

Resiliencia e innovación: capacidades heredadas por pymes mexicanas de la crisis por la COVID-19

María del Rosario Demuner-Flores¹

CLASIFICACIÓN JEL
L21, M21, O31

RECIBIDO
02/03/2024

APROBADO
30/09/2024

PUBLICADO
01/01/2025

SECCIÓN
Competitividad y gestión

Esta obra se publica bajo una licencia
Creative Commons Atribución
No Comercial Sin Derivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

Declaración de conflictos de interés:
Los autores no manifiestan conflictos de
interés institucionales ni personales.

Resumen: La crisis provocada por la COVID-19 dejó a las empresas algunas lecciones que reforzaron sus capacidades dinámicas. El objetivo de esta investigación fue analizar el efecto que la capacidad de resiliencia produjo en el rendimiento bajo la mediación de la capacidad de innovación en 165 restaurantes mexicanos a cuatro años de enfrentar una crisis. La investigación fue cuantitativa, no experimental, de corte transversal. El modelo de mediación comprobó significancia positiva en los efectos directos e indirectos. La respuesta rápida con acciones inmediatas, el compromiso de todo el equipo de la organización y el adecuado uso de los recursos existentes direccionaron la innovación del servicio mediante nuevas formas de comercialización, motivación de contribución al proceso, generación de nuevas ideas, desarrollo de la creatividad y aplicación de nuevas tecnologías que agregaron valor al cliente; en consecuencia, se logró llegar a un mercado más amplio, ofrecer servicios de mejor calidad, incrementar la base de clientes y mejorar los ingresos. La limitante de esta investigación se debe a la percepción solo de los directivos; sin embargo, el reflejo de los beneficios obtenidos es para ellos una estimulación a continuar el desarrollo de capacidades de resiliencia e innovación.

Palabras clave: capacidades dinámicas, crisis, innovación, rendimiento, resiliencia.

Citación sugerida: Demuner-Flores, M. (2026). Resiliencia e innovación: capacidades heredadas por pymes mexicanas de la crisis por la COVID-19. *Innovar*, 36(99). e110963. <https://doi.org/10.15446/innovar.v36n99.110963>

¹ Ph. D. en Ciencias Económico-Administrativas, Universidad Autónoma del Estado de México, México. Cuerpo Académico Gestión del Capital Intelectual. Rol del autor: intelectual. mrdemunerf@uaemex.mx, <http://orcid.org/0000-0002-4542-9113>.

Resilience and innovation: capabilities inherited by Mexican SMEs from the COVID-19 crisis

Abstract: The crisis caused by COVID-19 left companies with some lessons that strengthened their dynamic capabilities. The objective of this research was to analyze the effect that resilience had on performance, mediated by innovation capacity, in 165 Mexican restaurants four years after facing a crisis. The research was quantitative, non-experimental, and cross-sectional. The mediation model showed positive significance in both direct and indirect effects. The rapid response with immediate actions, the commitment of the entire organization team, and the appropriate use of existing resources drove service innovation through new forms of marketing, motivation to contribute to the process, generation of new ideas, development of creativity, and application of new technologies that added value to the customer. As a result, a broader market was reached, better quality services were offered, the customer base was increased, and revenue was improved. The limitation of this research is due to the perception of managers alone; however, the reflection of the benefits obtained is an incentive for them to continue developing resilience and innovation capabilities.

Keywords: dynamic capabilities, crisis, innovation, performance, resilience.

Resiliência e inovação: capacidades herdadas pelas PME mexicanas da crise provocada pela COVID-19

Resumo: A crise provocada pela COVID-19 deixou às empresas algumas lições que reforçaram as suas capacidades dinâmicas. O objetivo desta investigação foi analisar o efeito que a capacidade de resiliência produziu no desempenho sob a mediação da capacidade de inovação em 165 restaurantes mexicanos quatro anos após enfrentarem uma crise. A investigação foi quantitativa, não experimental e transversal. O modelo de mediação comprovou significância positiva nos efeitos diretos e indiretos. A resposta rápida com ações imediatas, o compromisso de toda a equipa da organização e o uso adequado dos recursos existentes direcionaram a inovação do serviço por meio de novas formas de comercialização, motivação para contribuir com o processo, geração de novas ideias, desenvolvimento da criatividade e aplicação de novas tecnologias que agregaram valor ao cliente; consequentemente, foi possível alcançar um mercado mais amplo, oferecer serviços de melhor qualidade, aumentar a base de clientes e melhorar as receitas. A limitação desta investigação deve-se à percepção apenas dos gestores; no entanto, o reflexo dos benefícios obtidos é para eles um estímulo para continuar o desenvolvimento de capacidades de resiliência e inovação.

Palavras-chave: capacidades dinâmicas, crise, inovação, desempenho, resiliência.

Introducción

Después de la vivencia de la pandemia provocada por la COVID-19, cuando las empresas enfrentaron momentos altamente turbulentos y debieron hacer frente a la crisis, aún el entorno empresarial se percibe incierto. Este contexto da lugar a seguir explorando cómo las empresas respondieron a la adversidad y cómo lograron adaptarse a las condiciones cambiantes. La evidencia empírica mostró resultados de un desafío enfrentado con la mejora de las capacidades dinámicas. Las empresas tomaron soluciones basadas en la tecnología y el impulso por la innovación de productos y servicios. El estudio de McKinsey & Company (2020) reportó que en julio del mismo año, a nivel mundial, se incrementó la interacción digital con los clientes en 58% y crecieron 55% los productos totalmente digitalizados; las empresas acudieron a diferentes escenarios que insertaban acciones estratégicas resilientes.



En 2023, el estudio realizado por Dean y Trenton (2023) mostró crecimiento posadversidad. Estos autores exploraron por qué algunas organizaciones se recuperaron bien de un impacto negativo y otras no, y concluyeron que algunas empresas vivieron e interpretaron el evento COVID-19 de manera diferente, desencadenando distintos caminos de respuesta hacia la resiliencia organizacional. Sus hallazgos demostraron que algunas organizaciones experimentaron un crecimiento sin haber vivido primero la disrupción que caracteriza el crecimiento posterior a la

adversidad. Estudios sobre resiliencia como el de León-González et al. (2023) en restaurantes mexicanos mostraron que la pandemia alentó a este sector a fortalecerse y que la decisión de sus directivos fue gestionar más actividades de explotación para innovar en productos, procesos y servicios.

