

# CAPACIDADES DE RESILIENCIA E INNOVACIÓN: PREDICTORES DEL RENDIMIENTO DE LAS PYME DEL SERVICIO DE ALIMENTOS

RESILIENCE AND INNOVATION CAPABILITIES: PREDICTORS OF PERFORMANCE IN FOOD SERVICE SMES

*Maria del Rosario Demuner Flores*

*Universidad Autónoma del Estado de México, México*

*demuner7@yahoo.com*

 <https://orcid.org/0000-0002-4542-9113>

*Daniel Arturo Cernas Ortiz*

*Universidad Autónoma del Estado de México, México*

*danielarturoc@yahoo.com.mx*

 <https://orcid.org/0000-0001-7325-1968>

*Patricia Mercado Salgado*

*Universidad Autónoma del Estado de México, México*

*pat\_mersal@yahoo.com*

 <https://orcid.org/0000-0002-5140-3139>

Recepción: 12 Marzo 2024

Aprobación: 12 Junio 2024

Publicación: 31 Agosto 2025



Acceso abierto diamante

## Resumen

Las capacidades dinámicas conducen a un mejor rendimiento y a sostener la ventaja competitiva siempre y cuando su desarrollo se alinee a una estrategia. El objetivo del presente trabajo fue analizar la relación de la resiliencia y la innovación y su efecto en el rendimiento de 72 pequeños restaurantes mexicanos. El modelo de regresión identificó el poder predictivo positivo y significativo de la resiliencia en el rendimiento, pero excluyó la presencia de la innovación. La resiliencia fue una gran oportunidad para responder proactivamente durante y después de la crisis. Si bien la innovación permitió la supervivencia del negocio, posteriormente se identificó como capacidad dinámica de segundo orden; en consecuencia los procesos se volvieron menos relevantes. La aportación se enfoca a la teoría de las capacidades dinámicas y a mostrar a las pymes la necesidad de continuar el desarrollo de las capacidades dinámicas manteniendo una visión estratégica centrada en el desempeño a largo plazo.

**Palabras clave:** innovación, rendimiento, resiliencia.

## Abstract

Dynamic capabilities lead to improved performance and help sustain competitive advantage, as long as their development is aligned with a coherent strategy. The aim of this study was to analyze the relationship between resilience and innovation and their effect on the performance of 72 small Mexican restaurants. The regression model identified a positive and significant predictive power of resilience on performance, but excluded innovation from the model. Resilience proved to be a key factor in enabling proactive responses during and after the crisis. While innovation contributed to business survival, it was later identified as a second-order

dynamic capability; consequently, its processes became less relevant. This study contributes to the theory of dynamic capabilities by showing the need for SMEs to continue developing these capabilities with a strategic vision focused on long-term performance.

**Keywords:** innovation, performance, resilience.

## Introducción

Pese a las restricciones vividas durante la pandemia de COVID-19, subsistieron aquellas empresas que amoldaron sus procesos comerciales, se enfocaron en la seguridad, en la capacitación de empleados, desarrollaron innovación de productos y servicios, e instrumentaron nuevas formas de comunicación de marketing (Demuner-Flores et al., 2022).

En la etapa de inicio de la recuperación destacaron estrategias de innovación en el servicio al cliente, innovación de productos, innovación en marketing (Bin et al., 2021) y actividades resilientes en su gestión que cumplieron las expectativas de un nuevo contexto. El desarrollo de nuevos productos o servicios, la entrada a diferentes mercados o la reformulación completa del modelo de negocio de una empresa son resultados típicos de los esfuerzos empresariales en respuesta a las crisis (Pacheco et al., 2023).

Y aunque la crisis abrió un nuevo panorama a las empresas, solo algunas adaptaron su modelo de negocio para abarcar capacidades superiores, hacer nuevas propuestas de valor, e identificar nuevas necesidades de los clientes (Ritter y Pedersen, 2020). Incluso a algunas les dio la oportunidad de mejorar su desarrollo empresarial (Huang et al., 2022). Las empresas manifestaron diferentes reacciones ante la crisis, algunas sufrieron considerablemente, otras evitaron los peores efectos, mientras que el resto detectó oportunidades de negocio (Dejardin et al., 2023).

Las empresas afectadas por la crisis que el coronavirus causó fueron en su mayoría de menor tamaño, en parte debido a términos de disponibilidad de ciertos recursos y a la escasez generalizada de muchos otros; en consecuencia, se generaron nuevos desafíos que desestabilizaron su operabilidad (Huang et al., 2022) provocando una disminución en sus ventas y utilidades (Taneo et al., 2022).

Las empresas mexicanas no fueron la excepción. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), durante 2020 sobrevivió el 79.2 % de las empresas. Entre las más afectadas, también se encuentran las empresas de menor tamaño, quienes sufrieron principalmente reducciones en sus ingresos, disminución del personal ocupado, cierres y reaperturas (INEGI, 2021). Especialmente, la industria de los restaurantes sobrevivió y se adaptó a una época difícil.

En este contexto, en vías de aportar ayuda al sector empresarial, surgieron estudios empíricos que describieron cómo las empresas acudieron al desarrollo de sus capacidades dinámicas como un medio para mejorar la probabilidad de éxito organizacional dentro del contexto actual (Bailey y Breslin, 2021). Estas capacidades son rutinas organizativas y estratégicas de orden superior mediante las cuales las empresas obtienen nuevas configuraciones de recursos (Teece et al., 1997). Como resultado, las empresas pueden elegir el retiro de aquellas capacidades cuya rigidez impide su crecimiento, y mantener solo las capacidades sólidas y estables que conduzcan a la capacidad de innovar a través de mejoras y nuevas creaciones (Ritter y Pedersen, 2020).

