

Resiliencia en la industria restaurantera: indicadores y estrategias de la pandemia de covid-19

Resilience in the restaurant industry: indicators and strategies of the covid-19 pandemic

Fernando Lámbarry-Vilchis¹

Instituto Politécnico Nacional. ESCA Santo Tomás. Ciudad de México, México.
flambarry@ipn.mx

*Autor de correspondencia

Resumen

El fin de esta investigación fue proponer indicadores y estrategias para desarrollar resiliencia en el sector restaurantero independiente de México ante el coronavirus 2019 (covid-19). Para dar cumplimiento a ello, el método de investigación implicó una fase de análisis descriptivo sobre el estatus del covid-19 y las medidas y programas implementadas para mitigar su impacto en los restaurantes de la Ciudad de México, además de un análisis correlacional de los modelos bidimensionales de Prayag y de Whitman. Se concluye que la capacidad de planeación y la capacidad de adaptación se correlacionan positiva y significativamente con la resiliencia. Ante ello, los restaurantes que prosperarán durante el covid-19 en una nueva normalidad son aquellos que muestren interés por los clientes y empleados; establezcan tanto estrategias de prioridades de recuperación como de habilidades y capacidades de recursos externos; y mejoren la mentalidad de silo, las estructuras de liderazgo, la gestión y gobernanza, así como la innovación y creatividad.

Palabras clave: covid-19; resiliencia; industria restaurantera; restaurantes independientes; indicadores; estrategias.

Abstract

The objective of this research was to propose indicators and strategies to develop resilience to the new coronavirus (covid-19) in the independent restaurant sector in Mexico. To comply with this, the research method involved a descriptive analysis phase on the status of covid-19 and the measures and programs used to mitigate its impact on restaurants in Mexico City; additionally, a correlational analysis of the two-dimensional models of Prayag and Whitman was carried out. It is concluded that planning capacity and adaptability are positively and significantly correlated with resilience. Given this situation, the restaurants that will prosper during covid-19 in a new normal will be those that show interest in customers and employees; strategize recovery priorities and external resource skills and capabilities; and improve silo thinking, leadership, management and governance structures, as well as innovation and creativity.

Keywords: covid-19; resilience; restaurant industry; independent restaurants; indicators; strategies.

Recibido: 18 de octubre de 2022

Aceptado: 08 de febrero de 2023

Publicado: 08 de marzo de 2023

Cómo citar: Lámbarry-Vilchis, F. (2023). Resiliencia en la industria restaurantera: indicadores y estrategias de la pandemia de covid-19. *Acta Universitaria* 33, e3718. doi: <http://doi.org/10.15174/au.2023.3718>

Introducción

La industria restaurantera en México es una fuerza económica importante al aportar 30.9% de las unidades económicas, 19.4% del empleo y 1.1% del producto interno bruto (PIB) de la nación (247 mil 360 millones de pesos), tendencia que ha sido homogénea hasta el año 2019 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2019). Sin embargo, en diferentes ciudades y momentos, esta industria ha padecido disrupciones tales como desastres naturales, terrorismo, recesiones económicas y brotes de enfermedades epidémicas (Brizek *et al.*, 2021; Rittichainuwat, 2006; Seo *et al.*, 2014), lo que ha resultado en pérdidas financieras sustanciales (Kim *et al.*, 2020; Yost *et al.*, 2021). Por ejemplo, inesperadamente, el 31 de diciembre de 2019 en Wuhan, China, surgió el primer caso de un tipo de neumonía identificado como síndrome respiratorio agudo severo coronavirus 2 (SARS-CoV-2) y la enfermedad infecciosa coronavirus 2019 (covid-19).

La dinámica de propagación de este virus obligó a la Organización Mundial de la Salud (OMS) a declararlo pandemia el 11 de marzo de 2020 (World Health Organization [WHO], 2022), y para el 3 de febrero de 2023, el virus continúa evolucionando, lo que ha resultado hasta el momento en cinco variantes (Alpha, Beta, Gamma, Delta y Omicron) altamente transmisibles por contacto directo con personas contagiadas, por contacto con superficies y de forma aérea (WHO, 2021, 2023a). Las medidas sanitarias iniciales para evitar contagio, aunque aún vigentes, han sido: guardar al menos un metro de distancia entre personas; usar mascarilla; lavarse constantemente las manos y, en general, evitar espacios cerrados, congestionados, o que entrañen contactos cercanos. Fue así que al 31 de diciembre de 2020, con la validación de la OMS de la primera vacuna contra la covid-19 para uso de emergencia (OMS, 2020) y la autorización de ocho vacunas más, empezaron a disminuir la cantidad de contagios, los casos graves y los decesos. Derivado de ello, y junto con la ISO/PAS 45005:2020 de gestión de la seguridad y la salud, el sector empresarial planteó las directrices para un ambiente de trabajo seguro durante la pandemia (International Standard Organisation, 2020).

Estudios previos sobre brotes de enfermedades epidémicas infecciosas advierten de un impacto negativo en las finanzas de los restaurantes ante el miedo de los consumidores a contagiarse (Koh *et al.*, 2018; Yeung *et al.*, 2010), como lo fue con la gripe aviar (de Krom & Mol, 2010) y la porcina (Bánáti, 2011). No obstante, la crisis sanitaria actual tiene una connotación diferente con respecto a su causa, alcance y severidad (Ding & Jiang, 2021; Ramelli & Wagner, 2020), al generar un cierre obligatorio de comercios, algo que nunca había sucedido (Madeira *et al.*, 2021).

En consecuencia, en algunas investigaciones se ha empezado a analizar los efectos del covid-19 para esta industria (Brizek *et al.*, 2021; Dube *et al.*, 2020; Kim *et al.*, 2020; Neise *et al.*, 2021; Song *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2021); sin embargo, los impactos reales distan de estar completamente estimados.

Es más que esencial para el sector restaurantera elaborar estrategias para mitigar y minimizar los riesgos asociados con la covid-19, una forma de lograrlo se plantea desde la perspectiva teórica de resiliencia organizacional al desarrollar la capacidad de las organizaciones para absorber y adaptarse a cambios disruptivos (International Standard Organisation, 2017; The British Standards Institution-, 2014). Así, uno de los modelos más populares en la literatura especializada al respecto es el de la resiliencia general relativa (ROR, por sus siglas en inglés) de McManus *et al.* (2008), que fundamenta a otros más como el de Stephenson (2010), Lee *et al.* (2013), Prayag *et al.* (2018) y Whitman *et al.* (2013). Además, existen tres estándares internacionales para desarrollar la resiliencia en las organizaciones: la ASIS SPC.1-2009 de la American National Standard for Security (ASIS International, 2009), la BS 65000:2014 de The British Standards Institution (The British Standards Institution, 2014) y la ISO 22316:2017(E) de la International Standard Organisation (International Standard Organisation, 2017).

