

## Resiliencia en restaurantes en Latinoamérica. Una revisión sistemática (2020-2024)

### Resilience in restaurants in Latin America. A systematic review (2020-2024)

Martín Salas Carrera<sup>a,\*</sup>, Miguel Sebastián Armesto-Céspedes<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú

<sup>b</sup>Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú

\*Correspondencia: m.salasc82@hotmail.com

#### Resumen

Durante la pandemia y como consecuencia de ella, el mundo sufrió cambios estructurales significativos; los diversos sectores productivos tuvieron que reestructurar gran parte de sus procesos con el objetivo de sobrevivir. Entre estos, el sector gastronómico se vio seriamente afectado debido a las diversas restricciones que lo impactaron, al cambio en sus dinámicas internas de producción y de negocios, a las reglas de seguridad, etc. Muchos de estos negocios quebraron y otros tuvieron la capacidad de reinventarse, tomando como base la resiliencia para poder adaptarse a las nuevas y desconocidas circunstancias del momento. El objetivo de esta revisión fue analizar estudios realizados sobre la resiliencia de los negocios de restaurantes en Latinoamérica. Se empleó el método PRISMA, usando las bases de datos de Scopus, WOS, SciELO, ProQuest, Redalyc, Dialnet, Emerald, ERIC y Google Académico. Dentro de los criterios de inclusión se consideraron criterios como el idioma, (i) que las publicaciones estuvieran hechas en español, portugués o inglés; y (ii) que el estudio se hubiera desarrollado en el ámbito latinoamericano y publicado entre los años 2020 y 2024. Como conclusión general, se encontró que la resiliencia fue fundamental en la adaptación y la reestructuración de los modelos de negocio, en los que la flexibilidad, la innovación y la creatividad ayudaron a reinventarse para continuar.

**Palabras clave:** resiliencia, adaptación, innovación, gastronomía, restaurantes

#### Abstract

During and as a consequence of the pandemic, the world experienced significant structural changes. Various productive sectors had to restructure many of their processes to survive. Among these, the gastronomic industry was severely affected by multiple restrictions, changes in its internal production and business dynamics, and safety regulations, among other factors. Many of these businesses went bankrupt, while others managed to reinvent themselves, building resilience to adapt to new, previously unknown circumstances. This review aimed to analyse studies on the strength of restaurant businesses in Latin America. The PRISMA method was employed, using the following databases: Scopus, WOS, Dialnet, SciELO, ProQuest, EBSCO, Redalyc, Emerald, ERIC and Google Scholar. Among the inclusion criteria, (i) publications were considered to be in Spanish, Portuguese, or English, and (ii) the studies were conducted in Latin America, and published between the years 2020 and 2024. The overall conclusion was that resilience was fundamental as a basis for adapting and restructuring business models, in which flexibility, innovation and creativity helped in reinventing themselves to continue operating.

**Keywords:** Resilience, adaptation, innovation, gastronomy, restaurants

Para citar este artículo:

Salas, M., & Armesto-Céspedes, M. S. (2025). Resiliencia en restaurantes en Latinoamérica. Una revisión sistemática (2020-2024). *Turismo y Patrimonio*, 25, 59-78. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2025.n25.04>

© Los autores. Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC - BY 4.0).



## Introducción

La pandemia de la COVID-19 tuvo un impacto importante particularmente en los restaurantes, pues cambió no solo su entorno, sino también el comportamiento y los hábitos de los clientes, afectando, en consecuencia, la toma de decisiones (Li et al., 2021; Neise et al., 2021). Los propietarios de restaurantes debieron reajustar su oferta de servicios, la manera de fidelizar a sus clientes y atraer nuevos segmentos de mercado (Messabia et al., 2022). Es, en este contexto, que gana importancia la resiliencia como forma de responder y buscar la recuperación del sector, más aún, en un entorno donde un evento inesperado, como la crisis sanitaria por la COVID-19, afectó significativamente la estabilidad económica y la supervivencia de los restaurantes (Harb et al., 2023; Madeira et al., 2021).

Los restaurantes, en particular, son establecimientos vulnerables a las crisis (Madeira et al., 2021); especialmente frágiles para afrontar aquellas relacionadas con la salud, debido al denominador común de ser un negocio de pequeña escala, de baja liquidez y sensible a la contaminación de productos (Li et al., 2021). En ese sentido, durante la pandemia, estas empresas debieron adoptar la innovación digital para mejorar la experiencia del cliente y ser más eficientes (Hjalager, 2022; Li et al., 2021), además de asumir un enfoque holístico de gestión, tener una actitud proactiva frente a la crisis, invertir en comunicación en esos momentos difíciles y adaptarse a situaciones que demandaban enfrentar complicaciones internas y externas (Brown et al., 2017; Madeira et al., 2021).