Teece et al. (1997) catalogan las capacidades dinámicas como habilidades específicas para poder integrar, crear y reconfigurar efectivamente las competencias internas y externas necesarias para la adaptación a entornos rápidamente cambiantes. Es decir, al modificar el paquete de recursos, rutinas operativas y competencias, se espera un mejor desempeño económico de la empresa (Zollo y Winter, 2002). La literatura señala la necesidad de estudiar las capacidades dinámicas para comprender cómo estas afectan el desempeño organizacional tanto en el entorno interno como externo (Wang y Ahmed, 2007).

A casi tres años de la crisis provocada por el virus COVID-19, el presente trabajo busca entender las actividades que realizaron las pequeñas empresas de alimentos para sobrevivir. En este contexto, el objetivo es analizar la relación de la resiliencia y la innovación y su efecto en el rendimiento de las pymes restauranteras. La organización del documento, después de la introducción, incluye un marco teórico que define cada una de las variables de estudio, presenta el método empleado descriptivo y predictivo, para finalmente aportar la discusión y conclusiones de la investigación.

## Fundamentación teórica

### *Resiliencia*

La resiliencia empresarial se entiende como un “conjunto de características intrínsecas e inherentes a la organización que permiten enfrentar y superar una situación inesperada que afecte la continuidad y el funcionamiento normal de los procesos tanto administrativos como productivos” (Contreras Avila et al., 2023, p. 883). Las empresas resilientes, además se enfrentarse al corto plazo para recuperarse de disturbios violentos, también tienen capacidad para enfrentarse al largo plazo y hacer cambios profundos en sus modelos de negocio después de crisis y desastres (Bin et al., 2021).

La capacidad de resiliencia presenta tres facetas, la primera se enfoca en restablecer el funcionamiento empresarial y adaptarse a la normalidad percibida, antes de la crisis; la segunda concibe la introducción de cambios graduales y nuevos conceptos de negocio que surgen naturalmente a través de la mejora de los productos, procedimientos y operaciones existentes. La tercera se basa en los efectos transformadores de una crisis o desastre, las empresas se ven impulsadas a emprender cambios que son urgentes, no planificados y drásticamente diferentes de los modelos de negocio existentes (Bin et al., 2021).

### *Innovación*

Los efectos mundiales de COVID-19 han creado desafíos sin precedentes para las organizaciones en todos los sectores e industrias, obligándolas a detectar y responder de manera innovadora (Al-Omoush et al., 2022). En este contexto la innovación es una capacidad esencial para la gran transformación de los negocios modernos; en consecuencia, la investigación sobre procesos innovadores es cada vez más importante, ya que puede proporcionar conocimientos adicionales sobre la naturaleza, los desafíos y las oportunidades de transformación de las empresas (Ringberg et al., 2019).

Los procesos de creación de valor exploran los recursos dinámicos y reflejan las habilidades de las organizaciones para crear, ampliar y modificar intencionalmente su base de recursos existente, con el objetivo de facilitar el cambio, la renovación y la innovación para lograr una mejor adaptación al entorno (Zollo y Winter, 2002). La capacidad de innovación integra en su esencia habilidades especialmente dirigidas a la creatividad y a generar nuevas ideas en los integrantes de la organización.

### *Resiliencia e innovación*

En el contexto de desafíos extraordinariamente complejos y multifacéticos, las organizaciones implementan diferentes capacidades y conocimientos para reducir los riesgos a corto y largo plazo (Al-Omoush et al., 2022). En esta línea, la capacidad de resiliencia y la de innovación a menudo se expresan en forma conjunta; la primera postura se fundamenta en que la innovación estimula el cambio y permite una respuesta resiliente a variables cambiantes en el entorno; la segunda, define a la resiliencia como la capacidad de una organización para responder, recuperarse y crear métodos de negocio innovadores de forma adaptativa cuando enfrenta amenazas y limitaciones debido a eventos inesperados y cambios abruptos (Linnenluecke, 2017).

Estudios a nivel regional y organizacional muestran los numerosos beneficios de vincular la innovación con la creación de resiliencia a lo largo del tiempo. El argumento central es que diferentes tipos de innovación respaldarán los procesos de creación de resiliencia dentro y fuera de las organizaciones. Sin embargo, las capacidades organizativas que permiten a las empresas buscar nuevos conocimientos y aprendizajes son esenciales para garantizar que la innovación pueda contribuir plenamente a la resiliencia de las empresas y las comunidades (Pacheco et al., 2023).

### *Rendimiento*

A través del tiempo, el desempeño se ha medido a partir de i) el resultado financiero que se considera un indicador final emanado de la contabilidad; ii) el resultado operativo que generalmente se usa para medir la efectividad de una empresa en el logro de sus metas y objetivos (Tatoglu et al., 2016); iii) el desempeño empresarial que mide el éxito o fracaso de una organización en el logro de sus objetivos que combina indicadores financieros y operativos de manera integral (Barradas Martínez et al., 2021). Para He y Pérez (2022) la medición del desempeño empresarial se refiere principalmente a la evaluación objetiva e integral de los ingresos operativos en un período determinado que proporciona información para tomar decisiones, mejorar el sistema de gestión interna de la empresa, mejorar la eficiencia económica de la empresa y lograr objetivos estratégicos.

Los indicadores del desempeño financiero generalmente son ratios de rentabilidad, utilidad, ROI, etc. Y los indicadores del desempeño operativo incluyen aspectos como costo, calidad, flexibilidad, entrega, rotación de inventario y tiempo de entrega (Sancha et al., 2020).

Por su parte, el rendimiento es un término asociado al desempeño que representa el resultado de la armonía de ciertos indicadores que pueden ser cuantitativos, cualitativos o combinados (Demuner-Flores et al., 2022). Estos autores definen el rendimiento como el “resultado del desempeño empresarial adaptado al entorno y al seguimiento de estrategias gerenciales” (Demuner-Flores et al., 2022, p. 7), en el cual los indicadores que se incorporan se refieren al incremento de ingresos, crecimiento de ventas, incremento en el número de clientes, mejoramiento de la calidad de los productos, incursión en mercados más amplios, reacción de la competencia y satisfacción de clientes y empleados. Estos autores usan tales indicadores, debido a que, especialmente las empresas de menor tamaño, dudan o se rehúsan a aportar indicadores cuantitativos que revelen sus ingresos, costos, utilidades, contribución marginal, ROI, etc.

