasov, M., Bonnedahl, K. J. & Vincze, Z. (2018). Entrepreneurship for resilience: embeddedness in place and in trans-local grassroots networks. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(3), 374-394. <https://doi.org/10.1108/JEC-12-2017-0100>
- Walter, C. E., Ferreira, P. D., Au-Yong-Oliveira, M., Miranda, V. C., Leite, R. Â. S., & Arragão, I. (2021). Drivers of Innovation Capacity and Consequences for Open Innovation. *Journal of Open Innovation*, 7(140), 1-17. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020140>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Wilcox, K. C. & Lawson, H. A. (2018). Teachers' agency, efficacy, engagement, and emotional resilience during policy innovation implementation. *Journal of Educational Change*, 19(2), 181-204. <https://doi.org/10.1007/s10833-017-9313-0>
- Wing, L. S. (2005). Leadership in high-performance teams: a model for superior team performance. *Team Performance Management*, 11(1/2), 4-11. <https://doi.org/10.1108/13527590510584285>
- Winston, A. (2014). *Resilience in a hotter world*. Harvard Business Review, 92(4), 56-64.
- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863–2872. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.055>

- Witner, H. (2020). Swedish researcher proposes degendered organizational resilience model that combines masculine “oak” qualities with feminine “willow” qualities. *Human Resource Management International Digest*, 28(3), 31-32. <https://doi.org/10.1108/HRMID-12-2019-0291>
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x>
- Woo, H., Kim, S. J., & Wang, H. (2021). Understanding the role of service innovation behavior on business customer performance and loyalty. *Industrial Marketing Management*, 93, 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.011>
- Woolliscroft, J.O. (2020). Innovation in Response to the COVID-19 Pandemic Crisis. *Academic Medicine*, 95(8), 1140-1142. <https://doi.org/10.1097/ACM.00000000000003402>
- Yun, J. J. (2015). How do we conquer the growth limits of capitalism? Schumpeterian Dynamics of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 1(17), 1-20. <https://doi.org/10.1186/s40852-015-0019-3>
- Yun, J. J., & Liu, Z. (2019). Micro- and Macro-Dynamics of Open Innovation with a Quadruple-Helix Model. *Sustainability*, 11(12), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su11123301>
- Yun, J. J., Won, D., & Park, K. (2016). Dynamics from open innovation to evolutionary change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(7), 1-22. <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0033-0>
- Zardini, A., Ricciardi, F., Orlandi, L. B. & Rossignoli, C. (2020). Business networks as breeding grounds for entrepreneurial options: organizational implications. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1029-1046. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0317-9>
- Zartha, J. W. S., Montes, J. M. H., Vargas, E. E. M., Velez, E. E., Hoyos, J. L. C., Hernández, R.Z., & Novikova, O. (2016). Innovation Strategy. *Espacios*, 37(24), 7-27.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw Hill.

- Zheng, Y., Liu, J., & 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.
- Zuraik, A., Kelly, L. & Perkins, V. (2020). Gender differences in innovation: the role of ambidextrous leadership of the team leads. *Management Decision*, 58(7), 1475-1495. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0054>
- Zwetsloot, G. & Pot, F. (2004). The business value of Health Management. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 115-124. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1895-9>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recopilación de datos



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA
MAESTRÍA EN ESTUDIOS TURÍSTICOS



Objetivo: obtener información sobre la capacidad de innovación y resiliencia empresarial en los restaurantes, ante la pandemia por COVID-19.

NOTA: La información que usted proporciona será utilizada como parte de un trabajo de investigación de la Maestría en Estudios Turísticos, impartida en la Universidad Autónoma del Estado de México. Por lo cual, se garantiza el anonimato y confidencialidad de sus respuestas. De antemano, **agradecemos** su participación.