El concepto de resiliencia –en el campo en el que se desarrolla este estudio– sirve para definir tanto a personas como a organizaciones, esto por los contextos complejos como la pandemia, en este caso (Samán et al., 2022). Inicialmente, se usaba dicho concepto en ámbitos relacionados con salud,

educación y política social (Cabanyes, 2010); no obstante, el concepto ha ganado relevancia en el mundo empresarial, debido a las crisis económicas, sociales, ambientales y sanitarias cada vez más recurrentes y de mayor escala. La resiliencia, entonces, puede entenderse como la capacidad dinámica y multifacética de preparación, adaptación positiva y efectiva ante situaciones adversas (Babic et al., 2020; Herrman et al., 2011; Sanchis & Poler, 2020). Además, implica una combinación de adaptabilidad, fuerza interna e integración de factores externos. Significa buscar obtener resultados positivos incluso en un contexto complicado, es decir, dar respuestas adecuadas, aun bajo situaciones de estrés y tener la capacidad para recuperarse (Cabanyes, 2010). En última instancia, la resiliencia puede permitir no solo la sobrevivencia, sino también la prosperidad; visto así, la resiliencia favorece el crecimiento a través de las adversidades.

Cabe destacar que la resiliencia es fruto de un proceso dinámico (Brown et al., 2017) y que es específica de un contexto y tiempo, por ende, no puede estar presente en todo momento y ámbito (Herrman et al., 2011). Para su construcción (y fortalecimiento) se deben integrar de manera general actividades de preparación ante desastres, de reducción de sus efectos, además del involucramiento permanente de todos los interesados en todos los niveles del (o los) procesos (Brown et al., 2017; Cordero-Cortés & Márquez-Berber, 2022).

Desde una perspectiva de grupo, de una comunidad u organización compleja, se habla de la resiliencia empresarial, que puede entenderse como aquella capacidad que tienen las organizaciones para advertir, afrontar y adaptarse a las posibles adversidades (Duchek et al., 2019; Vakilzadeh & Haase, 2021) y para encontrar o volver a un estado de equilibrio (Rai et al., 2021). Para lograr este propósito, la organización debe ser capaz de articular adecuadamente los recursos con los que cuenta

(Hillmann & Guenther, 2020), sean estos técnicos, económicos o sociales (Tengblad, 2018a). Es decir, la resiliencia organizacional, implica contar con una flexibilidad en todos los niveles de la empresa, que le permita enfrentar desafíos y retos usando las herramientas y los recursos adecuados (Tengblad, 2018b), creando o adaptando nuevos modelos o estrategias para cumplir sus objetivos (Contreras & Alvarado, 2021), que, vistos desde el lado empresarial, están vinculados con la rentabilidad (Swaminathan, 2022); ello no solo permitirá salir victorioso de la situación, sino que posibilitará aprender en el proceso para futuros escenarios.

En el contexto particular de los restaurantes, la resiliencia empresarial resalta la importancia de los entornos ambientales, sociales, económicos y comerciales, además de la sostenibilidad, que tiene que ser realmente comprendida para poder ser aplicada. Dichos entornos deben considerarse de forma integral y como parte de una estrategia de largo plazo (Béné et al., 2019; Hjalager, 2022; Madanaguli et al., 2022; Madeira et al., 2021; Meyer, 2020), a la que se debe sumar la adopción de otras acciones proactivas de gestión de crisis que involucren también a agencias reguladoras y clientes (Madeira et al., 2021). Es decir, la resiliencia tiene que ver con la capacidad de la empresa y de las partes interesadas para evaluar, innovar, adaptarse y superar eventuales amenazas para mantenerse activa (Brown et al., 2017; Samán et al., 2022). Además, puede ser una forma de generar una ventaja competitiva y de supervivencia empresarial (Ortiz-Fajardo & Erazo-Álvarez, 2021).

Pero la crisis de la pandemia de la COVID-19 gatilló la resiliencia en las empresas presentando impactos negativos y positivos. Entre los primeros, se identificaron los daños financieros (ingresos y recesión); humanos (social y psicológicos), administrativos (falta de recursos y pérdida de empleos) y las restricciones gubernamentales; por el

lado de lo positivo se observaron a muchos emprendedores que aprendieron a ser resilientes e innovadores, a gestionar estratégicamente sus negocios, así como a adaptarse al cambio (Messabia et al., 2022). Destacan, asimismo, entre lo positivo, el liderazgo relacional y la adaptación estratégica en la respuesta de los líderes de restaurantes (en este caso libaneses) a una crisis económica significativa (Harb et al., 2023), la adecuada capacitación del personal para la rápida identificación y respuesta a los problemas (Manolescu & Tamalcui, 2021) y el apoyo gubernamental (Cordero-Cortés & Márquez-Berber, 2022), aunque no siempre fueran igual de valorados en los distintos niveles de gobierno (Messabia et al., 2022).