Covid-19 en el sector restaurantero

La covid-19 ha llegado a cada país a un ritmo diferente, en concreto, debido a las distintas medidas que estos han implementado para contener su propagación; sin embargo, el día que fue declarada como pandemia por la OMS (11 de marzo de 2020) la mayoría de los restaurantes ya operaban entre el -10% y el -20% de su aforo, en comparación con años anteriores (Dube *et al.*, 2020). A medida que aumentó el número de casos de covid-19 en todo el mundo, una de las medidas de su contención fue el cierre temporal obligado de restaurantes (Baum & Thanh, 2020; Madeira *et al.*, 2021; Song *et al.*, 2021), con consecuencias de reducción de millones de dólares en ventas, despido de empleados, bancarrota y cierres definitivos de restaurantes (Bhattacharya *et al.*, 2021; Deloitte, 2020; Song *et al.*, 2021). En México, se ha estimado que las pérdidas de estos negocios para el año 2020 oscilaron entre 43% y 70%, en comparación con sus ingresos de 2019, además de que 122 mil cerraron sus puertas definitivamente (Deloitte, 2021). Este panorama ha persistido por el temor de los consumidores de contagiarse al comer en restaurantes, a pesar de contar con protocolos de seguridad y campañas de vacunación llevadas a cabo hacia finales de 2020 e inicios de 2021 (Bhattacharya *et al.*, 2021).

No obstante, y aunque la pandemia del covid-19 puede parecer sin precedentes por su intensidad y globalidad (Pedersen *et al.*, 2020), otras ciudades como Hong Kong han enfrentado crisis similares, como el síndrome respiratorio agudo severo (SARS, por sus siglas en inglés) en 2003.

Ante ello, Tse *et al.* (2006) sugieren reaccionar rápidamente para minimizar el daño antes de que se intensifique exponencialmente y amenace la supervivencia del negocio, esto bajo un enfoque escalonado de valoración de daños, minimización de costos operativos, solicitud de préstamos condonables (o de bajo costo) y estrategias para aumentar el valor percibido por los clientes además de la imagen pública del restaurante.

Las investigaciones que han surgido a lo largo de la pandemia sugieren que los restaurantes que subsistirán a esta pandemia serán aquellos que minimicen sus impactos a través de la adopción o innovación tecnológica (Hao *et al.*, 2020; Li *et al.*, 2021; Shin & Kang, 2020), modifiquen sus procesos de prestación de servicios (Dube *et al.*, 2020; Song *et al.*, 2021), continúen con estándares de higiene (Duarte *et al.*, 2020; Kim *et al.*, 2021), implementen medidas de seguridad para evitar que los clientes contraigan el virus (Chang *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2021), se orienten a la filantropía social (Brizek *et al.*, 2021; Madeira *et al.*, 2021; Norris *et al.*, 2021), optimicen su liquidez (Dube *et al.*, 2020) y cuenten con un plan de contingencia y apoyo corporativo (Norris *et al.*, 2021). Es necesario resaltar que los restaurantes independientes que no están afiliados a grandes cadenas son los que enfrentan una mayor vulnerabilidad (Haas *et al.*, 2020).

Resiliencia organizacional: modelos y métricas

Las métricas para la resiliencia organizacional pueden contribuir a cuatro necesidades organizacionales clave: demostrar progreso para volverse más resiliente; desarrollar indicadores de resiliencia adelantados, en lugar de rezagados; vincular las mejoras en la resiliencia organizacional con la competitividad; y demostrar la influencia de la inversión en resiliencia en un caso de negocio (Lee *et al.*, 2013; Stephenson, 2010).

Es así como los modelos documentados en la literatura especializada sugieren analizar o cuantificar a la resiliencia. Por ejemplo, Dalziell *et al.* (2007) y McManus *et al.* (2008), a través de su resiliencia general relativa (ROR, por sus siglas en inglés), determinan que la resiliencia se dimensiona por la conciencia de la situación, el manejo de vulnerabilidades clave y la capacidad de adaptación, cada una conformada por cinco indicadores. Por otro lado, Stephenson (2010), en su nuevo modelo de resiliencia organizacional (NMOR, por sus siglas en inglés), propone a partir del modelo de ROR de McManus dimensionar a la resiliencia organizacional a través de dos factores solamente, la resiliencia de adaptación (ocho indicadores) y la resiliencia de planeación (cinco indicadores).

Investigaciones posteriores sobre la base del modelo de Stephenson (2010), como las de Lee *et al.* (2013), Whitman *et al.* (2013) y Prayag *et al.* (2018), proponen medir a la resiliencia organizacional bidimensionalmente mediante la capacidad adaptativa y la capacidad de planeación. En otra perspectiva, Hollnagel (2015) en su cuadrícula de análisis de resiliencia (RAG, por sus siglas en inglés) establece cuatro habilidades necesarias para un rendimiento resiliente: la habilidad para responder, la habilidad para monitorear, la habilidad para aprender y la habilidad para anticipar, mientras que Heinemann (2016) propone un marco de resiliencia (AR6A) para medir el desempeño de los sistemas con ocho funciones genéricas: atención, robustez, resistencia, re-estabilización, reconstrucción, reconfiguración, recordar y adaptabilidad.

Además, también se cuenta con estándares internacionales para construir la resiliencia en las organizaciones. Mientras que la ASIS SPC 1-2009 especifica los requisitos para un sistema de gestión de resiliencia organizacional estructurada a través del establecimiento de requisitos generales, una política de gestión de la resiliencia organizacional, planeación, implementación y operación, comprobación y revisión por la dirección de la organización (ASIS International, 2009), la BS 65000:2014 de orientación sobre resiliencia organizacional determina que la resiliencia es construida por estar informado (conciencia de la situación), establecer dirección, aportar coherencia, desarrollar la capacidad de adaptación, fortalecer a la organización y validar y revisar (The British Standards Institution, 2014). Por su parte, la ISO 22316:2017 de seguridad y resiliencia organizacional propone 10 atributos de la resiliencia organizacional: generales, visión compartida y claridad de propósito, comprender e influir en el contexto, liderazgo eficaz y empoderado, una cultura que apoya la resiliencia organizacional, información y conocimiento compartidos, disponibilidad de recursos, desarrollo y coordinación de disciplinas gerenciales, apoyo a la mejora continua, y capacidad para anticipar y gestionar el cambio.

Resiliencia en el sector restaurantera ante la covid-19

La resiliencia organizacional es una alternativa de gestión mediante la cual las organizaciones pueden hacer frente a cambios disruptivos y continuar con sus operaciones (International Standard Organisation, 2017; The British Standards Institution, 2014). Esta capacidad de adaptación está siendo retomada por diversos sectores empresariales para mitigar los impactos del covid-19. Así, algunos de los estudios en la industria hospitalaria durante la pandemia plantean fortalecer su resiliencia financiera antes y durante la crisis, a través de resguardos de efectivo suficiente, reducción de deudas y operaciones rentables con enfoque a altos dividendos (Song *et al.*, 2021).

Otros estudios se han orientado hacia la resiliencia en la cadena de suministro para que las empresas puedan continuar con sus operaciones a su máxima capacidad, en particular en aquellas empresas que se ubican en un área geográfica y considerando el periodo en el que sus operaciones fueron afectadas o disminuidas en algunas de sus áreas (Aigbedo, 2021; Ambulkar *et al.*, 2015; Dai *et al.*, 2018).

Algunas investigaciones más se han orientado a los trabajadores que buscan ser resilientes bajo arreglos laborales flexibles y seguros, o bien, en la transferibilidad de ellos dentro y entre los sectores de servicios (Martins *et al.*, 2020). Por su parte, Aguiar-Quintana *et al.* (2021) proponen desarrollar la resiliencia de los empleados durante la pandemia por covid-19 para garantizar la resiliencia organizacional y moderar los efectos negativos de la inseguridad laboral de los empleados y, por lo tanto, mejorar su bienestar.