### ***Rendimiento, innovación y resiliencia***

Wang y Ahmed (2007) resaltan la complejidad de los efectos de las capacidades dinámicas sobre el desempeño de la empresa. Estos autores explican la necesidad de alinear el desarrollo de capacidades dinámicas a la estrategia de la empresa para conducir a un mejor desempeño. Ellos definen las capacidades dinámicas como “la orientación conductual de una empresa para integrar, reconfigurar, renovar y recrear constantemente sus recursos y capacidades y, lo más importante, actualizar y reconstruir sus capacidades centrales en respuesta al entorno cambiante para lograr y mantener una ventaja competitiva” (Wang y Ahmed, 2007, p. 10).

Los mismos autores jerarquizan las capacidades: las de primer orden se dan cuando las empresas despliegan recursos para alcanzar una meta deseada y probablemente resulten en un mejor desempeño; las capacidades de segundo orden son básicas y representan la integración de recursos y capacidades que son estratégicamente importantes para la ventaja competitiva en un momento determinado, pero estas pueden volverse irrelevantes o rígidas si el entorno cambia; en este caso, las empresas pueden mejorar su desempeño, pero su conjunto de procesos es cada vez menos relevante. Por su parte, las capacidades de tercer orden instan a la empresa a una renovación, reconfiguración y recreación de recursos y capacidades, entonces se trata de capacidades centrales, de orden superior que abordan el cambio ambiental y conducen al desempeño a largo plazo.

En este contexto, una capacidad dinámica de tercer orden o superior puede ser la capacidad de innovación, si esta responde a la demanda cambiante del mercado mediante el desarrollo de nuevos productos, servicios, ideas o tecnologías, y se asocia a los recursos físicos y a la base de conocimientos con el fin específico de lograr un mejor desempeño de la empresa (Pacheco et al., 2023). La innovación, potencialmente, conduce al incremento de las ganancias financieras, al fortalecimiento de la posición competitiva y a la generación de un valor mejorado para las partes interesadas (Ringberg et al., 2019), siempre y cuando esté integrada en la estrategia de la empresa (Wang y Ahmed, 2007).

Otra capacidad dinámica es la resiliencia, definida como la destreza de las pymes para gestionar disruptiones, lo que les permite sobrevivir a la turbulencia y mantener el negocio (Taneo et al., 2022). Siguiendo las

condiciones de las capacidades de tercer orden o de orden superior, la resiliencia afecta significativamente el desempeño de una organización (Orchiston et al., 2016). A esta aseveración se adhieren Sobaih et al. (2021) en su estudio de PYME y respuesta a la pandemia de COVID-19, al identificar un impacto positivo, directo y significativo de la resiliencia (planificada y adaptativa) en el desarrollo de empresas de servicio y una influencia indirecta a través del desempeño. En línea con la literatura expuesta, este trabajo explora:

**H<sub>1</sub>** La resiliencia y la innovación tienen un efecto positivo y significativo en el rendimiento de las pymes de restaurantes.

## Método

La investigación tuvo un enfoque descriptivo que permitió relatar los hallazgos y condiciones de cada una de las variables estudiadas, y un enfoque cuantitativo que permitió un análisis de correlación y regresión como dos técnicas estrechamente relacionadas que ayudan a comprender una forma de estimación. El estudio fue de corte transversal ya que los datos fueron recolectados en un solo momento (agosto de 2023). Se usó como técnica de recolección de datos una encuesta aplicada a directivos de restaurantes de la ciudad de Toluca. La muestra se conformó por 72 empresas (micro 60 %, pequeñas 15 % y medianas 25 %).

El cuestionario integró ítems con escala tipo Likert de cinco puntos que se agruparon en 3 variables: Resiliencia, Innovación y Rendimiento. Para el análisis estadístico se usó el software SPSS.