La crisis hizo notar que la posesión de activos fue relevante para resistir la crisis sanitaria y que las empresas del sector fueran percibidas como resilientes. La edad del propietario o administrador (cuanto mayor fuera) también ayudó a generar empresas resilientes (Neise et al., 2021); hechos que permiten observar la importancia de la experiencia de quienes toman decisiones en entornos o contextos de crisis. Por el contrario, las evidencias encontradas muestran que las empresas que tuvieron problemas económicos y financieros en sus actividades previas a la pandemia fueron percibidas como menos resilientes; igualmente, las empresas que eran administradas por sus propios dueños, frente a las que eran corporativas; Neise et al. (2021) sugieren que esto se debe a que las empresas corporativas disponen de más recursos (financieros, de estructura organizativa, de gestión, jurídicos, entre otros).

Por otro lado, aquellas empresas del sector de restaurantes y bares que nunca antes habían enfrentado problemas estructurales, mostraron mayores probabilidades de ser vistas como resilientes en contraste con las que sí se habían visto afectadas en los últimos años (Neise et al., 2021), lo que significa que la crisis por la COVID-19 pudo debilitar

más a las empresas de autogestión y de orientación local, que a las que son sucursales y franquicias pequeñas; es decir, las empresas autogestionadas son más dinámicas lo que las hace más susceptibles de ser afectadas por un contexto de crisis.

Dentro de este contexto, es relevante considerar que el liderazgo que se ejerza frente a los colaboradores es primordial, ya que ayuda a adaptarse y a gestionar mejor los cambios frente a nuevas circunstancias y retos, crea un espacio en el que la comunicación y la confianza fortalecen el compromiso y por consiguiente el logro de los objetivos (Cai et al., 2018; Chebbi et al., 2020; Dos Santos et al., 2023; Ghiringhelli, 2021; Hechanova et al., 2018; Mendy et al., 2020; Santos et al., 2023). Por ello, la preparación del equipo de trabajo es necesaria (Jaaron et al., 2022; Ophilia et al., 2021), puesto que suele influir en el desempeño laboral (Chatterjee et al., 2023), satisfacción laboral (Boulagouas et al., 2021), capacidad de innovación (Black, 2018; Payne et al., 2022) y transformación digital (Kamdjoug et al., 2023).

Este estudio recoge las investigaciones y las publicaciones realizadas en Latinoamérica sobre resiliencia durante ese periodo porque fue un acontecimiento de trascendencia mundial e histórica que debe dejar aprendizajes y reflexiones. Las crisis mundiales, en un mundo globalizado como el actual, serán más recurrentes, motivo por el cual las personas, las empresas y los gobiernos deben estar preparados. Un paso inicial es revisar y condensar la información sobre temas específicos, como la resiliencia, por ejemplo. Se ha buscado dar una mirada regional dadas las particularidades de la región en estudio.

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el tema de la resiliencia en el sector de restaurantes latinoamericanos durante la crisis generada por la pandemia de la COVID-19, a partir

de estudios publicados en bases de datos académicas relevantes como Scopus, WOS, SciELO, ProQuest, EBSCO, Redalyc, Dialnet, Emerald, ERIC y Google Académico. De este se desglosan los objetivos específicos de analizar las características, los objetivos, la metodología y las conclusiones de dichas evidencias.

## Método

Para el presente artículo de tipo teórico, se llevó a cabo una revisión sistemática que buscó, en síntesis, actualizar los conocimientos sobre un tema en un área específica (Ato et al., 2013; Page et al., 2021) mediante la recolección y el análisis organizado y sistemático, transparente y accesible de estudios sobre una materia determinada (Ríos et al., 2016; Sánchez-Serrano et al., 2022). Este tipo de trabajos posibilita identificar futuras prioridades para investigar, responder a preguntas amplias que no podrían haberse contestado con estudios de variables específicas, identificar problemas no investigados, plantear (eventualmente) correcciones a estudios primarios (Page et al., 2021) y tener una perspectiva global y fiable sobre el tema en estudio (Sánchez-Serrano et al., 2022), entre otros.

Para que una revisión sistemática sea valiosa se debe explicar el por qué se hace, el cómo se hace y el qué se encuentra (Page et al., 2021); debe ser exhaustiva y tener un protocolo claramente establecido para que otros investigadores puedan replicar el proceso; lo que, además, mejora la transparencia y la calidad de las conclusiones que se obtengan (Linares-Espinós et al., 2018; Pardo-Refoyo & Pardo-Peláez, 2020; Ríos et al., 2016). El por qué se desarrolló el estudio se ha considerado en la Introducción del presente trabajo, lo que se encontró se señalará en los resultados y en esta sección se tratará con detalle cómo se ha llevado a cabo.