La pandemia dejó a las empresas algunas lecciones aprendidas como el ajuste o transformación organizacional, estimulación del entorno y redefinición de crisis (Tasic et al., 2019). Al respecto, Duchek (2020) sostiene que las organizaciones deben aprender de las crisis y sugiere una reflexión sobre estos acontecimientos para incorporar el aprendizaje adquirido a la base de conocimientos existente. Si bien la presencia de la incertidumbre y el riesgo en el mercado sirve de estímulo para que las empresas busquen nuevas oportunidades y soluciones, el principal desafío para habilitar la resiliencia es establecer rutinas de aprendizaje adecuadas (Evenseth et al., 2022). Evenseth et al. (2022) encontraron en su revisión de literatura que la interacción entre el afrontamiento a un evento adverso y la adaptación y anticipación está fuertemente impulsada por el aprendizaje. Esto sugiere que, en entornos dinámicos, las empresas que adoptan el aprendizaje y la adaptabilidad pueden aprovechar la volatilidad del mercado en su beneficio, para fomentar su resiliencia y mejorar sus posibilidades de supervivencia (Kyrddoda et al., 2022).

A partir de la flexibilidad espacial, la extensión social y sanitaria y la explotación de la tecnología, la innovación fue una respuesta rápida al evento (Heinonen & Strandvik, 2020). Especialmente en el sector servicios dejó evidencia de la disponibilidad de habilidades para aplicar tecnologías de proceso apropiadas para producir nuevos servicios (Ode & Ayavoo, 2020). Particularmente los restaurantes, en respuesta a la crisis económica causada por la pandemia, adoptaron cambios innovadores para adaptarse al entorno cambiante y garantizar su supervivencia (Najib et al., 2021). Las empresas estuvieron atentas al comportamiento de la situación, identificaron cambios importantes, se allegaron de información y se prepararon con los recursos disponibles para tomar acciones para enfrentar la crisis (León-González et al., 2023).

Las actividades de resiliencia dejaron huella en las empresas que lograron adaptarse a las condiciones del momento y exhibieron retos para pensar en la migración a una resiliencia anticipativa (Duchek, 2020), con el fin de enfrentar de mejor manera cualquier crisis venidera. No obstante, Dean y Trenton (2023) señalan que no es tan simple alcanzar un nivel de resiliencia anticipada, porque no basta con desarrollar una de las capacidades de resiliencia subyacentes o centrarse en una sola parte del proceso de resiliencia. Estos mismos autores advierten que las organizaciones son más resilientes a eventos adversos cuando tienen dotaciones sustanciales de recursos, son tomadoras de decisiones flexibles, desarrollan capacidades de aprendizaje y su comportamiento es innovador y de improvisación.

En consecuencia, a cuatro años de tal evento disruptivo aflora la inquietud por conocer la transición de las empresas en el desarrollo de sus capacidades dinámicas para sostener su ventaja competitiva (Teece et al., 1997), el aprovechamiento de sus recursos internos y el mejoramiento de

su resiliencia organizacional (Dean & Trenton, 2023). En este sentido, el fundamento teórico de la presente investigación es, en primer lugar, la teoría de recursos y capacidades, porque defiende la heterogeneidad de las organizaciones y la diferente disponibilidad de los recursos para todas, en las mismas condiciones que explican las diferencias de su rentabilidad. Las capacidades representan habilidades distintivas mediante las cuales se gestionan los recursos, cuya característica es que sean valiosos, raros, inimitables y no sustituibles para generar una ventaja competitiva (Barney, 1991).

En segundo lugar, se integra la visión de las capacidades dinámicas porque permiten a una empresa "integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio" (Teece et al., 1997, p. 516); asimismo, contribuyen a la creación de "nuevos servicios, métodos de producción, mercados, fuentes de suministro y al desarrollo de nuevas formas organizativas, alineadas a una orientación estratégica apropiada" (Wang & Ahmed, 2007, p. 35). Entre las capacidades dinámicas más comúnmente mencionadas en la literatura resaltan la de adaptación, la de absorción y la de innovación (Wang & Ahmed, 2007), por su direccionamiento a los rápidos cambios en el medio ambiente (Teece et al. 1997). En resumen, en esta investigación tanto la resiliencia como la innovación son consideradas capacidades dinámicas porque cumplen los criterios de orden superior: adaptación, renovación, reconfiguración y recreación de recursos y capacidades que responden a cambios externos (Wang & Ahmed, 2007).

La presente investigación busca analizar las capacidades dinámicas y su efecto en el desempeño en restaurantes de Toluca, Estado de México, posterior a su vivencia en la reciente contingencia sanitaria y económica. El particular interés del estudio deriva de su importancia en la economía nacional. En el censo 2019 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2021), el Estado de México reportó la existencia de 67.986 restaurantes que aportaron al valor agregado censal bruto nacional el 9,4% (17.507.268.000 de pesos), emplearon a 201.239 personas del Estado (9,83%), remuneradas con un promedio de sueldo anual de \$51.710; por cada 100 pesos de su ingreso, el 58,1% fue destinado a los gastos totales (insumos, servicios), 9,6% fue para el pago de las remuneraciones, y obtuvieron de margen operativo 32,3% (INEGI, 2021).

De acuerdo con el mismo censo, en el Estado de México solo 6,2% de los restaurantes contó con equipo de cómputo; 6,3% reportó haber usado Internet, en primer lugar para realizar la gestión del negocio y en segundo para la búsqueda de información para bienes y servicios; obtuvieron fuentes de financiamiento de bancos, seguido de familiares y amigos; el destino de estos fondos fue para la creación o apertura del negocio, adquisición de insumos, etc.; su contribución a la protección del medio ambiente fue del 1,4%, en acciones dirigidas especialmente al manejo de residuos (INEGI, 2021).

Pese a la aportación que realizan a la economía del Estado, esta no es alta; en su mayoría este grupo de empresas está representado por micro, pequeñas y medianas empresas. Los datos antes presentados revelan su vulnerabilidad, además de presentar las mismas debilidades que en

otros sectores. Este contexto obliga a estudiarlas para aportar ideas que mejoren su gestión. Se advierte la necesidad de explorar la manifestación de sus capacidades a cuatro años de haber sufrido una contingencia económica y sanitaria. Por lo tanto, el objetivo del trabajo es analizar el efecto que la capacidad de resiliencia produce en el rendimiento bajo la mediación de la capacidad de innovación.