Además, desde la perspectiva gerencial de investigaciones, Lombardi *et al.* (2021) plantean transitar durante la crisis a través de dos estilos de liderazgo: 1) el de *jardinero*, que invierten su tiempo y recursos para crear un ambiente de trabajo en el que las plantas (personas) puedan crecer por sí mismas y puedan contribuir a la estabilidad y vitalidad del jardín (organización); y 2) el de *mientras se aprende*, en el que los gerentes ven a la pandemia como una oportunidad para aprender y crecer, reinventando el negocio con la implementación de procesos para que las empresas sean más resilientes, por ejemplo, diversificando sus operaciones si cuentan con filiales en diferentes regiones de un país o del mundo y por la no simultaneidad de la cantidad de contagios.

Especialmente para el sector restaurantera, Neise *et al.* (2021) concluyen que el mayor impacto de la covid-19 se da en aquellos de cobertura local, a diferencia de las grandes franquicias, donde es menor. Además, estos autores resaltan que el eficiente desempeño económico y financiero, así como los suficientes activos previos a la pandemia, los servicios de entrega y comida para llevar y la experiencia en la toma de decisiones del propietario o el gerente para lidiar con la crisis, son los factores que aumentan la probabilidad de la resiliencia del restaurante. En el mismo orden de ideas, Li *et al.* (2021) proponen estrategias innovadoras en dos etapas, la primera con relación a respuestas de emergencia (prevención y control de pandemias, gobierno y comunidad, responsabilidad social corporativa, respuesta de marketing y respuesta de gestión) y la segunda respecto a esfuerzos de recuperación (prevención y control de pandemias, cooperación con terceros, innovación en el servicio al cliente, innovación de productos y estrategia de marketing innovadora). Por su parte, Park *et al.* (2021) retoman los efectos moderadores de la resiliencia de los empleados y su situación laboral, quienes no solo han tenido que lidiar con la pérdida de seguridad laboral, sino también adaptarse a un nuevo entorno de trabajo centrado en métodos de entrega rediseñados, pautas de distanciamiento social y amenazas a la salud y la seguridad.

Bhattacharya *et al.* (2021) plantean un plan de acción denominado Four-F (*finding facts*, encontrar hechos; *fostering alternates*, fomentar alternativas; *fulfilling implementation*, cumplir con la implementación; *feasibility testing*, probar viabilidad) para que las empresas de servicio de alimentos globales, entre los que se encuentran los restaurantes, desarrollen resiliencia durante tiempos de crisis, a partir de las relaciones con los proveedores y el gobierno. Los autores proponen estrategias que involucran adaptación tecnológica, innovación de servicios y combinaciones de competencias internas y externas para el desarrollo de ventajas competitivas. Del mismo modo, Gomes & Stedefeldt (2020) exploran a la resiliencia como "la capacidad de planificar y prepararse, absorber, recuperarse y adaptarse a eventos adversos". Los autores argumentan que estas cuatro etapas proporcionan información sobre cómo los restaurantes están respondiendo a la pandemia en términos de la seguridad de la producción de alimentos y la salud de las personas involucradas, ya sean trabajadores de la cocina o clientes, de tal forma que el aprender de la experiencia de la pandemia ayudará a construir resiliencia activa al utilizar esta gestión adaptativa como fuerza motriz en los procesos de toma de decisiones futuros, independientemente de si la situación es una emergencia o no.

Sin embargo, estos estudios no profundizan particularmente en analizar las métricas de la resiliencia *per se* durante la pandemia de la covid-19, sino más bien hacia estrategias para su desarrollo y/o construcción. De igual forma, son escasos los estudios que dimensionan a la resiliencia organizacional en la industria del turismo previo a la pandemia, y en el caso de la industria restaurantera son más bien inexistentes. Prayag *et al.* (2018) evalúan la resiliencia de las pequeñas empresas hoteleras utilizando el modelo de resiliencia bidimensional (planeada y adaptativa) desarrollado por Lee *et al.* (2013), afirmando la fuerte correlación entre ambas dimensiones y una influencia positiva de la resiliencia planeada en la resiliencia adaptativa.

Ya no se puede pensar en el riesgo de enfermedades infecciosas exclusivamente como la amenaza de eventos de baja probabilidad y alto impacto. Si bien es posible que una pandemia mundial de influenza solo ocurra ocasionalmente en décadas, los brotes regionales y locales altamente perturbadores se están volviendo más comunes y están causando más daños económicos (World Economic Forum, 2019). Aunado a ello, se ha notado una escasez de investigación sobre la resiliencia organizacional en el sector restaurantera para la pandemia del covid-19. Ante ello, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué indicadores y estrategias pueden desarrollar los restaurantes independientes para desarrollar resiliencia organizacional ante su vulnerabilidad por la covid-19? Para dar respuesta, el método de investigación implicó un análisis descriptivo y uno correlacional de las métricas de la resiliencia organizacional: la capacidad de resiliencia planeada y la capacidad de resiliencia.

Materiales y métodos

El objetivo de la investigación consistió en proponer indicadores y estrategias para desarrollar la resiliencia organizacional ante la covid-19 en el sector restaurantera de México. Para dar cumplimiento a ello, el método de investigación implicó dos fases: en la primera un análisis descriptivo sobre el estatus de la covid-19, así como de las medidas y programas para los restaurantes de la Ciudad de México para hacerle frente; y en la segunda la construcción del instrumento de medición, que se basó tanto en el modelo bidimensional de Prayag *et al.* (2018), por su popularidad y adaptación previa al sector turismo, como en el de Whitman *et al.* (2013), por su versión corta. El cuestionario se adecuó a una pregunta única por indicador, lo que afectaría ligeramente su confiabilidad, pero con numerosas ventajas prácticas en la interoperabilidad de los datos (Whitman *et al.*, 2013). Las preguntas fueron adaptadas al sector restaurantera y valoradas por tres expertos, procurando no alterar esencialmente su sentido.

El cuestionario se suministró a 68 dueños/gerentes de restaurantes independientes con tipo de establecimiento fijo, ubicados en el centro de la Ciudad de México. Aunque no existe un censo sobre este tipo de restaurantes en cuanto a su afiliación en particular a alguna cadena restaurantera, se consideró para efectos de la información muestral (Tabla 1) la clasificación de actividad económica de servicios de preparación de alimentos y bebidas del INEGI, con un tamaño máximo de 30 trabajadores del Centro de la Ciudad de México, de lo cual resultaron 7660 restaurantes (INEGI-Denue, 2022).

Tabla 1. Ficha de información muestral.

País/Ciudad	México/Ciudad de México.
Localidad	Centro de la Ciudad de México-Alcaldía Cuauhtémoc
Población	7660 restaurantes independientes (menos de 30 empleados)
Tamaño de la muestra	68
Error muestral	10%
Nivel de confianza	Intervalo: 90%; $z = 1.645$; $p = q = 0.5$
Recolección de datos	Google Forms y presencial.
Fecha	27 de septiembre 2021 al 15 de enero 2022
Tipo de muestreo	Por conveniencia

Fuente: Elaboración propia.