Entonces, se tuvo como foco de atención a los artículos vinculados al tema de la resiliencia en

restaurantes de Latinoamérica que permitieron realizar la síntesis (Ferreira et al., 2011); se deja en evidencia que el proceso y el método seguidos fueron los de Moher et al. (2016); se tomaron en cuenta artículos publicados en las bases de datos señaladas previamente. Dentro de los criterios de inclusión se consideraron los siguientes: las publicaciones debían estar en español, portugués o inglés; ser estudios empíricos, sin importar su enfoque metodológico; se

dejaron de lado artículos de revisión o análisis bibliométricos; y, por último, haber sido desarrollados en Latinoamérica y publicados entre 2020 y 2024. Las combinaciones de búsqueda se aprecian en la Tabla 1. Como resultado, de acuerdo con el método PRISMA (Moher et al., 2016), se seleccionó un total de trece artículos, los cuales cumplieron con las características planteadas y constituyeron la base para el presente análisis de revisión.

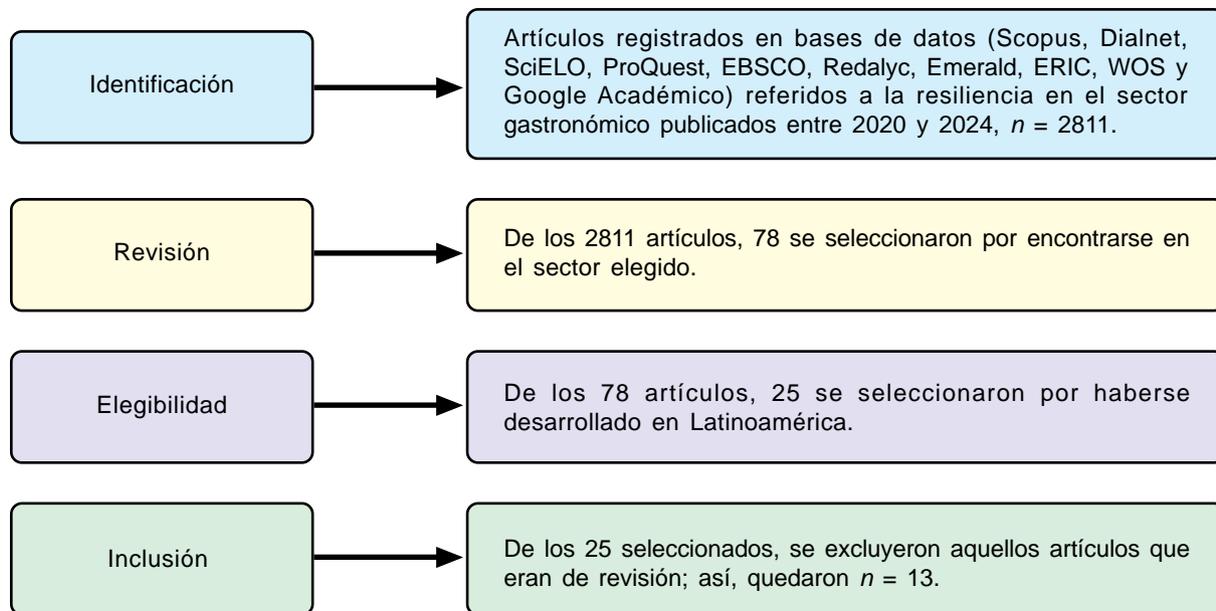
**Tabla 1**

*Términos de búsqueda de fuentes*

Español	Inglés	Portugués
«resiliencia empresarial AND gastronomía»	«business resilience AND gastronomy»	«resiliência empresarial AND negócios»
«resiliencia AND empresa AND gastronomía»	«business AND resilience AND gastronomy»	«resiliência AND empresa AND negócios»
«resiliencia AND gastronomía»	«business AND resilience AND gastronomy»	«resiliência AND gastronomia»
«resiliencia empresarial AND restaurante»	«business resilience AND restaurant»	«resiliência empresarial AND restaurante»
«resiliencia AND restaurante»	«resilience AND restaurant»	«resiliência AND restaurante»
«empresa AND resiliencia AND restaurante»	«business AND resilience AND restaurant»	«empresa AND resiliência AND restaurante»
«resiliencia AND sostenibilidad AND gastronomía»	«resilience AND sustainability AND gastronomy»	«resiliência AND sustentabilidade AND gastronomia»
«resiliencia AND sostenibilidad AND restaurante»	«resilience AND sustainability AND gastronomy»	«resiliência AND sustentabilidade AND restaurante»
«empresa AND resiliencia AND gastronomía»	«business AND resilience AND gastronomy»	«empresa AND resiliência AND gastronomia»

**Figura 1**

Proceso de revisión PRISMA



En la Figura 1, se muestra cómo se realizó el proceso de depuración con el método PRISMA; se inició con el uso de combinaciones en las diez bases de datos, dando como resultado 2811 textos; sin embargo, solo 78 estaban vinculados al sector gastronómico. De ellos, 25 fueron desarrollados en Latinoamérica; y finalmente, después de analizar cada artículo empírico en función de los objetivos, solo quedaron trece para procesar y presentar los resultados; por tanto, se escogieron aquellos artículos que por su contenido ayudaron a desarrollar los objetivos, respetando los procesos de depuración y selección del método.