La organización del trabajo después de la introducción describe los fundamentos teóricos que soportan las capacidades de resiliencia e innovación y su relación con el rendimiento empresarial; posteriormente, se explica el método empleado a través de regresiones múltiples; después, se presentan y discuten los resultados de la investigación para, finalmente, incluir las conclusiones.

Revisión teórica

Capacidad de resiliencia

La resiliencia organizacional es una capacidad dinámica de la empresa que guía la recuperación de un incidente repentino y discontinuo que causa vulnerabilidad (Somers, 2009). La empresa resiliente "desarrolla respuestas específicas y participa en actividades transformadoras para capitalizar las sorpresas disruptivas que potencialmente amenazan su supervivencia" (Lengnick-Hall et al., 2011, p. 244), así como permite a las empresas mantener o restaurar su funcionamiento pese a las perturbaciones (Kantur e Iseri-Say, 2015).

Vakilzadeh y Haase (2021) explican que, ante situaciones de crisis, las empresas necesitan aprender de la adversidad e iniciar procesos de cambio que incluyan cualidades de liderazgo particulares, una cierta cultura organizacional y de innovación. Estos autores destacan que la investigación empírica resalta la importancia de la innovación cuando se trata de anticipar la adversidad. Evenseth et al. (2022) agregan a esa importancia el efecto que la resiliencia trae en la mejora del desempeño. Linnenluecke (2017) se inclina por tomar la resiliencia como un proceso de adaptación que permite a las organizaciones resistir al impacto y recuperarse de la ocurrencia de eventos, debido al tiempo que necesitan las capacidades para aprenderse y al proceso de adaptación ante amenazas del entorno y eventos disruptivos. Especialmente, este trabajo se adhiere a la propuesta de este autor, ya que se busca explorar cómo las empresas en estudio se adaptaron a un evento disruptivo.

Capacidad de innovación

Toivonen y Tuominen (2009) definen la innovación en el servicio como "un nuevo servicio o una renovación de un servicio existente que se pone en práctica y que proporciona beneficios a la organización que lo ha desarrollado" (p. 893). La definición que aportan Den Hertog et al. (2010) considera una "nueva experiencia que incluye novedades en el concepto de servicio, interacción con el cliente, sistema de valor/socios comerciales, modelo de ingresos, servicio organizacional o tecnológico y sistema de entrega" (p. 494). Kau-Hwang et al. (2016) argumentan que la innovación en servicios surge de la combinación de nuevas ideas y mejoras en los enfoques existentes para satisfacer a los clientes actuales y potenciales.

Para Ode y Ayavoo (2020) la innovación en el servicio es la capacidad para desarrollar un servicio nuevo o una combinación de servicios existentes de nuevas maneras que sea beneficioso para un público objetivo. Estos autores consideran que la innovación de servicio integra la disponibilidad de habilidades para aplicar tecnologías de proceso apropiadas para producir nuevos servicios; la creatividad en los métodos de operación; la capacidad para desarrollar y adoptar nuevos servicios y tecnologías de procesos para satisfacer necesidades futuras; y la anticipación a la competencia para comercializar nuevos servicios.

Rendimiento

Richard et al. (2009) clasifican el desempeño así:

i) rendimiento financiero derivado de las utilidades de la empresa, y del rendimiento tanto de activos, como de la inversión; ii) el rendimiento del mercado dirigido específicamente a los beneficios emanados de las ventas y de cuota de mercado; y iii) el retorno de los accionistas evaluado a partir de la rentabilidad total que reciben, y de la valuación del valor económico agregado. (p. 722)

Para Matus (2018), el desempeño organizacional incluye indistintamente lo siguiente: i) indicadores cualitativos (los objetivos, indicadores no financieros, eficiencia, efectividad, satisfacción del empleado), ii) indicadores cuantitativos (crecimiento, ventas, segmento de mercado, nuevos productos, rentabilidad e ingresos operativos) y iii) resultados financieros. El desempeño empresarial es la capacidad de una empresa para adaptarse al entorno empresarial y desarrollar una buena estrategia que complemente la capacidad de la dirección para crear armonía entre el entorno y el interior de la empresa. En la misma línea, derivado de la revisión de literatura sobre desempeño, Barradas et al. (2020) coinciden con Singh y Gupta (2016), y complementan las fuentes subjetivas con la apreciación de la satisfacción del cliente, la calidad, la innovación, la satisfacción de los empleados y la reputación e imagen de la empresa; a las fuentes objetivas añaden la rentabilidad, el crecimiento y el valor de mercado.

Deutscher et al. (2016) identifican el rendimiento como medida del desempeño empresarial. Este es resultado del crecimiento de las ganancias, el crecimiento del mercado y el crecimiento de los empleados; el beneficio final redundando en la creación de valor y en una posición sostenible (Doran & Ryan, 2014). Al respecto, Singh y Gupta (2016) sugieren medir el rendimiento con fuentes objetivas, para lo cual proponen extraer información contable y financiera, y complementar con fuentes subjetivas extraídas de fuentes secundarias que se obtienen de calificaciones derivadas de la percepción que los miembros de la organización tienen sobre el mismo desempeño, pero comparado con el de sus competidores. Para esta investigación, en línea con los autores mencionados, el rendimiento es un resultado del desempeño empresarial que integra la armonización de las estrategias gerenciales a la adaptación al entorno para lograr una posición sostenible.

Capacidades de resiliencia e innovación

Richtrén y Löfsten (2014) defienden que, aunque la resiliencia y la innovación son conceptos distintos, pueden complementarse entre sí, por ser ambas capacidades dinámicas. Ambas conllevan un riesgo en su desarrollo (Lopes et al., 2022). La resiliencia ha ganado atención como una competencia dinámica que debe desarrollarse para que las organizaciones respondan con éxito a las presiones ambientales externas, mientras que la innovación ha surgido como un medio para adaptarse a los cambios del mercado y para seguir siendo competitivos (Garrido-Moreno et al., 2024).