En esta fase, la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov arrojó un estadístico de 0.161, con significancia de 0.182, por lo que se aceptó una distribución normal de los datos y se procedió a realizar un análisis correlacional de Pearson para las dimensiones e indicadores del constructo resiliencia organizacional, para con ello identificar a los indicadores y diseñar las estrategias respectivas para construir la resiliencia ante la covid-19 en los restaurantes.

Resultados

Covid-19 en México: estatus, medidas y programas para los restaurantes

El 27 de febrero de 2020 se notificó el primer caso confirmado de covid-19 en la Ciudad de México y en el país (Saéñz & Gobierno de la Ciudad de México, 2021). Desde esa fecha y hasta el 03 de enero de 2023, se han confirmado 7 234 467 contagios de covid-19 y 331 099 muertes por esta enfermedad en México (WHO, 2023b). Por su comportamiento, la pandemia ha presentado desde su inicio varios picos que representan la mayor cantidad de casos en 24 horas registrados (Figura 1) (Gobierno de la Ciudad de México-Secretaría de Salud [Salud], 2022 Ritchie *et al.*, 2020; WHO, 2023b). A pesar de que se inició la vacunación el 24 diciembre 2020 a personal médico, y al 03 de enero de 2023 se han administrado un total de 225 063 079 dosis, el número de decesos acumulados para este mismo 03 de enero fue de 331 099 (WHO, 2023b).

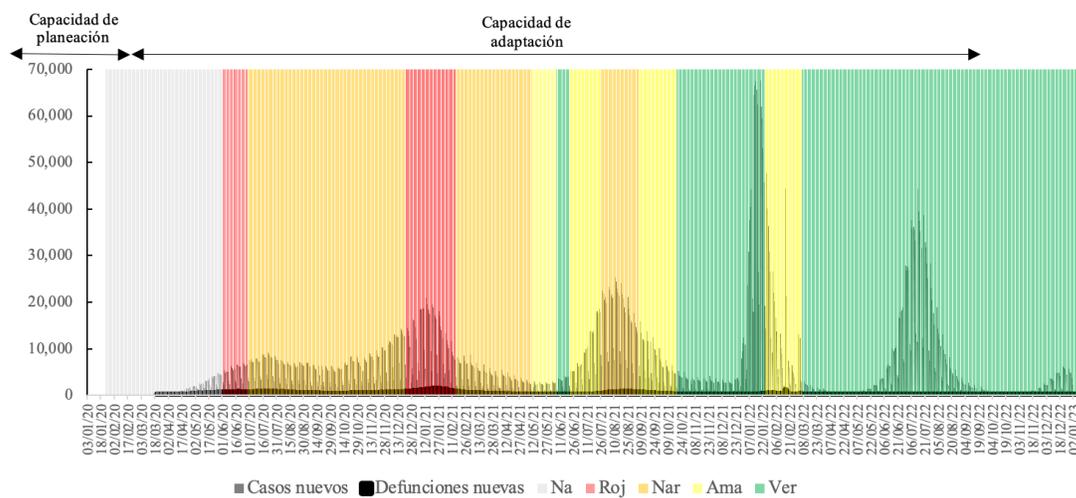


Figura 1. Contagios, decesos, semáforo covid-19 diario en México y resiliencia bidimensional.

Nota: Casos cada 24 horas. Color de semáforo de riesgo epidemiológico:

Na (No aplica), Roj (Rojo), Nar (Naranja), Ama (Amarillo) y Ver (Verde).

Fuente: Elaboración propia con datos de Gobierno de la Ciudad de México-Secretaría de Salud (2022) y WHO (2023b).

La Ciudad de México ha sido la entidad del país con la mayor cantidad de contagios con 1 308 122, un total de 41 699 defunciones y 17 865 casos activos (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [Conacyt], 2020). Esta situación ha impactado a todos los sectores productivos del país, y uno de los que ha sido más visible es el restaurantera. En tanto que en todo el país existen 674 556 restaurantes, de ellos 669 153 tienen menos de 30 empleados y 57 152 se encuentran en la Ciudad de México. Tan solo en la Alcaldía Cuauhtémoc, que conforma al centro de la ciudad, son 7660 establecimientos de este tipo (INEGI-Denue, 2022).

Con la rápida expansión de la covid-19 en el país, se estableció del 23 de marzo al 30 de mayo de 2020 la Jornada Nacional de Sana Distancia, con restricciones temporales de distanciamiento social para mitigar los contagios (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2020). Así, el 31 de marzo el gobierno de la Ciudad de México emitió el Aviso de Declaratoria de Emergencia Sanitaria con la suspensión de actividades de establecimientos mercantiles con venta de alimentos preparados (Gaceta Oficial de la Ciudad de México, 2021), medidas que generaron a este sector grandes pérdidas económicas.

Ante ello, la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac) emitió en mayo de 2020 el Protocolo de Prevención covid-19 Mesa Segura, en el que se establecen los lineamientos para la reapertura del sector (Canirac, 2020). Así mismo, el 01 de junio de 2020 entró en vigor el Plan Gradual hacia la Nueva Normalidad, con las estrategias para reanudar las actividades clasificadas como esenciales de manera progresiva y mediante un sistema de semáforo de cuatro niveles de alerta (máximo, alto, medio y bajo) y un Comité de Monitoreo hacia la Nueva Normalidad (Gobierno de la Ciudad de México, 2021; Salud, 2020). De esta forma, en semáforo de riesgo máximo (rojo), los restaurantes de la ciudad solo podrían operar con servicio para llevar o a domicilio; en semáforo de riesgo alto (naranja), podrían operar con 50% de aforo permitido; en semáforo de riesgo medio (amarillo), operarían con 75% de aforo; y en semáforo de riesgo bajo (verde), podrían ofrecer servicio regular bajo las normas de nueva normalidad y medidas básicas de prevención (Salud, 2020). Además, para el 30 de abril de 2021, los restaurantes podrían operar con la colocación de enseres en la vía pública e instalaciones necesarias para la prestación de sus servicios (Gaceta Oficial de la Ciudad de México, 2021).

Análisis correlacional

Se aplicó un pretest a dos dueños de restaurantes para validar la confiabilidad del cuestionario, de donde se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0.832. Es así que se aplicaron 70 cuestionarios, de los cuales 37 fueron respondidos válidamente en forma electrónica a través de un cuestionario diseñado en Google Forms, dos fueron invalidados por estar incompletos en sus respuestas y 31 cuestionarios más fueron respondidos en los propios restaurantes. Se eligieron restaurantes independientes (que no pertenecen a alguna cadena) y con tipo de establecimiento fijo (que cuentan con local) por conveniencia (Tabla 1) al caminar por el centro de la Ciudad de México, Alcaldía Cuauhtémoc.

De estos 68 cuestionarios, 27 fueron contestados por hombres y 41 por mujeres, con edades que oscilan entre 31 y 53 años, con un promedio de antigüedad en el restaurante actual de más de 4 años y con antigüedad promedio en el sector de 11 años.

La Tabla 2 muestra las correlaciones entre las dimensiones e indicadores de la resiliencia organizacional restaurantera, así como los ítems únicos.

Tabla 2. Resiliencia bidimensional: correlaciones, indicadores e ítems.