## Resultados

Luego del análisis de los trece artículos identificados, se encontraron los siguientes resultados:

### 1. Características de los artículos

En función del modelo de revisión PRISMA, trece artículos fueron seleccionados para su respectivo análisis, todos ellos de estudios desarrollados en Latinoamérica: México (siete), Perú (dos), Cuba, Ecuador, Brasil y Colombia (cada uno con un artículo publicado). Asimismo, cuatro artículos fueron escritos de forma individual y los demás en coautoría. El año 2022 destaca como el que más publicaciones tuvo (cuatro), seguido de 2023 y 2024 (tres en cada año), lo que muestra que los trabajos estudiados recogieron datos de los años más álgidos de la pandemia, hecho importante para el análisis. También, se destaca que solo uno de los trabajos fue publicado en una revista de la base Scopus; los demás, en su mayoría, fueron publicados en revistas de SciELO, que es una base de datos regional.

**Tabla 2***Artículos incluidos en la revisión*

Repositorio	Autor / Año	País
Scopus	Bumbila. (2021)	Ecuador
SciELO	León-González et al. (2023)	México
SciELO	Calvosa et al. (2022)	Brasil
SciELO	Cruz-May & May-Guillermo (2021)	México
SciELO	Muñoz (2020)	Cuba
SciELO	Becerra-Godínez et al. (2022)	México
Google Scholar	Campos (2022).	México
Google Scholar	Miranda et al. (2022)	Perú
SciELO	Lámbarry-Vilchis (2023)	México
Dialnet	Salas et al. (2024)	Perú
ProQuest	Mazó et al. (2024)	México
ProQuest	Valencia et al. (2024)	Colombia
Emerald	Rodríguez-Reyes & Pasillas (2023)	México

México y Brasil, que son destinos turísticos de importancia mundial (por encima del Perú, segundo lugar de estudio más común en esta investigación), cuentan con una industria turística muy desarrollada a nivel empresarial y, también, en recursos humanos; por lo que no sorprende que su productividad académica esté por encima de los demás países y sobresalgan en investigación y publicaciones sobre el tema.

## 2. *Objetivos de las evidencias*

A continuación, se presentan los resultados según los objetivos planteados, como se puede apreciar en la Tabla 3.

**Tabla 3***Objetivos desarrollados en los artículos*

Autor /Año	Objetivos
Bumbila (2021)	«Realizar un análisis sobre un proyecto turístico en zonas rurales con perspectiva de género y que promueve el desarrollo comunitario, en la parroquia Crucita, perteneciente al Cantón Portoviejo, provincia ecuatoriana de Manabí, Ecuador». (p. 403)
León-González et al. (2023)	«Analizar la influencia de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial de los restaurantes del Valle de Toluca, Estado de México, frente a la crisis ocasionada por la pandemia de COVID-19». (p. 2)
Calvosa et al. (2022)	«Contextualizar las dificultades reales que vive un emprendedor tomando como caso de estudio un restaurante antiguo en Brasil». (751)
Cruz-May & May-Guillermo (2021)	«Identificar las prácticas de innovación que han implementado las mipymes del sector restaurantero en el municipio de Teapa, Tabasco, durante el primer trimestre de la pandemia por COVID-19, y los resultados derivados de su implementación». (p. 1)
Muñoz (2020)	«Medir el resultado de la aplicación de un procedimiento propuesto por el propio investigador del proceso de planificación financiera a corto plazo. El resultado permitirá a la cooperativa emplear una herramienta importante de examen para su gestión económico-financiera, conocer con antelación los resultados para determinados pronósticos, tomar decisiones que eviten las adversidades y evaluar la efectividad mediante un análisis ex post». (p. 1)
Becerra-Godínez et al. (2022)	«Identificar los factores que conforman la percepción de la calidad en el servicio en un restaurante mexicano». (p.73)
Campos (2022)	Analizar minuciosamente «la situación de los restaurantes de la ciudad de Guadalajara, pero al mismo tiempo se analiza la situación del país en sus aspectos económicos, incluso, se mencionan apartados de cómo el COVID-19 impactó no solamente en el estado, sino en todo el país e incluso, en el mundo». (p. 97)
Miranda et al. (2022)	«Analizar la innovación y la resiliencia empresarial en el sector turístico del Rímac en el contexto de la pandemia COVID 19». (p. 129)
Lámbarry-Vilchis (2023)	Identificar los «indicadores y estrategias pueden desarrollar los restaurantes independientes para desarrollar resiliencia organizacional ante su vulnerabilidad por la COVID-19». (p. 1)
Salas et al. (2024)	«Examinar el papel fundamental que desempeñan las estrategias disruptivas en la adaptación empresarial en la gastronomía pandémica. Analizaremos cómo estas estrategias han permitido a los emprendedores gastronómicos reinventar sus modelos de negocio, explorar nuevas oportunidades de crecimiento y crear valor para sus clientes en tiempos de crisis». (p. 147)
Mazó Quevedo et al. (2024)	«Analizar la resiliencia demostrada por el Festival del Chocolate durante la crisis de COVID-19, explorando las estrategias de adaptación, los impactos y las lecciones aprendidas en el contexto de un evento internacional de gran envergadura». (p. 1)
Valencia et al. (2024)	«Describir el impacto financiero que la pandemia ha tenido en el sector de bares en el municipio de Itagüí (Antioquia) y analizar las estrategias de recuperación que han sido implementadas por los negocios para enfrentar la crisis económica». (p. 2)
Rodríguez-Reyes & Pasillas (2023)	«Estudiar los efectos económicos en restaurantes de Jalisco como consecuencia de la desaceleración por el COVID-19 en la industria de restaurantes en Jalisco». (p. 356)