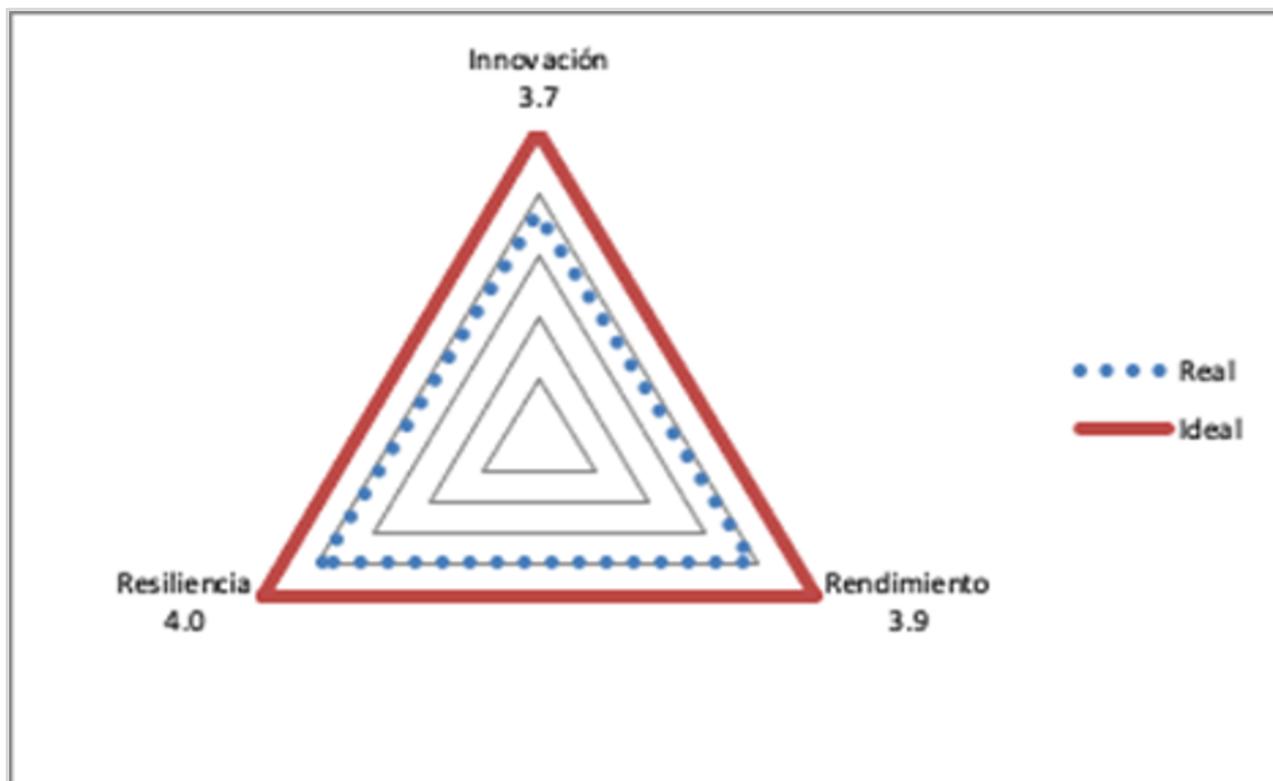
## Resultados

El resultado del análisis se presenta en tres apartados, el primero se dirige a un análisis descriptivo sobre la percepción de los directivos de las empresas respecto a las tres variables estudiadas; la segunda parte se dirige a la evaluación de la fiabilidad del cuestionario; y el tercer apartado comprende el análisis de la posibilidad de predicción de las variables contempladas en la investigación.

### *Ánalisis descriptivo*

Los restaurantes estudiados respondieron resilientemente a un evento adverso ( $\bar{x} = 4.0$ ;  $\sigma = 0.67$ ) asumiendo actividades de innovación ( $\bar{x} = 3.7$ ;  $\sigma = 0.707$ ), que, además de permitirles seguir en el mercado, lograron un incremento en su rendimiento ( $\bar{x} = 3.9$ ;  $\sigma = 0.612$ ) (Figura 1).

**Figura 1**  
Medias de las variables de estudio



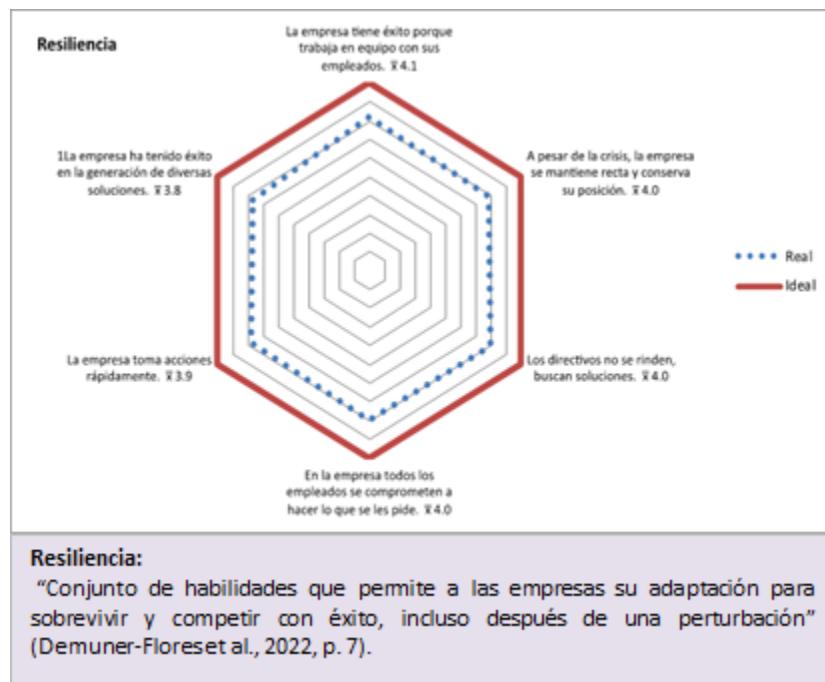
Los restaurantes estudiados han desarrollado la capacidad de resiliencia que les ha permitido adaptarse a un entorno incipiente que, en su momento, los obligó a un cierre de operaciones.

Su rendimiento ha crecido en comparación con los años de pandemia sufridos.

En menor grado, su permanencia en el mercado se ha visto influida por sus ideas creativas y novedades en el servicio.

Las actividades de resiliencia se mantienen con puntuación que supera la media; atribuyen su éxito al trabajo en equipo, mantienen su posición en el mercado, sus directivos buscan soluciones, actúan rápidamente e incursionan en nuevas soluciones (Figura 2).