En el marco de la crisis generada por la COVID-19, se ha analizado la capacidad de resiliencia de las empresas en diferentes contextos. Estos estudios revelan que la innovación —en nuevos productos, servicios, procesos, formas de comercialización— es una medida adoptada por gran parte de las empresas (Păunescu & Mátyus, 2020). La innovación emerge en revisiones sistemáticas de la literatura como la principal estrategia de las empresas para adaptarse a la compleja situación generada por la pandemia (García-Madurga et al., 2021). En esta investigación la capacidad de innovación se desarrolla como una respuesta estratégica de la capacidad de resiliencia; de esta manera, se propone la siguiente hipótesis:

H1. *La capacidad de resiliencia tiene una influencia significativa y positiva sobre la capacidad de innovación.*

Capacidad de innovación y rendimiento

Teece (2007) explica que la capacidad de una empresa para innovar con éxito captura valor suficiente para ofrecer un rendimiento financiero superior a largo plazo. Castillo-Apráiz y Mathey (2020) resaltan la importancia de la innovación en el desempeño como la clave para alcanzar el

éxito. Para las pequeñas empresas, las prácticas de innovación adoptadas para enfrentar las repercusiones de la crisis por COVID-19 impactaron positivamente en el desempeño y en la probabilidad de supervivencia (Adam & Alarifi, 2021). Los estudios de Chaarani et al. (2021) confirmaron que la capacidad de innovación y las diferentes formas de innovación empleadas mejoraron el rendimiento financiero de las empresas. Islam (2023), además de revelar mejoras de la innovación de servicios en el rendimiento financiero, también evidencia mejoras en el rendimiento no financiero. Para el caso de las empresas mexicanas, hay estudios que confirman efectos positivos de la capacidad de innovación de servicio en el rendimiento (Demuner-Flores, 2021; Demuner-Flores, Delgado-Cruz & Vargas-Martínez, 2022; Demuner-Flores, Saavedra & Cortés, 2022). Específicamente en el sector de restaurantes, Lee et al. (2016) encontraron una relación positiva entre las actividades de innovación, la autoeficacia empresarial y el desempeño. Los hallazgos de estas investigaciones se encuentran en sintonía con la teoría de recursos y capacidades, porque acentúan la importancia de usar recursos únicos y valiosos para impulsar el desempeño de las empresas (Barney, 1991). En esta línea, se propone la siguiente hipótesis:

H2. La capacidad de innovación tiene una influencia significativa y positiva sobre el rendimiento.

Capacidad de resiliencia y rendimiento

Richtnér y Löfsten (2014) argumentan que, ante los desafíos de entornos cambiantes, las organizaciones tienden a ser más resilientes para lograr el éxito y mejorar su rendimiento (Yu et al., 2019). El trabajo de Su y Junge (2023) presenta beneficios de la innovación en la resiliencia, como la supervivencia, la eficacia organizacional y la rentabilidad. Por su parte, los resultados de Garrido-Moreno et al. (2024) confirman que la resiliencia es una capacidad dinámica clave para abordar un panorama empresarial cambiante y sostener la ventaja competitiva. En este sentido, se propone la siguiente hipótesis:

H3. La resiliencia tiene una influencia significativa y positiva sobre el rendimiento.

Capacidad de resiliencia, capacidad de innovación y rendimiento

El rendimiento se puede mejorar mediante la implementación de tácticas de resiliencia proactivas, que son especialmente importantes ante perturbaciones imprevistas. En tiempos de crisis, las organizaciones pueden fortalecer su resiliencia para intentar sostener su rendimiento a partir de implementar capacidades de innovación. Pacheco et al. (2023) promueven la conexión entre la innovación y las capacidades empresariales a través de las cuales las empresas desarrollan resiliencia para responder a las perturbaciones ambientales. Las empresas que establecen rutinas centradas en la gestión de sus procesos operativos pueden responder mejor a las crisis sin poner

en riesgo su supervivencia; en este sentido, las crisis como la reciente pandemia exponen la necesidad de que los empresarios exploren y aprovechen oportunidades, enfatizando la relevancia de la innovación como herramienta estratégica que permite a las empresas reinventarse y encontrar trayectorias para sobrevivir, superar la crisis o mejorar su rendimiento (Pacheco et al., 2023). En esta línea se busca explorar la siguiente hipótesis:

H4. *La influencia de la resiliencia en el rendimiento empresarial está soportada por el efecto mediador de la innovación.*

Método

La metodología empleada siguió los lineamientos de un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, que no manipuló intencionalmente las variables independientes. Se asumió un estudio transversal, dado que los datos fueron recolectados en un solo momento, en agosto 2023 y presentan la realidad tal cual fue observada. El valor explicativo de la investigación se manifiesta con el modelo de mediación calculado mediante regresiones simples (efecto directo) y compuestas (efecto indirecto) con el uso de SPSS Statistics 25 y su macro PROCESS versión 3.2.01. Con el fin de aproximar la distribución en el muestreo estadístico, se utilizó el método de remuestreo basada en *bootstrapp confidence intervals* propuesto por Hayes (2018).

Los datos se recolectaron con un cuestionario con opciones de respuesta tipo Likert (1-5), cuya calidad métrica ha sido demostrada en los estudios de Demuner-Flores, Delgado-Cruz y Vargas-Martínez (2022) y Demuner-Flores, Delgado-Cruz y Vargas-Martínez (2022). El cuestionario se aplicó a una muestra de 250 responsables o propietarios de 707 restaurantes registrados en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas en Toluca, que ofrecen servicio de alimentos a la carta, y que cuentan con hasta 250 empleados (INEGI, 2024). El motivo de elección de estas pymes fue explorar cómo se manifestó su capacidad de resiliencia, su capacidad de innovación y los resultados que obtuvieron respecto a su rendimiento a cuatro años de haber sufrido un cierre presencial obligatorio, consecuencia de la pandemia COVID-19, y poder aportar información útil para el mejoramiento de su gestión.

Las variables son de primer orden y se definen conceptualmente:

- *Capacidad de resiliencia.* Capacidad que permite a las organizaciones resistir, adaptarse y recuperarse de la ocurrencia de eventos (Linnenluecke, 2017).
- *Capacidad de innovación de servicio.* Capacidad identificada con una "nueva experiencia que incluye novedades en el concepto de servicio, interacción con el cliente, sistema de valor/socios comerciales, modelo de ingresos, servicio organizacional o tecnológico y sistema de entrega" (Den Hertog et al. (2010, p. 494)

- *Rendimiento*. Resultado del desempeño empresarial que integra la armonización de las estrategias gerenciales a la adaptación al entorno para lograr una posición sostenible (Deutscher et al., 2016; Doran & Ryan, 2014; Singh & Gupta, 2016).

La muestra quedó conformada por 165 restaurantes dedicados a proveer el servicio de alimentos a la carta, que tuvieron tres años de antigüedad a 2019, y que se vieron obligados al cierre del servicio presencial durante la pandemia por COVID-19; con el fin de continuar operando, acudieron al servicio de entrega a domicilio. La respuesta de los propietarios o administradores del negocio representó del total de registros el 23%. En cuanto al tamaño², la muestra se conformó por 39% de restaurantes de tamaño micro; 34%, pequeño, y 27%, mediano.