específicos y posibilidades de respuesta concreta. En otros términos, se profundizó en casos particulares para buscar soluciones a problemas específicos. En consecuencia, estos trabajos y la información que ofrecen son importantes como experiencias.

- *El cuarto tema* abordó las condiciones de trabajo, producción y, por ende, la calidad del servicio, que se trastocaron con la pandemia. En el caso de los restaurantes, que son empresas de servicios, el impacto fue mayor. De ahí que se investigara lo referente a la calidad del servicio en el marco de la pandemia, tomando como tema interviniente la resiliencia, pues tanto la calidad del servicio como la resiliencia son temas que van de la mano y son vitales para el sostenimiento de los negocios gastronómicos, especialmente.

### 3. *Estrategias metodológicas empleadas*

La revisión de los artículos mostró una inclinación por encuadrar los trabajos dentro de un enfoque cualitativo (siete), cuantitativo (cinco) y mixto (solo uno). Respecto a los alcances sobre los que se han diseñado, el descriptivo (con nueve) es el que prevalece; ello se vincula con el enfoque abordado y también con el bajo nivel de desarrollo alcanzado en el campo de la investigación en administración y recursos humanos. En cuanto a los instrumentos de recopilación de información, cinco de ellos utilizaron entrevistas; dos, encuestas; dos, fichas de observación para el análisis de documentos; y uno, la ficha más un análisis matemático, situación que revela, además, el escaso desarrollo de instrumentos para abordar con más precisión estos eventos en el área de la investigación empresarial.

**Tabla 4**  
*Estrategias y enfoques metodológicos*

Autor / Año	Enfoque	Alcance	Técnica	Unidad de análisis
Bumbila (2021)	Cualitativo	Descriptivo	Entrevista	Poblador local
León-González et al. (2023)	Cuantitativo	Explicativo.	Encuesta	Negocio local
Calvosa et al. (2022)	Cualitativo	Descriptivo	Entrevista	Empresario
Cruz-May & May-Guillermo (2021)	Cualitativo	Descriptivo	Entrevista	Empresario
Muñoz (2020)	Mixto	Descriptivo	Ficha de observación y análisis matemático	Negocio local
Becerra-Godínez et al. (2022)	Cuantitativo	Descriptivo	Encuesta	Negocio local
Campos (2022)	Cualitativo	Descriptivo	Entrevista	Empresario
Miranda et al. (2022)	Cualitativo	Descriptivo	Entrevista	Empresario
Lámbarry-Vilchis (2023)	Cuantitativo	Correlacional	Encuesta	Empresario
Salas et al. (2024)	Cualitativo	Descriptivo	Entrevista	Empresario
Mazó et al. (2024)	Cualitativo	Descriptivo	Entrevista	Público asistente
Valencia et al. (2024)	Cuantitativo	Descriptivo	Encuesta	Empresario
Rodríguez-Reyes & Pasillas (2023)	Cuantitativo	Descriptivo	Encuesta	Empresario

Sin ánimo de valorar la cantidad de investigaciones por enfoque (que remite a la cuantificación), sino de resaltar el uso de técnicas cualitativas y lo que ello implica, queda en evidencia el interés por conocer y comprender casos específicos; buscar soluciones a través de la profundización de cada realidad, y no de la medición. El alcance descriptivo también tiene un vínculo con el enfoque y una explicación de la necesidad, justamente, de describir la realidad compleja de la crisis. Aunque cabe resaltar que, al tratarse del enfoque cualitativo, esta descripción busca acercarse más a la comprensión de la realidad que a la interpretación.