Variable	Correlación (r)	Dimensión	Correlación (r)	Indicador/Ítem
Resiliencia organizacional restaurantera	0.629**	Capacidad de planeación	0.347**	P1. Estrategias de planeación / Los planes de contingencia resultaron apropiados ante la emergencia sanitaria de la covid-19
			0.493*	P2. Participación en ejercicios / El personal participa y prueba los planes de contingencia ante la covid-19 para asegurarse que son efectivos.
			0.329**	P3. Postura proactiva / Somos capaces de cambiar rápidamente del negocio habitual para responder a la crisis sanitaria
			0.820**	P4. Habilidad y capacidad de recursos externos / Construimos relaciones con organizaciones para acceder a recursos en esta crisis de la covid-19
			0.857**	P5. Prioridades de recuperación / Nuestras prioridades para la recuperación están claramente definidas para el personal durante y después de la covid-19
			0.774**	AC1. Mentalidad de silo / Hay una sensación de trabajo en equipo y camaradería en nuestra organización durante la pandemia
			0.325*	AC2. Habilidad y capacidad de los recursos internos / Nuestro restaurante mantiene recursos suficientes para operar habitualmente durante y posteriormente a esta crisis sanitaria
			0.340*	AC3. Compromiso y participación del personal / El personal del restaurante utiliza sus habilidades para resolver los problemas asociados a la covid-19
	0.870**	Capacidad de adaptación	0.720**	AC4. Información y conocimiento / El personal tiene la información y el conocimiento que necesitan para responder adecuadamente a la crisis de la covid-19
			0.777**	AC5. Estructuras de liderazgo, gestión y gobernanza / Los gerentes del restaurante lideran adecuadamente durante la covid-19
			0.719**	AC6. Innovación y creatividad / El personal es creativo para solucionar situaciones en forma novedosa derivadas de la crisis de la covid-19
			0.322*	AC7. Toma de decisiones descentralizada y receptiva / El personal tiene la autoridad para tomar decisiones relacionadas con su trabajo para responder ante la crisis de la covid-19
			0.302*	AC8. Monitoreo y reporte de situaciones internas y externas / Monitoreamos de manera proactiva nuestra industria para tener una alerta temprana de crisis sanitarias emergentes

Fuente: Elaboración propia a partir de Prayag *et al.* (2018) y Whitman *et al.* (2013).

La capacidad de adaptación es la dimensión que presenta una correlación positiva muy fuerte con la resiliencia organizacional del sector restaurantera independiente ($r = 0.870$, $p = 0.01$), mientras que la capacidad de planeación se correlaciona positivamente de forma considerable ($r = 0.629$, $p = 0.01$). Lo anterior se traduce en que la capacidad de adaptación de los restaurantes independientes se encuentra asociada a la resiliencia de la organización en mayor grado que la capacidad de planeación.

Los resultados, basados en las opiniones de los encuestados, revelan que los gerentes o dueños asocian indicadores como *El establecimiento de prioridades de recuperación y de habilidad y capacidad de recursos externos* con correlaciones positivas muy fuertes en la capacidad de planeación, lo que implica que a variaciones positivas corresponden variaciones positivas en la resiliencia de planeación, mientras que la postura proactiva y las estrategias de planeación son los que presentan niveles de correlaciones positivas débiles.

En cuanto a la capacidad de adaptación, son cuatro los indicadores que se correlacionan de forma positiva: 1) Mentalidad de silo, 2) Información y conocimiento, 3) Estructuras de liderazgo, gestión y gobernanza y, 4) Innovación y creatividad, mientras que en los cuatro indicadores restantes existe correlación positiva débil: 1) Habilidad y capacidad de los recursos internos, 2) Compromiso y participación del personal, 3) Toma de decisiones descentralizada y receptiva, y 4) Monitoreo y reporte de situaciones internas y externas.

Discusión

Considerando el modelo base de resiliencia organizacional de Stephenson (2010), la versión corta de Whitman *et al.* (2013) y el adaptado por Prayag *et al.* (2018) para las pequeñas empresas hoteleras, la correlación que resulta de esta investigación es consistente con las citadas, confirmando una fuerte correlación positiva entre la resiliencia organizacional y sus dos dimensiones: la planeada ($r = 0.629^{**}$) y la adaptativa ($r = 0.870^{**}$). En tanto que la resiliencia planeada ocurre antes de la crisis y facilita la recuperación de la organización, la resiliencia adaptativa suele aparecer después de la crisis y requiere de liderazgo, vínculos externos, colaboración interna, capacidad de aprender de experiencias pasadas y el bienestar del personal (Stephenson, 2010).

Es por ello que a partir de las definiciones de los indicadores considerados por Stephenson (2010) para desarrollar resiliencia, y considerando las correlaciones obtenidas entre cada uno de ellos con la resiliencia de los restaurantes en esta investigación, es necesario para los propietarios o gerentes de los restaurantes independientes establecer estrategias durante y después de la crisis sanitaria causada por la covid-19 en los indicadores siguientes.

Para la resiliencia a partir de su capacidad de planeación:

P1. Estrategias de planeación: desarrollar planes estratégicos de contingencia para gestionar los riesgos y vulnerabilidades de la pandemia (Stephenson, 2010).

Este indicador resultó con una correlación positiva débil con la resiliencia planeada, con un valor de $r = 0.347^{**}$ ante el ítem *Los planes de contingencia resultaron apropiados ante la emergencia sanitaria de la covid-19*. De esta forma, es necesario actualizarlos, como lo refiere Norris et al. (2021), al menos dos veces al año, lo que implica incluir responsabilidades y personal encargado de ellas, protocolos para implementar medidas de salubridad, sanitización, señalética, equipo de protección (mascarillas, desinfectante, etc.), la organización del flujo de tareas al interior del establecimiento para reducir el movimiento de clientes, trabajadores y proveedores, además de una bitácora de análisis de peligros y de puntos críticos de control para que estas medidas queden establecidas como lo referido por la Canirac (2020).

P2. Participación en ejercicios: validar y evaluar las estrategias y los planes de contingencia con simulacros que apoyen la realización de correcciones necesarias en caso de su implementación (Stephenson, 2010).

El indicador *El personal participa y prueba los planes de contingencia ante la covid-19 para asegurarse que son efectivos* resultó con una correlación positiva moderada $r = 0.493^*$. En este sentido, se consideran como planes aquéllos que surgieron como protocolos de actuación tanto en la operación como el ingreso de los clientes al restaurante, por ejemplo, la sana distancia entre comensales, toma de temperatura, uso de gel antibacterial y cubrebocas, como en su momento lo propuso la Canirac.

P3. Postura proactiva: preparar estratégicamente al personal para responder a alertas tempranas de cambio (crisis) en el entorno externo-interno (Stephenson, 2010).

El indicador *somos capaces de cambiar rápidamente del negocio habitual para responder a la crisis sanitaria* resultó con una correlación de $r = 0.329^{**}$. Para fortalecerlo se requiere alentar a que los empleados con mayor experiencia tengan una actitud propositiva ante la crisis, como lo señalan Ding & Jiang (2021). Además, implica orientar, capacitar y organizar al personal para prevenir y controlar la propagación de la covid-19 en el restaurante (Gomes & Stedefeldt, 2020), en sus hogares y durante sus trayectos en transporte público.