Resultados

La media de capacidad de resiliencia es 4,21. Sus ítems participan con una media que iguala y supera puntuaciones de 4. La media de capacidad de innovación es 3,86; las medias de sus ítems varían, entre 4,22 y 3,10. La media de rendimiento es 4,12; sus ítems varían entre 4,46 y 3,89. La media de las tres variables es muy parecida y cercana a la percepción de los encuestados: "completamente de acuerdo". La asimetría presenta valores igual y menores a -0,74, y un error estándar de 0,19. Respecto a la curtosis de las variables, el estadístico se mueve en un rango igual y menor de -1,11; su error estándar es de 0,38. Ambas medidas indican aproximación a la normalidad al cumplir los parámetros: menor que -1,5 o mayor que 1,5 (Forero et al., 2009).

Con base en Nunnally y Bernstein (1994), se determinó la consistencia interna mediante alfa de Cronbach. Valores arriba de 0,8 implican una buena confiabilidad: *capacidad de resiliencia*, 0,829 (6 ítems), y *capacidad de innovación*, 0,864 (7 ítems); finalmente, resultó una confiabilidad aceptable en la variable *rendimiento* 0,753 (5 ítems).

Las tres variables revelan correlaciones positivas significativas (entre 0,567 y 0,641; $p \leq 0,001$); la magnitud de la asociación tiene un efecto grande de acuerdo con las valoraciones propuestas por Cohen (1988): grande, 0,50; mediano, 0,30; y pequeño, 0,10. Estas correlaciones muestran que las empresas con capacidad de resiliencia tienden a realizar innovaciones y alcanzan un mejor rendimiento; las empresas que realizan innovaciones mejoran su rendimiento (tabla 1).

Tabla 1. *Correlaciones (Pearson).*

	Capacidad de innovación	Rendimiento
Capacidad de resiliencia	0,567***	0,641***

² Micro, de 0 a 10 empleados; pequeña, de 11 a 50 empleados; mediana, de 51 a 100 empleados (Diario Oficial de la Federación, 2009).

Capacidad de innovación	Rendimiento
Capacidad de innovación	0,596***

Nota. *** La correlación es significativa en el nivel 0,001 (bilateral).

Fuente: elaboración propia con base a IBM® SPSS Statistics 25 from an External R Process.

La tabla 2 presenta los valores de las regresiones simples. La R^2 ajustada de 0,3220 explica el 32,2% de la variabilidad; se considera un efecto grande tomando en cuenta las valoraciones de Cohen (1988): 0,02, pequeño; 0,13 medio; y 0,26, grande. La capacidad de resiliencia en la capacidad de innovación tiene una $\beta = 0,7154$ y $p = 0,000$, que representa un efecto positivo y estadísticamente significativo; es decir, una empresa resiliente responde con innovación. El valor de la capacidad de resiliencia en el rendimiento con una $\beta = 0,4271$ y $p = 0,000$ también se interpreta como un efecto positivo y estadísticamente significativo. El valor de la capacidad de innovación en el rendimiento presenta una $\beta = 0,2598$ y $p = 0,000$, que se interpreta como un efecto positivo y estadísticamente significativo; es decir, una empresa resiliente tiende a incrementar su rendimiento (tabla 2).

Tabla 2. Regresiones simples.

	R	R ²	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Modelo	0,5674	0,3220						
Constante			0,8443	0,3458	2,4418	0,0157	0,1615	1,5271
Resiliencia-innovación			0,7154	0,0813	8,7975	0,000	0,5549	0,8760
Modelo	0,7006	0,4908						
Constante			1,3157	0,2320	5,6707	0,000	0,8575	1,7738
Resiliencia-rendimiento			0,4271	0,0651	6,5624	0,000	0,2986	0,5556
Innovación-rendimiento			0,2598	0,0516	5,0330	0,000	0,1579	0,3617

Fuente: elaboración propia con base a IBM® SPSS Statistics 25 from an External R Process.

La tabla 3 presenta el efecto de la mediación. La R^2 ajustada explica el 41,12% de la varianza en el modelo. El efecto indirecto de la capacidad de resiliencia en el rendimiento, considerando el efecto mediador de la capacidad de innovación, posee una $\beta = 0,1859$; y valores de intervalos LLCI = 0,1111 – ULCI = 0,2702, donde no se encuentra el cero; por lo tanto, se interpreta como un efecto estadísticamente significativo.

Tabla 3. Efectos: Total, directo e indirecto de X en Y.

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
R = 0.6412 R ² = 0.4112						
Efecto total Resiliencia - Rendimiento	0,6130	0,0575	10,6691	0,000	0,4995	0,7264

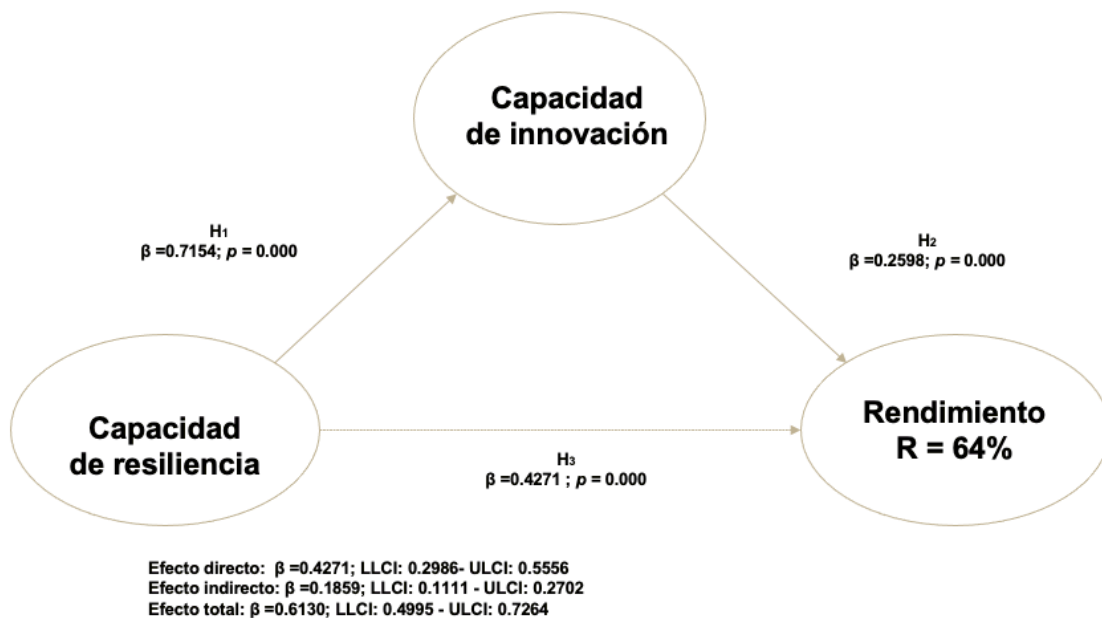
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
Efecto directo Resiliencia - Rendimiento	0,4271	0,0651	6,5624	0,000	0,2986	0,5556
	Effect	Boot SE			Boot LLCI	Boot ULCI
Efecto indirecto Resiliencia - Innovación -Rendimiento	0,1859	0,0405			0,1111	0,2702