La entrevista es la técnica más usada debido al enfoque cualitativo en el que se enmarcan los artículos y, se puede agregar, que la unidad de análisis tiene como preferencia recoger la concepción e ideas de los empresarios. Por otro lado, se enfoca en trabajar con pequeños estudios de caso dirigidos a negocios concretos. Esto también se explica porque el enfoque predominante fue el cualitativo, en el que escuchar y ver son parte de su esencia; los testimonios son valiosos para comprender escenarios inusuales, así como las respuestas halladas. Además, las distintas perspectivas de los informantes han enriquecido los datos y las conclusiones. Sin embargo, se aprecia que se dio mayor énfasis al enfoque del empresario o del emprendedor y no se ha tenido en cuenta las miradas y perspectivas de los clientes, tampoco de los trabajadores, pero es comprensible dada la dificultad para recoger datos en el contexto de la pandemia y porque el interés (prioridad) estuvo en la forma de sobrevivir ante la crisis.

#### 4. Descripción de las evidencias

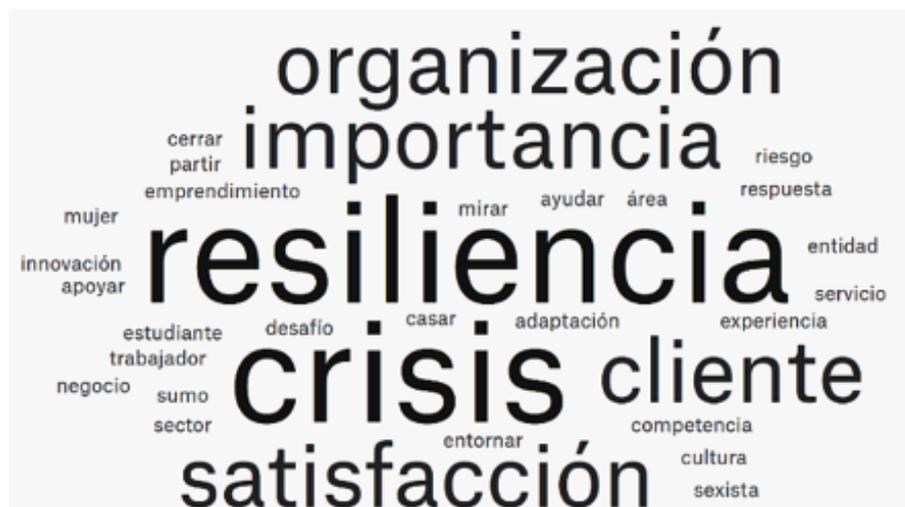
Los principales hallazgos y sus implicancias expresados en las tablas y figuras de los trabajos analizados (Tabla 5, Figura 3), se pueden resumir en una idea concluyente que revela la importancia de la resiliencia y los factores asociados a ella, como la adaptación a las condiciones complejas. La resiliencia en particular, ayuda a resistir el efecto de las situaciones de crisis y a superarlas; eso requiere también de una mirada holística y positiva de la situación, en este caso, de la pandemia (Babic et al., 2020; Herrman et al., 2011; Sanchis & Poler, 2020). Es decir, la rapidez y un enfoque general son acciones que deben considerarse en la reacción ante la crisis. La resiliencia, entonces, es una característica, una actitud para resistir, una fortaleza de las personas y de las organizaciones para superar contextos difíciles; la resiliencia es importante en los casos personales de éxito en emprendimientos y tiene la capacidad para motivar a otros.

Pero la resiliencia, también, es importante en el nivel organizacional para superar los desafíos de un entorno cambiante e incierto como los de crisis (Neise et al., 2021). En ese sentido, la respuesta innovadora en el sector de restaurantes que, además, debiera estar contenida en la cultura organizacional, debe darse en todas las áreas, actividades y procesos hasta llegar al producto o servicio final. Esta transversalidad, según se halló, permitió sobrevivir a la crisis sin sacrificar la satisfacción del cliente. A propósito de esto último, se ha destacado, que las competencias y experiencia de los trabajadores son relevantes para alcanzar la satisfacción de los clientes en un contexto crítico, como el vivido durante la pandemia de la COVID-19.