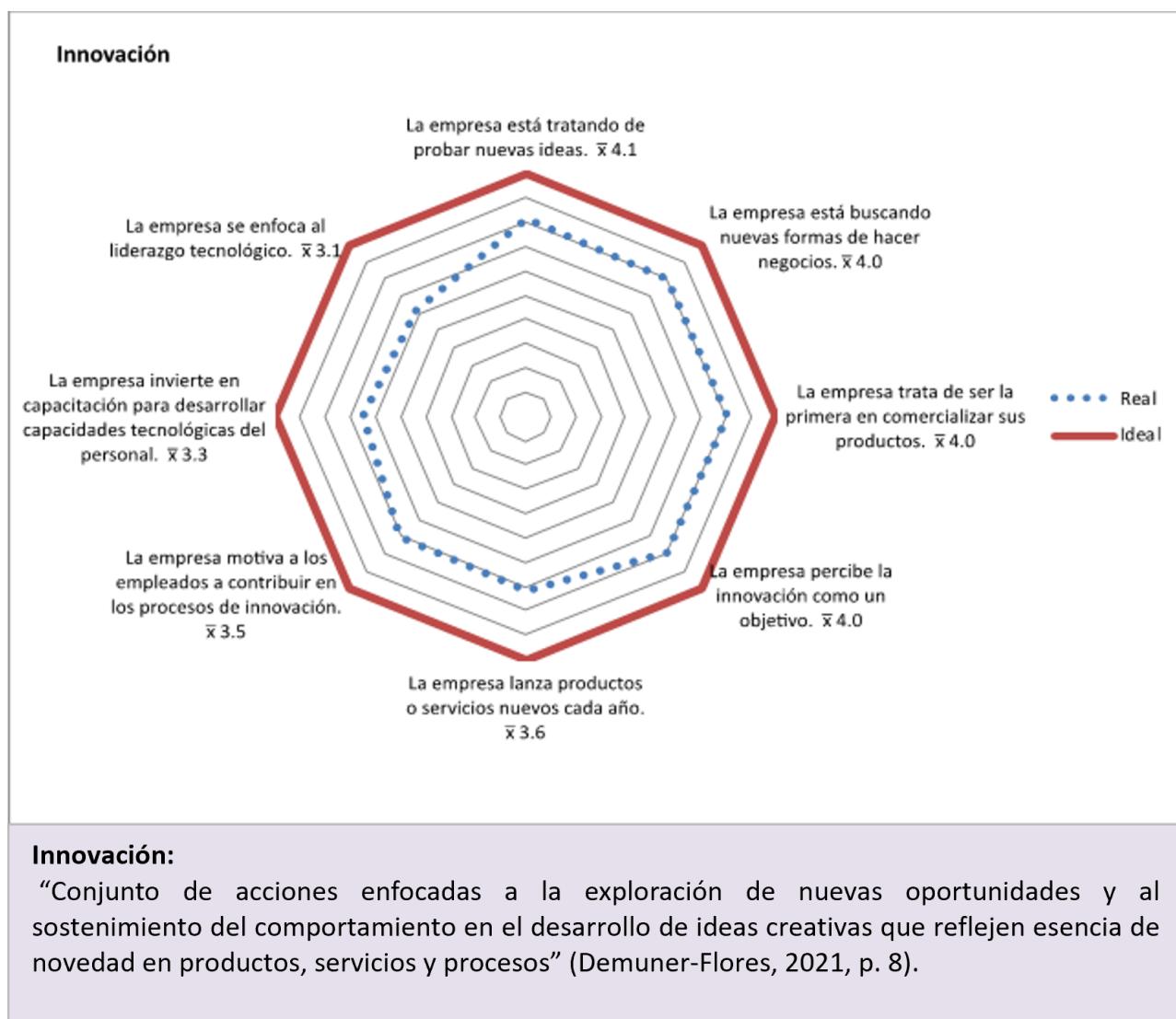
**Figura 2**  
Medias de los ítems de variable resiliencia



Fuente: Elaboración propia

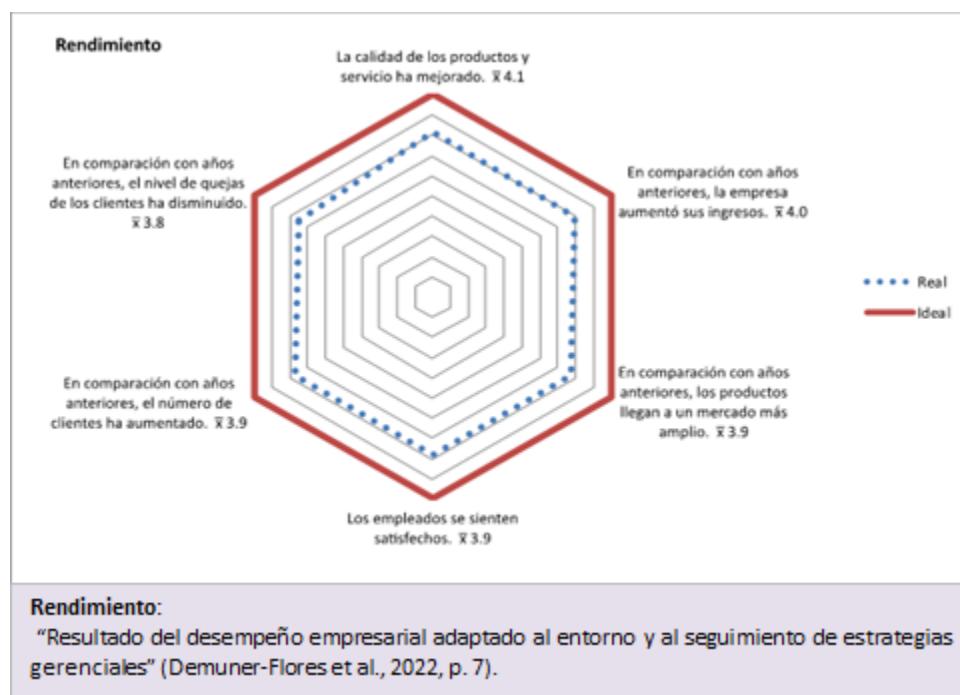
Las empresas han desarrollado acciones encaminadas a mantener la capacidad de innovación, han probado nuevas ideas, nuevas formas de hacer negocios y se esfuerzan en el proceso de comercialización y en considerar la innovación como un objetivo. Con puntuación menor a la media, estas empresas ofrecen nuevos servicios cada año y toman en cuenta a su personal para incentivar la innovación (Figura 3).