¿Actualmente se encuentra laborando en un restaurante?	Sí	No
--	----	----

Parte 1. Sección de percepción

Instrucciones: lea cuidadosamente cada aseveración y elija su respuesta marcando la casilla correspondiente con una “X”, de acuerdo con la siguiente escala:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

(Continuación)

N o.	CAPACIDAD DE INNOVACIÓN (CI)	ESCALA					
		1	2	3	4	5	6
	Para innovar en procesos, productos y servicios, el restaurante...						
1	Busca nuevos conocimientos del sector gastronómico (en foros académicos empresariales, revistas, internet, entre otros)						
2	Identifica los conocimientos más actualizados de la industria restaurantera (nuevas tendencias de consumo, nuevos canales de difusión y distribución al cliente, estrategias de fidelización, entre otros)						
3	Identifica nuevos talentos entre el personal (liderazgo, trabajo en equipo, creatividad)						
4	Adquiere conocimientos valiosos por medio de otros (por ejemplo, clientes, competidores, empleados, accionistas, universidades)						
5	Desarrolla nuevos conocimientos (métodos de producción más eficientes, nuevas técnicas culinarias, nuevos procedimientos de servicio)						
6	Continuamente fortalece sus conocimientos a través de la capacitación y otras actividades de entrenamiento						
7	Apoya en mejorar continuamente las habilidades de los trabajadores (para la atención al cliente, solución de problemas, gestión del tiempo de producción)						
8	Transmite los conocimientos existentes de la organización a todo el personal						
9	Transforma el conocimiento existente por medio de la discusión o el intercambio de ideas						
10	Aprovecha los conocimientos de los trabajadores						
	RESILIENCIA EMPRESARIAL (RE)						
	Previo a la pandemia de COVID-19, para identificar riesgos y amenazas, en el restaurante...						
11	El personal mantuvo una actitud positiva y ágil						
12	Se monitoreaba constantemente el entorno						
13	El personal reportó a sus superiores acontecimientos importantes						
14	Se utilizó la información más reciente sobre la situación						
15	Se prepararon todo tipo de recursos para eventos inesperados						
	Para hacer frente a la pandemia de COVID-19 y dar solución a los problemas, el restaurante...						
16	Planea o visualiza varios escenarios para seguir operando eficazmente						
17	Analiza las estrategias de los competidores						
18	Fomenta el trabajo en equipo						
19	Gestiona adecuadamente los recursos internos disponibles						
20	Emplea un fuerte liderazgo de los directivos						
21	Evalúa de manera continua las estrategias empresariales						
22	Toma decisiones oportunas						

(Continuación)

	Como respuesta ante la pandemia de COVID-19 y la reapertura, en el restaurante...	ESCALA					
		1	2	3	4	5	6
23	Se han adoptado nuevas estrategias que permiten que el restaurante siga operando eficientemente						
24	Se capacita al personal para desarrollar nuevas prácticas						
25	Se han creado alianzas con otras empresas del sector restaurantero						
26	Se colabora con grupos de expertos (del sector empresarial, dependencias de gobierno, universidades o centros de investigación)						
27	Se toman medidas inmediatas de prevención y corrección ante problemas o fallos						
28	Se ha adecuado la manera de comercializar los productos y servicios						
29	Se ha modificado la oferta de servicios ante las nuevas demandas						
30	Se ha reconfigurado el modelo de negocio ante las nuevas necesidades						
31	Se han introducido tecnologías que permiten mejorar los procesos, productos o servicios						

Parte 2. Perfil del participante

Instrucciones: por favor, responda lo siguiente.

Sexo	Mujer ☐ Hombre ☐
Edad (años cumplidos)	
Antigüedad laborando en el restaurante (años cumplidos)	
Puesto	Dueño ☐ Gerente ☐ Jefe de área ☐ Cocinero ☐ Mesero ☐ Otro: _____

Parte 3. Datos del restaurante

Tipo de restaurante	Familiar ☐ De cadena ☐ Franquicia ☐ Socios ☐ Único dueño ☐ Otro _____
Número de trabajadores	0-5 ☐ 6-20 ☐ 21-100 ☐ 101 en adelante ☐
Tipo de oferta gastronómica	Mexicana ☐ Italiana ☐ Cocina del mar ☐ Americana ☐ Cortes de carne ☐ Cocina oriental ☐ Otro _____
Antigüedad del restaurante (años cumplidos)	

Nota importante: Por favor, verifique que la información ha sido totalmente completada.

¡Gracias por su participación!

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Evidencia de trabajo de campo



Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Respondientes del cuestionario



Fuente: elaboración propia.