P4. Habilidad y capacidad de recursos externos: construir relaciones estratégicas con otros restaurantes, proveedores u organizaciones afines para garantizar el acceso a recursos en caso de necesidad, tales como el uso compartido de instalaciones, acceso a financiamiento y flexibilidad para transferibilidad de personal calificado dentro del sector (Stephenson, 2010).

En este ítem sobre *Construimos relaciones con organizaciones para acceder a recursos en esta crisis de la covid-19* se obtuvo una correlación positiva fuerte con la resiliencia planeada, con un coeficiente de $r = 0.820^{**}$.

Esto puede implicar, según Aday & Aday (2020), que los restaurantes cuentan con buena diversificación del número, adecuada selección y ubicación de los proveedores con los que han construido relaciones de mutuo beneficio, en particular para afrontar esta crisis sanitaria; o bien, como lo sugiere Bhattacharya et al. (2021), los gerentes negociaron con las agencias gubernamentales para conseguir estímulos como subvenciones, exenciones fiscales y exenciones de pago de deudas, entre otras.

P5. Prioridades de recuperación: definir claramente las prioridades para la recuperación que aseguren los requisitos mínimos de operación (Stephenson, 2010).

El indicador *Nuestras prioridades para la recuperación están claramente definidas para el personal durante y después de la covid-19* resultó con el coeficiente de correlación positivo más fuerte de todos los indicadores, con un valor de $r = 0.857^{**}$, lo que señala que las prioridades de recuperación en los restaurantes son evidentes para el personal e inciden en la resiliencia de la organización.

Por otro lado, para desarrollar resiliencia a partir de la capacidad de adaptación es necesario que los gerentes restauranteros consideren las estrategias e indicadores siguientes.

AC1. Mentalidad de silo: se refiere a minimizar las barreras sociales, culturales y de comportamiento divisivas que a menudo se manifiestan como barreras de comunicación que crean formas de trabajo inconexas, desconectadas y perjudiciales (Stephenson, 2010).

En el ítem *Hay una sensación de trabajo en equipo y camaradería en nuestra organización durante la pandemia*, la correlación fue positiva alta con $r = 0.774^{**}$. Norris et al. (2021) señalan que los propietarios de restaurantes deben invertir en una plataforma que permita la comunicación entre todos los empleados y así estimular actitudes de compañerismo y de empatía entre ellos.

AC2. Habilidad y capacidad de los recursos internos: se refiere a la gestión y movilización de los recursos de la organización para garantizar su capacidad habitual (Stephenson, 2010).

En el indicador sobre si *El restaurante mantiene recursos suficientes para operar habitualmente durante y después de esta crisis sanitaria*, la correlación obtenida fue positiva y débil, con un valor $r = 0.325^{*}$. Al respecto, pueden considerarse algunos factores para fortalecer la resiliencia adaptativa, los cuales van desde alentar la flexibilidad laboral ante la posibilidad y riesgo de contagio (Park et al., 2021) hasta la gestión de los costos operativos, de suministro y cantidad de personal (Aday & Aday, 2020).

AC3. Compromiso y participación del personal: tiene que ver con que algunos de los empleados no solo han tenido que lidiar con la pérdida de seguridad laboral, sino también de algún familiar y adaptarse a un nuevo entorno de trabajo (Stephenson, 2010).

En este ítem sobre si *El personal del restaurante utiliza sus habilidades para resolver los problemas asociados a la covid-19*, la correlación que resultó fue positiva, con un valor $r = 0.340^{*}$; no obstante, esta débil asociación tendrá que fortalecerse, como señalan Park et al. (2021), moderando los efectos negativos de la pandemia en los empleados a través de apoyo psicológico durante y después de la pandemia y con ello mejorar su bienestar, además de fortalecer el compromiso laboral y social, motivando comportamientos filantrópicos.

AC4. Información y conocimiento: se centra en compartir el acceso a la información de los procesos y lineamientos con todo el personal, de esta manera el personal está capacitado para desempeñar cualquier rol clave en la operación y servicio (Stephenson, 2010).

El indicador de si *El personal tiene la información y el conocimiento que necesitan para responder adecuadamente a la crisis de la covid-19* se correlacionó positiva y fuertemente con la resiliencia adaptativa mediante un valor de $r = 0.720^{**}$. Sin embargo, en el caso de que el restaurante no cuente con un sistema formal de información, Norris et al. (2021) proponen se considere invertir en una plataforma de comunicación para que la información se pueda difundir con la facilidad y frecuencia necesarias.

AC5. Estructuras de liderazgo, gestión y gobernanza: quiere decir que un fuerte liderazgo durante la crisis sanitaria proporcionaría las directrices adecuadas para la evaluación continua de las estrategias y programas de trabajo implementados y su relación con los objetivos de la organización (Stephenson, 2010).

El ítem *Los gerentes del restaurante lideran adecuadamente durante el SARS-CoV-2* resultó con una correlación positiva y alta con un valor de $r = 0.777^{**}$. Ante ello, el liderazgo para implementar medidas en la emergencia sanitaria fue la adecuada. Al respecto, Lombardi *et al.* (2021) plantean transitar durante la crisis a través de dos estilos de liderazgo, el de *jardinero* o el de *mientras se aprende*.

AC6. Innovación y creatividad: significa que el personal es motivado y recompensado por utilizar enfoques innovadores en el servicio al cliente, los productos ofertados y estrategias de marketing para desarrollar soluciones ante la crisis (Stephenson, 2010).

En el indicador de si *El personal es creativo para solucionar situaciones en forma novedosa derivadas de la crisis covid-19* se obtuvo una correlación fuerte positiva de $r = 0.719^{**}$. La covid-19 llevó a muchos restauranteros a implementar medidas creativas para cuidar a sus comensales, como usar menús individuales, promover el uso de tablero de menú sin contacto, o bien, centrar el menú en los platillos favoritos clásicos o los más vendidos y eliminar ingredientes y platos únicos, como lo sugieren Li *et al.* (2021).

Otras alternativas que pueden considerarse son las digitales, como códigos QR que contengan el menú ofertado o información sobre descuentos y promociones para impulsar y atraer más clientes (Gomes & Stedefeldt, 2020). Además, de acuerdo con Norris *et al.* (2021), es posible considerar la implementación de un sistema de entrega como alguna de las medidas para que los restaurantes absorban el impacto de la pandemia.

AC7. Toma de decisiones descentralizada y receptiva: se refiere a que el personal tiene claramente la autoridad delegada para tomar decisiones respecto de su trabajo y permitir una respuesta a la crisis sanitaria (Stephenson, 2010).

La correlación en el ítem sobre si *El personal tiene la autoridad para tomar decisiones relacionadas con su trabajo para responder ante la crisis de la covid-19* resultó positiva, aunque débil, con un valor de $r = 0.322^{**}$. Para fortalecer este indicador, McManus (2008) propone que el personal sea involucrado en la toma de decisiones, donde su conocimiento específico agregue valor significativo.

AC8. Monitoreo y reporte de situaciones internas y externas: se alienta al personal a estar atento al desempeño del sector y los problemas potenciales en el restaurante (Stephenson, 2010).