**Figura 3**  
Medias de los ítems de la variable innovación



Sus ingresos han aumentado debido a la oferta de servicios de mejor calidad, al ingreso a un mercado más amplio, a la reducción de las quejas de los clientes y a la captación de un mayor número de clientes, condiciones que también mantienen a su personal satisfecho. Sin embargo, es importante hacer notar que el crecimiento se ha dado respecto a los resultados obtenidos en los años de la pandemia sufrida. (Figura 4).

**Figura 4**  
Medias de los ítems de la variable rendimiento



### Calidad métrica

Para evaluar la consistencia interna, se calculó el alfa de Cronbach, cuya interpretación siguió los criterios de Nunnally y Bernstein (1994) que señalan que aquellos valores arriba de 0.8 implican una buena confiabilidad del cuestionario: resiliencia 0.852 (6 reactivos); innovación 0.844 (8 reactivos); y valores cercanos a 0.8 implican una confiabilidad aceptable: rendimiento 0.769 (6 reactivos).

### Ánalisis de correlación y regresión

El análisis de correlación de Spearman presentó grado de asociación entre la resiliencia, la innovación y el rendimiento; resultado que demuestra que las variables estudiadas son potencialmente importantes. Las tres variables revelan correlaciones positivas significativas (entre 0.643 y 0.939;  $p = < 0.001$ ); la magnitud de la asociación que presentan tiene un efecto grande (Cohen, 1988: grande 0.50, mediano 0.30 y pequeño 0.10) (Tabla 1).

**Tabla 1**  
Correlaciones Spearman

	Rendimiento	Innovación
Resiliencia	0.665**	0.939**
Innovación	0.643**	-

N = 72. \*\*Sig. 0.01 (bilateral).

En la Tabla 2, se presenta el modelo de regresión que explica el 44.8 % de la varianza de la variable dependiente (rendimiento). El puntaje DW indica que se cumple el supuesto de independencia de errores, el

criterio se mantiene entre 1.5 y 2.5. En la Tabla 3, la anova indica que existe una relación significativa entre las variables rendimiento y resiliencia. La Tabla 4 presenta la *t* y su significancia que indica que solo la variable resiliencia aporta significativamente al modelo de predicción, ya que este excluye la variable innovación, de tal forma que la ecuación de predicción es  $y = 1.483 + .612$  (Resiliencia) y por tanto la hipótesis planteada se acepta parcialmente.

**Tabla 2**  
Resumen del modelo <sup>b</sup>

Modelo	R	R2	R2 aj	Error típico de la estimación	Durbin-Watson
1	.669a	.448	.440	.45808	1.758

a. Variables predictoras: (Constante), Resiliencia  
b. Variable dependiente: Rendimiento

**Tabla 3**  
Anova <sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11.908	1	11.908	56.749	<.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.689	70	.210		
	Total	26.597	71			

a). Variable dependiente: Rendimiento.  
b) Variables predictoras: (Constante), Resiliencia.

**Tabla 4**  
Coeficientes <sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		t	Sig.
1	$\beta$	Error típ.	$\beta$			
(Constante)	1.483	.326			4.554	.000
Resiliencia	.612	.081	.669		7.533	.000

## Discusión

$H_1$  La resiliencia y la innovación tienen un efecto positivo y significativo en el rendimiento de las pymes de restaurantes. La hipótesis de investigación ha quedado parcialmente aprobada, es decir, la innovación no mostró efecto de predicción en el modelo.

El modelo soporta el poder asociativo positivo y significativo de la resiliencia en el rendimiento de las pequeñas empresas restauranteras. Resultado que coincide con los manifestados en pyme de economías emergentes obtenidos por los siguientes autores: i) Orchiston et al. (2016), en el sector turístico de Nueva Zelanda, enfatizaron que desarrollar resiliencia requiere una buena planificación y resolución de problemas, aspectos que afectaron positivamente el desempeño; ii) García-Contreras et al. (2021) determinaron la

importancia relativa de la resiliencia (robustez, agilidad e integridad) sobre el desempeño de las pyme de Mexico y Chile durante la crisis de la COVID-19; iii) Sobaib et al. (2021), en pequeñas empresas hoteleras en Egipto, mostraron un impacto positivo, directo y significativo de la resiliencia (planificada y adaptativa) en el desarrollo del turismo sostenible y una influencia indirecta a través del desempeño; iv) Taneo et al. (2022) confirmaron una relación positiva y significativa de la resiliencia en el rendimiento de las pyme en Indonesia ante la pandemia de COVID-19; v) Alshahrani y Salam (2022) lograron el objetivo de su investigación en Arabia Saudita al confirmar el impacto de la resiliencia en sus tres dimensiones -agilidad, solidez y flexibilidad- de las pyme de la cadena de suministro en el desempeño; vi) Davari et al. (2022) también confirmaron la contribución de la resiliencia en la continuidad y el rendimiento de las PYME alimentarias en Irán durante la era COVID-19; vii) Demuner-Flores et al. (2022), en restaurantes mexicanos, encontraron que la resiliencia fue una gran oportunidad para responder proactivamente durante y después de la crisis, y demostraron la importancia de involucrar actividades de alto nivel para contribuir al rendimiento y mejorar las posibilidades de éxito; viii) Pertheban et al. (2023) sugirieron que en pyme de Malasia las estrategias proactivas de resiliencia pueden tener una influencia significativa en el desempeño organizacional de las pyme este comentario se fortalece con la aportación de Contreras Avila et al. (2023), la resiliencia representa un elemento importante para que las pequeñas empresas puedan soportar y superar de manera más rápida y eficiente los estragos causados por una crisis.