Nota. Bootstrapping con 5.000 observaciones, nivel de confianza 5% (Dijkstra & Henseler, 2015).

Fuente: elaboración propia con base a IBM® SPSS Statistics 25 from an External R Process.

La figura 1 presenta el modelo final y la comprobación de las hipótesis planteadas, así como los efectos directo e indirecto de la capacidad de resiliencia en el rendimiento.

Figura 1. Modelo de mediación.



Fuente: elaboración propia.

Discusión

Se acepta la primera hipótesis. Las empresas se han mantenido rectas, conservan una buena posición derivada de la intención de los directivos de adaptarse a la situación de contingencia vivida, además de generar diversas acciones que mejoraron las soluciones e integrar un equipo de trabajo comprometido que motivó a la innovación. Pese a su tamaño, estas empresas pudieron afrontar de mejor manera la disrupción causada por la pandemia por COVID-19, resultado que se alinea con los obtenidos por Păunescu y Matyus (2020), quienes detectaron que las empresas pequeñas que estudiaron mostraron apertura a la innovación y a la adaptación productiva, y

garantizaron un fuerte apoyo a los clientes y las comunidades. De manera similar a lo propuesto por Lopes et al. (2022), pese al riesgo que sufrieron las empresas durante la crisis, se observa que la capacidad de resiliencia influyó en la innovación. El resultado coincide con el estudio de León-González et al. (2023) en restaurantes del Valle de Toluca México: la resiliencia y la innovación son capacidades dinámicas que sobresalieron en los restaurantes durante la pandemia vivida; estos autores detectaron una influencia positiva y elevada de la innovación sobre la resiliencia, presentando un fuerte poder y relevancia predictiva.

También se acepta la hipótesis 2. Las empresas estudiadas se enfocaron en hacer eficiente su forma de comercialización del servicio, se apoyaron en sus empleados y los motivaron a tomar la innovación como un objetivo. En consecuencia, no solo mantuvieron su negocio, sino también lograron mejorar la calidad de su servicio, ampliar su mercado e incrementar su número de clientes, redundando en una mejoría de sus ingresos. Al igual que Ibarra et al. (2020), se encontró que estas empresas identificaron e instrumentaron un conjunto de prácticas y rutinas dirigidas a la detección de necesidades del cliente y apostaron por la innovación para mejorar su rendimiento. Compatible con los resultados reportados por Garrido-Moreno et al. (2024), estas empresas usaron herramientas digitales y las redes externas como impulsores de la innovación de sus servicios para tener éxito en un mercado turbulento. La evidencia de la influencia de la capacidad de innovación en el rendimiento también coincide con los estudios de Demuner-Flores (2021), Demuner-Flores, Delgado-Cruz y Vargas-Martínez (2022), Demuner-Flores, Delgado-Cruz y Vargas-Martínez (2022), Castillo-Apráiz y Mathey (2020), Chaarani et al. (2021) e Islam (2023).

Asimismo, se acepta la hipótesis 3. Evidencia empírica resalta que la resiliencia induce a la adaptación al entorno para resistir cualquier impacto (Linnenluecke, 2017). El grupo de empresas estudiadas logró mejorar su rendimiento, lo que coincide con los resultados de Yu et al. (2019), quienes detectaron que durante la pandemia la resiliencia se usó para no interrumpir las operaciones diarias y las entregas a los clientes; en consecuencia, las empresas lograron menos problemas con los flujos de caja y mejoraron su rendimiento financiero. Esta investigación presenta empresas que asumieron una capacidad de resiliencia mediante la toma de acciones inmediatas necesarias en el momento del desastre (Lee et al., 2013), pero que, a casi cuatro años del evento disruptivo, no solo sobreviven, sino que también han mejorado su rendimiento, resultados coincidentes con los demostrados por Su y Junge (2023), Garrido-Moreno et al. (2024) y Demuner et al. (2022a). Haber sido ágiles al tomar acciones dejó un vasto aprendizaje del evento ocurrido; el reto ahora es, en línea con Vakilzadeh y Haase (2021), desarrollar planes de resiliencia para prepararse ante cualquier crisis venidera.

Finalmente, también se acepta la hipótesis 4. Los eventos adversos provocan cambios sustanciales en la demanda; en este sentido, la resiliencia se apoya en rutinas colectivas (Duchek, 2020), que a través de la toma de decisiones, iniciativas estratégicas y actividades operativas llegan a provocar cambios, incluso en el modelo de negocio, para lograr la supervivencia (Dean & Trenton, 2023). En sincronía con García-Madurga et al. (2022) y Dean y Trenton (2023), la

resiliencia brindó a las empresas estudiadas nuevos conocimientos sobre las diferentes combinaciones de toma de decisiones, iniciativas estratégicas y tácticas operativas encaminadas a aportar innovaciones relativas a una propuesta de valor. En este sentido, las empresas estudiadas buscaron satisfacer al consumidor y generalizar iniciativas de colaboración entre todos los actores de la organización para aportar nuevas ideas, novedades, creatividad, etc., que dieron forma a una estrategia que derivó de una decisión resiliente para mejorar su rendimiento.

En el sector servicios, la pandemia obligó a las empresas a ir más allá de las estrategias comerciales existentes. Las innovaciones en este sector se caracterizaron por su flexibilidad espacial, alcance social, explotación de tecnología, enfoque en la salud, actuación como motores del cambio en los clientes y nuevo rol (Heinonen & Strandvik, 2020). Los resultados de la combinación de ambas capacidades: resiliencia e innovación, aumentaron el rendimiento (Domi et al., 2019), en parte porque las empresas fueron obligadas a repensar y reconfigurar la forma de prestar sus servicios (Heinonen & Strandvik, 2020).