En el indicador *Monitoreamos de manera proactiva nuestra industria para tener una alerta temprana de crisis sanitarias emergentes*, se obtuvo la correlación más baja de todos con la resiliencia de adaptación del restaurante, con el valor $r = 0.302^*$.

Para fortalecer esta asociación, se requiere monitorear las disposiciones que establezcan las autoridades competentes para las acciones a seguir por el sector restaurantera, por ejemplo, el Programa de Colocación de Enseres para la Prestación del Servicio implementado por el Gobierno de la Ciudad de México (2021), como sombrillas, mesas, sillas o cualquier instalación desmontable que estén colocados en la vía pública, pero que no se hallen sujetos o fijos a esta, o bien, en el establecimiento de nuevas medidas para la vigilancia, supervisión e identificación de posibles contagios.

Conclusiones

Aunque aún dista mucho de conocerse el impacto real de la covid-19 en la actividad económica de cualquier país, la crisis ha presentado una serie de situaciones en las que no hay certezas ni garantías; no obstante, al ir comprendiendo las características de la pandemia, ha sido posible minimizar su impacto social y financiero.

Así, una de las más importantes lecciones aprendidas para los restaurantes independientes en México es que aquéllos que muestren interés por desarrollar su capacidad de planeación y su capacidad de adaptación tendrán una mejor resiliencia y con ello mayores probabilidades de subsistencia ante emergencias sanitarias, como la actual por covid-19. La mayor asociación con la construcción de resiliencia de esta industria se encontró con la capacidad de adaptación, lo que indica que es necesario que los gerentes o propietarios consideren desarrollar la capacidad de planeación de forma estratégica elaborando planes de contingencia o emergencia, con participación en ejercicios de simulación; mantener una postura proactiva; mejorar la habilidad y capacidad de los recursos externos; e identificar claramente las prioridades de recuperación.

De igual forma, los gerentes o propietarios deben fortalecer la capacidad de adaptación de la organización, considerando estrategias para desarrollar la mentalidad de silo de los trabajadores y mejorar la capacidad de los recursos internos, el compromiso y participación del personal, las estructuras de liderazgo, la gestión y gobernanza, la innovación y creatividad del servicio y operación, los procesos de toma de decisión descentralizada y receptiva, además del monitoreo continuo y reporte de situaciones internas y externas.

Los restaurantes que perdurarán en crisis sanitarias serán aquéllos que construyan resiliencia, poniendo mayor énfasis en medidas sanitarias que protejan la salud de los clientes y empleados, y aquéllos que retribuyan filantrópicamente a la sociedad, todo esto bajo una nueva normalidad.

Referencias

- Aday, S., & Aday, M. S. (2020). Impact of Covid-19 on the food supply chain. *Food Quality and Safety*, 4(4), 167–180. doi: <https://doi.org/10.1093/fqsafe/fyaa024>
- Aguilar-Quintana, T., Nguyen, T. H. H., Araujo-Cabrera, Y., & Sanabria-Díaz, J. M. (2021). Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102868. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102868>
- Aigbedo, H. (2021). Impact of COVID-19 on the hospitality industry: A supply chain resilience perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103012. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103012>
- Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*, 33–34(1), 111–122. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.11.002>
- ASIS International. (2009). *Organizational resilience: security, preparedness, and continuity management systems-requirements with guidance for use*. https://www.ndsu.edu/fileadmin/emgt/ASIS_SPC.1-2009_Item_No_1842.pdf
- Bánáti, D. (2011). Consumer response to food scandals and scares. *Trends in Food Science and Technology*, 22(2–3), 56–60. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2010.12.007>
- Baum, T., & Thanh, N. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397–2407. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>

- Bhattacharya, A., Zutshi, A., & Bavik, A. (2021). Building resilience for food service businesses in times of crisis: a Four-F action plan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10). doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0123>
- Brizek, M. G., Frash, R. E., McLeod, B. M., & Patience, M. O. (2021). Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102766. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102766>
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac). (2020). *Protocolo de prevención COVID-19, Mesa segura*. <https://www.amr.org.mx/docs/AMR-Protocolo-Reapertura-Mesa-Segura.pdf>
- Chang, H., Capuozzo, B., Okumus, B., & Cho, M. (2021). Why cleaning the invisible in restaurants is important during COVID-19: A case study of indoor air quality of an open-kitchen restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102854. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102854>
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). (2020). [Covid-19 México]. <https://datos.covid-19.conacyt.mx/>
- Dai, S., Cui, Q., & Xu, H. (2018). The resilience capabilities of Yumcha restaurants in shaping the sustainability of Yumcha culture. *Sustainability*, 10(9), 3304. doi: <https://doi.org/10.3390/su10093304>
- Dalziel, E., Brunson, D., McManus, S., & Vargo, J. (2007). *Resilience management: a framework for assessing and improving the resilience of organisations*. Resilient Organisations Research Report 2007/01. <http://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/2808>
- de Krom, M. P. M. M., & Mol, A. P. J. (2010). Food risks and consumer trust. Avian influenza and the knowing and non-knowing on UK shopping floors. *Appetite*, 55(3), 671–678. doi: <https://doi.org/10.1016/j.appet.2010.09.022>
- Deloitte. (2020). La receta para levantar al sector restaurantero. *Deloitte Spanish Latin America*, 1, 1–7. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2020/La-receta-para-levantar-sector-restaurantero.pdf>
- Deloitte. (2021). *Experiencias para el cliente. El 'ingrediente' de los restaurantes en 2021*. Deloitte.com. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/experiencias-para-el-cliente-en-los-restaurantes-para-2021.html>
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2020). *Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas*. Secretaría de Salud (Salud). https://coronavirus.gob.mx/wp-content/uploads/2020/06/Lineamiento_Semaforo_COVID_05Jun2020_1600.pdf
- Ding, L., & Jiang, C. (2021). Restaurant proactive philanthropic activities and customer loyalty: a scenario-based study during the COVID-19 pandemic period. *International Hospitality Review*, 35(2), 260-279. doi: <https://doi.org/10.1108/ihr-08-2020-0045>
- Duarte, A., Kok, S. K., Bressan, A., O'Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., Buitrago, M. A., & Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102654. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654>
- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2020). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(1), 1–4. doi: <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>
- Gaceta Oficial de la Ciudad de México. (22 de abril de 2021). *Acuerdo por el que se da a conocer el Programa de colocación de enseres e instalaciones en vía pública para establecimientos mercantiles cuyo giro preponderante sea la venta de alimentos preparados*. Gobierno de la Ciudad de México. <https://medidassanitarias.covid19.cdmx.gob.mx/>
- Gobierno de la Ciudad de México. (2021). *Especificaciones técnicas para la colocación de enseres e instalaciones al aire libre*. <https://medidassanitarias.covid19.cdmx.gob.mx/>
- Gobierno de la Ciudad de México-Secretaría de Salud (Salud). (2022). *Boletines*. <https://www.salud.cdmx.gob.mx/boletines>
- Gomes, R. S., & Stedefeldt, E. (2020). COVID-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants' food safety. *Food Research International*, 136, 109472. doi: <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2020.109472>