Sin embargo, el modelo no consideró significativa la presencia de la capacidad de innovación para predecir un mejor rendimiento. Estos resultados se contraponen a lo encontrado por Demuner-Flores et al. (2022), quienes demostraron que cuando la empresa realiza innovaciones de productos, procesos, mercadotecnia, o de tipo organizacional, asume que esa inversión tendrá un retorno monetario o mejorará su desempeño, incluso al vivir una contingencia. El rendimiento empresarial aumenta o se mantiene soportando la existencia de la empresa, cuando las acciones resilientes se centran en la atención precisa de las necesidades del cliente, ofertando un gran abanico de opciones a través de la innovación. Los resultados encontrados también se oponen a los de Valdez-Juárez et al. (2022), quienes defienden que la gestión de la innovación tiene efectos positivos y significativos en los indicadores económicos y el desempeño empresarial de las PYMES de Sonora México. Y a los de Caballero-Morales (2021), quien reveló que las PYME de Puebla México, en la época de la pandemia del COVID-19, fueron más creativas y lograron desarrollar nuevas formas de comercialización, mejoraron y adaptaron los productos a las necesidades de los consumidores, todo lo cual les permitió permanecer en el mercado y obtener resultados económicos aceptables.

Un resultado de la presente investigación mostró que la innovación no tiene influencia en el rendimiento de las pyme de restaurantes. La justificación podría ser el argumento de Rybalka y Mark (2023), quienes sugieren que la innovación puede incidir en el rendimiento, siempre y cuando preexistan capacidades innovadoras o de I&D a una crisis. O que sea más probable que las capacidades dinámicas conduzcan a un mejor desempeño de la empresa cuando estas se desarrolle de acuerdo con la estrategia de la empresa (Wang y Ahmed, 2007). Saunila (2020) dice que el potencial de la empresa debe permitir actividades que le ayuden a innovar y a gestionar los resultados de sus actividades de innovación para considerarla una fuente de ventaja competitiva y de éxito en sus mercados.

Una explicación adicional se fundamenta en la postura de Wang y Ahmed (2007), la capacidad de innovación de las empresas en estudio sí es una capacidad dinámica, pero corresponde a un segundo orden. Es decir, aunque representa la integración de recursos y habilidades estratégicamente importantes para la ventaja competitiva, en un momento determinado estos se volvieron irrelevantes o rígidos ante un entorno cambiante. Si bien permitieron la supervivencia del negocio, en conjunto sus procesos se volvieron menos relevantes.

## Conclusiones

Si bien la economía mexicana se vio afectada negativamente por la pandemia de coronavirus, y en el sector empresarial fueron las pymes las más afectadas, la crisis vivida manifestó la necesidad de indagar el comportamiento de las organizaciones durante y después de la pandemia. En este sentido, la argumentación de la teoría de recursos y capacidades guio la exploración de las capacidades de las pequeñas empresas, donde el objetivo fue analizar la relación de la resiliencia y la innovación y su efecto en el rendimiento de las pymes de restaurantes.

Los resultados mostraron una capacidad de resiliencia fuertemente desarrollada a partir de fomentar el trabajo en equipo, compartir el compromiso con los empleados, buscar soluciones, actuar de forma rápida y mantener recta a la empresa. La capacidad de innovación, aunque se desarrolló con menor intensidad que la resiliencia, se demostró a partir de la prueba de nuevas ideas y de buscar nuevas formas de hacer negocio, mejorar la comercialización de sus productos y servicios, motivar a los empleados a la contribución de la innovación, percibir la innovación como un objetivo, lanzar nuevos productos y servicios y desarrollar capacidades tecnológicas en sus empleados.

En cuanto al modelo de predicción, este probó que la resiliencia sí incide en el rendimiento empresarial, pero excluyó la variable innovación. La justificación, en parte, se debe a que las empresas estudiadas, pese a que realizaron actividades de innovación durante la pandemia, no sistematizaron sus procesos para continuar en ese camino. La innovación solo se usó como estrategia para resolver un problema apremiante. Las empresas debieron capitalizar su conocimiento para sistematizar su rutina de actividades en una capacidad dinámica de orden superior. Además, ante un futuro incierto, las empresas debieron prepararse para afrontar las perturbaciones futuras.

La innovación es crucial y permite que la creatividad se fusione con la colaboración y las iniciativas de asunción de riesgos que pueden proteger a las empresas de la incertidumbre y el miedo a las crisis. De esos contextos pueden surgir nuevos productos, servicios o incluso empresas, lo que demuestra que las crisis también pueden ser oportunidades para la renovación y la sostenibilidad de las empresas. Pese a los efectos negativos de la pandemia, algunas pymes lograron subsistir. El caso de los restaurantes estudiados demuestra la adaptación del modelo de negocio a las condiciones cambiantes del entorno y, aunque los resultados de la innovación no hayan impactado el rendimiento, sí demostró su supervivencia. Los restaurantes de tamaño menor, a pesar de que buscaron optimizar sus capacidades para ser competitivas a corto plazo, no lograron encauzar la innovación por completo de tal forma que su impacto fuera predictivo en el rendimiento. Sin embargo, sí responden en el momento de una perturbación con acciones rápidas y precisas que los ayuda a mantenerse en el mercado.

Esta investigación contribuye al conocimiento de las capacidades dinámicas que pusieron en práctica las empresas estudiadas y que las llevó a profundizar en las actividades que intervienen para ser más resilientes frente a situaciones de crisis. También contribuye a entender mejor el actuar de un grupo de empresas vulnerable tan importante en la economía nacional.

La limitación de este estudio es el tamaño de la muestra y, a su vez, que solo se haya considerado la percepción de los directivos y dueños de los negocios, haciendo falta la apreciación de otros integrantes de la empresa. Sin embargo, al comparar con otros estudios empíricos, se logra coincidir en algunos resultados. Se espera continuar esta línea con una muestra más grande y la inclusión de los trabajadores para conocer ambas perspectivas. Así como también se desea profundizar más en las actividades y resultados de la innovación con el fin de aportar mayores ideas a la gestión empresarial, a la competitividad en el largo plazo y a la sustentabilidad de las PYME.