Dean y Trenton (2023) argumentan que las capacidades cognitivas ilimitadas y la posterior toma de decisiones impulsan la innovación, así como la búsqueda de un nuevo modelo de negocio, a través de actividades de iniciativa estratégica y cambios operativos, independientemente de la dotación de recursos de la organización o su estatus o liderazgo en su industria. Entonces, es crucial que los gerentes alienten a sus empleados a pensar de manera innovadora y contribuir al lanzamiento de nuevos productos y servicios (Lopes et al., 2022). Pese a la mejoría que estas empresas manifiestan, queda mucho por hacer; su reto es continuar con el desarrollo de capacidades de orden superior, atacar las grandes debilidades atribuidas a este tamaño de empresas (Ibarra-Cisneros et al., 2021) y monitorear las acciones de innovación para diseñar estrategias de negocios de mediano y largo plazo que redunden en un mejor rendimiento.

Conclusiones

Este artículo partió de la revisión de la literatura sobre la teoría de recursos y capacidades y las capacidades dinámicas como principales ejes teóricos que justifican la exploración del efecto de la capacidad de resiliencia y la capacidad de innovación en el rendimiento de las pymes. A partir de la definición de estas variables de estudio, se acudió a modelar una relación de mediación cuyos resultados se concluyen en los siguientes párrafos.

Los resultados revelan la importancia de la gestión eficiente de las capacidades dinámicas para lograr mejores resultados empresariales. Tanto la capacidad de resiliencia como la capacidad de innovación de servicio tienen influencia significativa y positiva sobre el rendimiento en los restaurantes mexicanos estudiados. Con la aceptación de las hipótesis, se perciben resultados alentadores de una mejor dinámica manifestada a partir del desarrollo de la resiliencia, la

inclinación por el desarrollo de la innovación que lograron ante un evento adverso, y su efecto favorable en el rendimiento.

Se encuentran hallazgos emanados de la toma de decisiones de forma resiliente adaptada a las condiciones del entorno dirigidas a incrementar la innovación en el servicio. El efecto indirecto que provoca la resiliencia en el rendimiento con la mediación de la innovación es interpretado como una respuesta rápida con acciones inmediatas, donde participan todos los integrantes de la organización en el uso de los recursos existentes, dirección de sus capacidades a la generación de nuevas ideas, desarrollo de la creatividad y aplicación de nuevas tecnologías encaminadas a la satisfacción de clientes cada vez más exigentes.

La presente investigación contribuye a la evidencia empírica de las pequeñas empresas y muestra cómo reaccionaron posterior a una crisis. Es loable advertir que empresas de menor tamaño lograron adaptar sus recursos y mejorar su capacidad de resiliencia. La necesidad de sostenerse en el mercado motivó la creatividad y la generación de novedades para el desarrollo de la capacidad de innovación que logró crear valor al cliente.

Los resultados obtenidos hacen aportación al estudio de la teoría de los recursos y capacidades, así como también a las capacidades dinámicas. Asimismo, se hace una aportación a la evidencia empírica de las empresas de menor tamaño, donde se busca contribuir con información, ideas y revelaciones sobre su actuar, siempre con el fin de mejorar este importante segmento.

El aprendizaje logrado en ese momento de crisis ha resultado en beneficio de la gestión actual. Las capacidades heredadas del enfrentamiento a la adversidad han rendido frutos manifestando un mejor rendimiento; sin embargo, estas empresas deben reflejar ese aprendizaje y potenciarlo en un futuro hacia una resiliencia que permita no solo mejorar la rutina diaria, sino preservarla con el apoyo de acciones que mantengan la capacidad de innovación como un objetivo.

Una vez más se comprueba que las capacidades de orden superior se desarrollan con el tiempo y se fortalecen al afrontar amenazas y eventos inesperados. Queda para los empresarios y directivos, a manera de sugerencia, migrar de la presente etapa de resiliencia basada en la adaptación a un evento disruptivo a una resiliencia que incluya planes estratégicos. Esto implica continuar con el desarrollo de las capacidades preexistentes; monitorear planes y estrategias integradas en la gestión de riesgos; identificar recursos externos disponibles para la organización; identificar acontecimientos críticos y amenazas potenciales; reconocer señales tempranas de crisis para mitigar y responder a los impactos de eventos disruptivos y la planificación de la continuidad del negocio. La resiliencia exige a los directivos fuerte liderazgo para crear compromiso y comunicación efectiva con todos los integrantes de la organización, aprovechar la capacidad de los empleados para resolver problemas nuevos y existentes utilizando enfoques innovadores y

creativos, así como gestionar vulnerabilidades clave en relación con el entorno empresarial y las partes interesadas.

Respecto a la tarea de investigación, en línea con el estudio de las pequeñas empresas, aún queda mucho por hacer. Se continuará la exploración de las capacidades dinámicas en nuevos segmentos, en análisis longitudinales, en comparaciones entre sectores, así como en el involucramiento de otras capacidades como la orientación al mercado y al aprendizaje, e incluir variables de control que permitan o no identificar diferencias significativas entre grupos.

La primera limitación de este estudio deriva de haber realizado la investigación en solo una ciudad. La segunda es haber tomado en cuenta solo la perspectiva de los directivos y haber ignorado el punto de vista del resto de los integrantes de la organización. Sin embargo, al comparar los resultados obtenidos con los hallazgos publicados en otras investigaciones, se encuentran coincidencias que fortalecen este trabajo. Se espera más participación de las empresas en las encuestas, así como fomentar una cultura de retroalimentación para que el mensaje llegue a los participantes del estudio de campo. Finalmente, todos ganamos al aportar información que mejora la gestión empresarial y contribuye a la economía.

Referencias bibliográficas

- Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: The role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(15), 1-22. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barradas, M. R., Rodríguez, L. J., & Maya, E. I. (2020). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 1(28), 1-20. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
- Castillo-Apraiz, J., & Mathey, de A. J. (2020). The mediating role of personnel training between innovation and performance: Evidence from the German pharmaceutical industry. *Cuadernos de Gestión*, 20(3), 41-52. <https://doi.org/10.5295/cdg.180990jc>
- Chaarani, H., Vrontis, P. D., El Namar, S., & El Abiad, Z. (2022). The impact of strategic competitive innovation on the financial performance of SMEs during COVID-19 pandemic period. *Competitiveness Review*, 32(3), 282-301. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2021-0024>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Laurence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Dean A. S., & Trenton A. W. (2023). Different response paths to organizational resilience. *Small Bus Econ*, 61, 23-58. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4>
- Demuner-Flores, M. R. (2021). Capacidad de innovación en empresas mexicanas: mediación en la relación orientación al aprendizaje-rendimiento empresarial. *Acta Universitaria*, 31, e3185, 1-25.