- Haas, S., Kuehl, E., Moran, J. R., & Venkataraman, K. (2020). *How restaurants can thrive in the next normal*. McKinsey.com. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-restaurants-can-thrive-in-the-next-normal>
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102636. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- Heinimann, H. (2016). A generic framework for resilience assessment. En M. Florin & I. Linkov (eds.), *IRGC Resource Guide on Resilience. Volume 1* (pp. 90-95). International Risk Governance Center. doi: <https://doi.org/10.5075/epfl-irgc-228206>
- Hollnagel, E. (2015). *Introduction to the resilience analysis grid (RAG)* (Nota técnica). [http://erikhollnagel.com/onewebmedia/RAG Outline V2.pdf](http://erikhollnagel.com/onewebmedia/RAG%20Outline%20V2.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)-Denué. (2022). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Inegi.org. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denué/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). *La industria restaurantera en México*. Inegi.org. www.inegi.org.mx
- International Standard Organisation. (2020). *Gestión de la seguridad y salud en el trabajo — Directrices generales para el trabajo seguro durante la pandemia de COVID-19*.
- International Standard Organisation . (2017). *Security and resilience — and attributes*.
- Kim, J., Kim, J., Lee, S. K., & Tang, L. (2020). Effects of epidemic disease outbreaks on financial performance of restaurants: Event study method approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 32-41. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.015>
- Kim, J., Kim, J., & Wang, Y. (2021). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102752. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102752>
- Koh, Y., Rhou, Y., Lee, S., & Singal, M. (2018). Does franchising alleviate restaurants' vulnerability to economic conditions? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 42(4), 627-648. doi: <https://doi.org/10.1177/1096348015619411>
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41. doi: [https://doi.org/10.1061/\(asce\)nh.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075)
- Li, B., Zhong, Y. Y., Zhang, T., & Hua, N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 44-53. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.024>
- Lombardi, S., Pina e Cunha, M., & Giustiniano, L. (2021). Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102904. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102904>
- Madeira, A., Palrão, T., & Mendes, A. S. (2021). The impact of pandemic crisis on the restaurant business. *Sustainability*, 13(1), 1-13. doi: <https://doi.org/10.3390/su13010040>
- Martins, A., Riordan, T., & Dolnicar, S. (2020). Post-COVID-19 model of tourism and hospitality workforce resilience. *SocArXiv*, 3, 1-5. doi: <https://doi.org/10.31235/osf.io/4quga>
- McManus, S. T. (2008). *Organisational Resilience in New Zealand*. University of Canterbury. <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/1574>
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90. doi: [https://doi.org/10.1061/\(asce\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(asce)1527-6988(2008)9:2(81))
- Neise, T., Verfürth, P., & Franz, M. (2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102960. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102960>
- Norris, C. L., Taylor Jr, S., & Taylor, D. C. (2021). Pivot! How the restaurant industry adapted during COVID-19 restrictions. *International Hospitality Review*, 35(2), 132-155. doi: <https://doi.org/10.1108/ihr-09-2020-0052>

- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). *La OMS publica su primera validación para uso en emergencias de una vacuna contra la COVID-19 y hace hincapié en la necesidad de un acceso mundial equitativo* (Comunicado de prensa). <https://www.who.int/es/news/item/31-12-2020-who-issues-its-first-emergency-use-validation-for-a-covid-19-vaccine-and-emphasizes-need-for-equitable-global-access>
- Park, J., Hight, S. K., Bufquin, D., de Souza, J. V., & Back, R. M. (2021). An examination of restaurant employees' work-life outlook: The influence of support systems during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102992. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102992>
- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314–322. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.034>
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73, 193–196. doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006>
- Ramelli, S., & Wagner, A. F. (2020). Feverish stock price reactions to COVID-19. *Review of Corporate Finance Studies*, 9(3), 622–655. doi: <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfaa012>
- Ritchie, H., Mathieu, E., Rodés-Guirao, L., Appel, C., Gavrilov, D., Giattino, C., Ortiz-Ospina, E., Hasell, J., Macdonald, B., Dattani, S., Beltekian, D., & Roser, M. (2020). *Mexico: Coronavirus pandemic country profile*. Ourworldindata.org. <https://ourworldindata.org/coronavirus/country/mexico?country=#citation>
- Rittichainuwat, B. N. (2006). Tsunami recovery: a case study of Thailand's tourism. *Cornell Hospitality Quarterly*, 47(4), 390–404. doi: <https://doi.org/10.1177/0010880406289994>
- Saénz, C., & Gobierno de la Ciudad de México (2021). *“Línea de tiempo COVID-19”; a un año del primer caso en México*. <https://www.capital21.cdmx.gob.mx/noticias/?p=12574>
- Secretaría de Salud (Salud). (2020). *Semáforo de riesgo epidemiológico COVID-19: indicadores y metodología*. https://coronavirus.gob.mx/wp-content/uploads/2020/06/Lineamiento_Semaforo_COVID_05Jun2020_1600.pdf
- Seo, S., Jang, S., Almanza, B., Miao, L., & Behnke, C. (2014). The negative spillover effect of food crises on restaurant firms: Did Jack in the box really recover from an *E. coli* scare? *International Journal of Hospitality Management*, 39, 107–121. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.011>
- Shin, H., & Kang, J. (2020). Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102664. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102664>
- Song, H. J., Yeon, J., & Lee, S. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the U.S. restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102702. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102702>
- Stephenson, A. (2010). *Benchmarking the resilience of organisations* (Tesis doctoral). Universidad de Canterbury. <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/5303>
- The British Standards Institution. (2014). *Guidance on organizational resilience*.
- Tse, A. C. B., So, S., & Sin, L. (2006). Crisis management and recovery: how restaurants in Hong Kong responded to SARS. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 3–11. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.001>
- Wang, D., Yao, J., & Martin, B. A. S. (2021). The effects of crowdedness and safety measures on restaurant patronage choices and perceptions in the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102910. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102910>
- Whitman, Z. R., Kachali, H., Roger, D., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT 53). *Measuring Business Excellence*, 17(3), 3–14. doi: <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2012-0030>
- World Economic Forum. (2019). *Outbreak readiness and business impact protecting lives and livelihoods across the global economy*. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www3.weforum.org/docs/WEF%20HGHI_Outbreak_Readiness_Business_Impact.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF%20HGHI_Outbreak_Readiness_Business_Impact.pdf)

- World Health Organization (WHO). (2021). *WHO Director-General's opening remarks at the 8th meeting of the IHR Emergency Committee on COVID-19 - 14 July 2021*. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-8th-meeting-of-the-ih-emergency-committee-on-covid-19-14-july-2021>
- World Health Organization (WHO). (2022). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- World Health Organization (WHO). (2023a). *Seguimiento de las variantes del SARS-CoV-2*. Who.int. <https://www.who.int/es/activities/tracking-SARS-CoV-2-variants>
- World Health Organization (WHO). (2023b). *WHO Health Emergency Dashboard (COVID-19) Homepage*. <https://covid19.who.int/region/amro/country/mx>
- Yeung, R., Yee, W., & Morris, J. (2010). The effects of risk-reducing strategies on consumer perceived risk and on purchase likelihood: a modelling approach. *British Food Journal*, 112(3), 306-322. doi: <https://doi.org/10.1108/00070701011029174>
- Yost, E., Kizildag, M., & Ridderstaat, J. (2021). Financial recovery strategies for restaurants during COVID-19: evidence from the US restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 408-412. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.012>