## Referencias

- Al-Omoush, K. S., Ribeiro-Navarrete, S., Lassala, C. y Skare, M. (2022). Networking and knowledge creation: Social capital and collaborative innovation in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100181. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100181>
- Alshahrani, M. A. y Salam, M. A. (2022). The role of supply chain resilience on SMEs' performance: The case of an emerging economy. *Logistics*, 6(3), 47. <https://doi.org/10.3390/logistics6030047>
- Bailey, K. y Breslin, D. (2021). The COVID-19 Pandemic: What can we learn from past research in organizations and management? *The International Journal of Management Reviews*, 23(1), 3-6. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12237>
- Barradas Martínez, M. R., Rodríguez Lázaro, J. y Maya Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(28), 21-40. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
- Bin, L., Yun, Y. Z., Tingting, Z. y Nan, H. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.024>
- Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57, 101396. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. (2º ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Contreras Avila, A., López Noriega, M. D. y Zalthen Hernández, L. (2023). Escala para medir las capacidades resilientes en las pymes mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 872-887. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.26>
- Davari, A., Baghersad, V. y Vafaei, V. (2022). Corporate resilience and performance in food industry SMEs during COVID-19. *Journal of World Sociopolitical Studies*, 5(2), 333-366. <https://doi.org/10.22059/wsps.2022.333749.1248>
- Dejardin, M., Raposo, M. L., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M. y Farinha, L. (2023). The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. *Review of Managerial Science*, 17, 1703-1729. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
- Demuner-Flores, M. R. (2021). Capacidad de innovación en empresas mexicanas: mediación en la relación orientación al aprendizaje-rendimiento empresarial. *Acta Universitaria*, 31, e3185. <http://doi.org/10.15174.au.2021.3185>
- Demuner-Flores, M. R., Saavedra-García, M. L. y Cortés Castillo, M. R. (2022). Rendimiento empresarial, resiliencia e innovación en PYMES. *Investigación Administrativa*, 51(130), 1-20. <https://doi.org/10.35426/iav51n130.01>
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D. y Canales-García, R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- He, M. y Pérez, E. R. (2022). Business Performance Measurement of Small and Medium Enterprises in China- A Literature Review. *Revista RAITES*, 8(17), 10-30.

- Huang, X., Chau, K. Y., Tang, Y. M. y Iqbal, W. (2022). Business Ethics and Irrationality in SME During COVID-19: Does It Impact on Sustainable Business Resilience? *Frontiers in Environmental Science*, 10, 870476. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.870476>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). El INEGI presenta el segundo conjunto de resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020 *Resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020* [Comunicado de prensa N°183/21].
- 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(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- Orchiston, C., Prayag, G. y Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145-148. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002>
- Pacheco, L. M., Moore, E., Brandl, K. y White, R. (2023). Editorial: Exploring the resilience and innovation nexus – a call for interdisciplinary research. *Innovation & Management Review*, 20(2), 98-102. <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2023-228>
- Pertheban, T. R., Thurasamy, R., Marimuthu, A., Venkatachalam, K. R., Annamalah, S., Paraman, P. y Hoo, W. C. (2023). The Impact of Proactive Resilience Strategies on Organizational Performance: Role of Ambidextrous and Dynamic Capabilities of SMEs in Manufacturing Sector. *Sustainability*, 15(16), 12665. <https://doi.org/10.3390/su151612665>
- Ringberg, T., Reihlen, M. y Rydén, P. (2019). The technology-mindset interactions: Leading to incremental, radical or revolutionary innovations. *Industrial Marketing Management*, 79, 102-113. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.06.009>
- Ritter, T. y Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>
- Rybalka, M. y Mark, M. S. (2023). Innovation Pattern Heterogeneity and Crisis Resilience. *Businesses*, 3(2), 323–346. <https://doi.org/10.3390/businesses3020021>
- Sancha, C., Wiengarten, F., Longoni, A. y Pagell, M. (2020). The moderating role of temporary work on the performance of lean manufacturing systems. *International Journal of Production Research*, 58(14), 4285–4305. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1651458>
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M. y Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102894. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>
- Taneo, S. Y. M., Noya, S., Melany, M. y Setiyati, E. A. (2022). The Role of Local Government in Improving Resilience and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(3), 245–256. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no3.0245>
- Tatoglu, E., Bayraktar, E., Golgeci, I., Koh, S. L., Demirbag, M. y Zaim, S. (2016). How do supply chain management and information systems practices influence operational performance? Evidence from emerging country SMEs. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(3), 181–199. <https://doi.org/10.1080/13675567.2015.1065802>

- Teece, D. J., Pisano, G. y 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)
- Valdez-Juárez, L. E., Castillo-Vergara, M. y Ramos-Escobar, E. A. (2022). Innovative Business Strategies in the Face of COVID-19: An Approach to Open Innovation of SMEs in the Sonora Region of Mexico. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 47. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010047>
- Wang, C. L. y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Zollo, M. y Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 223-353. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

## Información adicional

*Clasificación JEL:* M10, L20, L25

## Información adicional

*redalyc-journal-id:* 5116

**Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511682132001>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la  
academia

María del Rosario Demuner Flores,

Daniel Arturo Cernas Ortiz, Patricia Mercado Salgado

**CAPACIDADES DE RESILIENCIA E INNOVACIÓN:**

**PREDICTORES DEL RENDIMIENTO DE LAS PYME DEL  
SERVICIO DE ALIMENTOS**

**RESILIENCE AND INNOVATION CAPABILITIES:  
PREDICTORS OF PERFORMANCE IN FOOD SERVICE SMES**

*Ciencias Administrativas*

núm. 27, e166, 2026

Universidad Nacional de La Plata, Argentina

[revistacadm@econo.unlp.edu.ar](mailto:revistacadm@econo.unlp.edu.ar)

**ISSN-E:** 2314-3738

**DOI:** <https://doi.org/10.24215/23143738e166>



**CC BY-NC-SA 4.0 LEGAL CODE**

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-  
CompartirIgual 4.0 Internacional.**