- <https://doi.org/10.15174/au.2021.3185>
- Demuner-Flores, M. R., Delgado-Cruz, A., & Vargas-Martínez, E. E. (2022). Innovación y rendimiento: relación mediada por la orientación al aprendizaje y al mercado en empresas mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 82-94. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4706>
- Demuner-Flores, M. R., Saavedra, M. L., & Cortés, M. R. (2022). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en pymes. *Investigación Administrativa*, 51(130), 1-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456071633003>
- Den Hertog, P., Van der A, W., & de Jong, M.W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490-514. <https://doi.org/10.1108/09564231011066123>
- Deutscher, F., Zapkaub, B. F., Schwens, C., Baum, M., & Kabst, R. (2016). Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 849-861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.005>
- Diario Oficial de la Federación. (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Publicado en el 30 de junio. Estados Unidos Mexicanos. Secretaría de Economía. https://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Domi, S., Keco, R., Capelleras, J. L., & Mehmeti, G. (2019). Effects of innovativeness and innovation behavior on tourism SMEs performance: The case of Albania. *Economics and Sociology*, 12(3), 67-85. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2019/12-3/5>
- Doran, J., & Ryan, G. (2014). Firms'skills as drivers of radical and incremental innovation. *Economics Letters*, 125(1), 107-109. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2014.08.011>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Evenseth, L. L., Sydnes, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review. *Front. Commun*, 7, 837386. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Forero, C. G., Maydeu, O. A., & Gallardo, P. D. (2009). Factor analysis with ordinal indicators: A monte Carlo study comparing DWLS and ULS estimation. *Structural Equation Modeling*, 16, 625-641. <https://doi.org/10.1080/10705510903203573>
- García-Madurga, M. A., Grilló-Méndez, A. J., & Morte-Nadal, T. (2022). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, 102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, 32(1), 101-112. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>
- Ibarra-Cisneros, M. A., Demuner-Flores, M. R., & Hernández-Perlines, F. (2021). Strategic orientations, firm performance and the moderating effect of absorptive capacity. *Journal of Strategy and Management*, 14(4), 582-611. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2020-0121>

- Ibarra, D., Bigdeli, A. Z., Igartua, J. I., & Ganzarain, J. (2020). Business model innovation in established SMEs: A configurational approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 6(76), 1-22. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030076>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2021). *Censos Económicos 2019. La industria restaurantera en México: Censos Económicos 2019*. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2024). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Islam, M. M. (2023). Innovations and service firms' performance: a firm-level mediating and moderating effects analysis for India. *International Journal of Innovation Science*, 15(3), 385-405. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2021-0204>
- Kantur, D., & Iseri-Say. (2015). Measuring organizational resilience: a scale development. *Journal of Business, Economics y Finance*, 4(3), 456-472. <http://doi.org/10.17261/pressacademia.2015313066>
- Kaui-Hwang, C., Chun-Hsien, W., Shi-Zheng, H. y George, C. S. (2016). Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence. *International Journal of Production Economics*, 172, 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.11.004>
- Kyrdoda, Y., Balzano, M., & Marzi, G. (2022). Learn to survive crises: The role of firm resilience, innovation capabilities and environmental dynamism. *Technology in Society*, 74, 102285. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102285>
- 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)
- 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, 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- León-González, J. M., Vargas-Martínez, E. E., & Delgado-Cruz, A. (2023). Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en restaurantes. Percepciones de los trabajadores ante la pandemia de Covid-19. *Estudios Sociales, Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 33(61), 1-33. <https://doi.org/10.24836/es.v33i61.1296>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Lopes, D. Á., Cunha, I., Pereira, L., Costa, R. L., & Gonçalves, R. (2022). Revisiting Small- and Medium-Sized Enterprises' Innovation and Resilience during COVID-19: The Tourism Sector. *J. Open Innov. Technol. Mark*, 8(1), 1-25. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010011>
- Matus, P. D. (2018). Implementación operativa de un modelo de intervención para la mejora del desempeño organizacional. *Signos*, 19(2), 71-86. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.04>
- McKinsey & Company. (2020, 20 de abril). *COVID-19: How business leaders should plan ahead for the next stage*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/covid-19-how-business-leaders-should-plan-ahead-for-the-next-stage>
- Najib, M., Rahman, A. A. A., & Fahma, F. (2021). Business survival of small and medium-sized restaurants through a crisis: The role of government support and innovation. *Sustainability* (Switzerland), 13(19), 10535. <https://doi.org/10.3390/su131910535>
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge

- management practices and firm innovation. *Journal of Innovation y Knowledge*, 5(3), 210-218. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>
- Pacheco, L. M., Moore, E., Brandl, K., & White, R. (2023). Editorial: Exploring the resilience and innovation nexus a call for interdisciplinary research. *Innovation y Management Review*, 20(2), 98-102. <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2023-228>
- Păunescu, C., & Mátyus, E. (2020). Resilience measures to dealing with the COVID-19 pandemic Evidence from Romanian micro and small enterprises. *Management & Marketing*, 15(s1), 439-457. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0026>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Richtnér, A., & Löfsten, H. (2014). Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. *RyD Management*, 44(2), 137-151. <https://doi.org/10.1111/radm.12050>
- Singh, S., & Gupta, V. (2016). Organizational performance research in India. A review and future research agenda. In G. Misra (ed.), *The Sixth Indian Council for Social Science Research (ICSSR) Survey of Psychology in India*. Oxford Publishing. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199498864.003.0001>
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17, 12-23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>
- Su, W., & Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(69), 1086-1105. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>
- Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2019). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*, 23(6), 713-738. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Toivonen, M., & Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), 887-902. <https://doi.org/10.1080/02642060902749492>
- Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal Management Review*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Yu, W., Jacobs M. A., Chavez, R., & Yang, J. (2019). Dynamism, disruption orientation, and resilience in the supply chain and the impacts on financial performance: A dynamic capabilities perspective. *International journal of Production Economics*, 218, 352-362. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.013>