**Tabla 5***Conclusiones obtenidas de artículos revisados*

Autor/año	Conclusiones
Bumbila (2021)	«Se pudo obtener una visión más integral del fenómeno y aprehender también nociones relativas a la resiliencia y la autonomía femenina (...) Se reconoce, la importancia de implementar en la localidad iniciativas donde la mujer promoció sus talentos dentro del área de la gastronomía, propiciando así su participación social al considerar las características propias del ambiente rural, donde las actitudes conservadoras y los rezagos sexistas resultan aún más fuertes que en la ciudad». (p. 413)
León-González et al. (2023)	«En términos de innovación, el enfoque de explotación y exploración permitió comprender cómo se generan los procesos de adaptación organizacional ante fuertes cambios del entorno (...) mientras que las dimensiones de la resiliencia: anticipación, afrontamiento y adaptación, como etapas sucesivas, otorgan una visión holística del proceso al que se someten las empresas para superar las crisis». (p. 25)
Calvosa et al. (2022)	El esfuerzo por contar la historia profesional y de vida de Melquisedec Bahía se hizo con el fin de generar identificación con los lectores, incentivar la formación y promover la circulación de conocimientos. Se destaca que, como en muchos casos de emprendedores, no se planifica, lo que puede resultar en frustración, pérdidas de tiempo, energía e identidad organizacional.
Cruz-May & May-Guillermo (2021)	Las Mipymes en el sector restaurantero del municipio de Teapa, Tabasco, han respondido de manera innovadora a la pandemia por COVID-19, implementando prácticas de innovación principalmente en áreas como procesos, organización, marketing y, en menor medida, producto. Estas innovaciones les han permitido no solo sobrevivir a la crisis económica causada por la pandemia, sino también lograr la satisfacción del cliente, aumentar la rentabilidad, aprovechar el capital relacional y garantizar la salud ocupacional. Además, se destaca la importancia de la innovación como un elemento fundamental en la cultura empresarial de este sector, no solo como respuesta a situaciones de crisis, sino como un estilo de vida empresarial continuo.
Muñoz (2020)	La caracterización de la cooperativa La Concha permitió conocer las causas por las cuales es empírica la planificación financiera que realiza, pero al mismo tiempo se reconoce la necesidad del empleo de un proceder que los guíe para realizar esta actividad según sus particularidades. El análisis del costo-beneficio del procedimiento resultó ser factible ya que permitió conocer el comportamiento real con respecto al plan de los periodos desde el año 2015 hasta marzo de 2016.
Becerra-Godínez et al. (2022)	Los resultados mostraron que el instrumento DINESERV es válido para restaurantes mexicanos. Asimismo, se detectaron los factores que integran el servicio al cliente, enfatizando los aspectos de tangibilidad, confiabilidad, respuesta y empatía. Características como personal competente y con experiencia, tener siempre presentes los intereses del cliente y la apariencia de la vestimenta y limpieza del personal de servicio son elementos clave para que el restaurante genere mayor satisfacción en sus clientes.
Campos (2022)	«Un largo efecto dominó se ha comenzado a desplegar ya en todos los ámbitos de la vida económica. Los informes de movilidad mostraron entre marzo y abril, que la mayor disminución del tránsito de personas, y con ello, en el consumo, además de las estaciones de transporte público, se notó en los espacios recreativos, entre los que se cuentan restaurantes, cafeterías y bares, entre otros, con una disminución cercana al 60 %, primero y después, un cierre total al 100%». (p. 116)

Autor/año	Conclusiones
Miranda et al. (2022)	«La investigación concluye que se puede verificar que existe una relación de asociación entre las subcategorías proceso y organizativa, debido a que las empresas se organizaban para cumplir con todos los protocolos de bioseguridad, así como en la innovación en los servicios dando como resultado un producto final, que mantiene una relación de causalidad con las subcategorías mencionadas. Además, se aprecia una relación causal provocada por la subcategoría conocimiento hacia la gestión de riesgo que produce la pandemia por COVID 19 hacia el sector turístico y se evidencia una relación de contradicción entre la subcategoría gobernanza hacia la gestión de riesgo, esto se debe a que la Municipalidad del Rímac poco o nada intervino hacia el apoyo de estas empresas incrementando el riesgo de que cierren». (p. 134)
Lámbarry-Vilchis (2023)	«Aquellos 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». (p. 17)
Salas et al. (2024)	La rápida adaptación permitió a los empresarios no solo sobrevivir, sino identificar oportunidades. La pandemia aceleró la transformación digital de las empresas. En tanto, «la resiliencia empresarial demostrada por los negocios gastronómicos durante la pandemia subraya la importancia de la flexibilidad, la creatividad y la capacidad de adaptación como pilares fundamentales para la supervivencia y el éxito en un entorno empresarial cada vez más volátil y desafiante». (p. 160). Destaca también que la colaboración estratégica con otros actores fortaleció la posición competitiva de las empresas.
Mazó et al. (2024)	La pandemia tomó a los empresarios sin preparación previa, motivo por el cual al inicio no supieron cómo responder ante la emergencia. Aunque tuvieron que cerrar algunas empresas, la elasticidad les permitió activar estrategias de reactivación. «La capacidad resiliente de dichas empresas condujo a la dimensión de la redundancia, la cual incluyó la consolidación de acciones emanadas del aprendizaje de las otras tres dimensiones, que les permitieron innovar y adaptarse para continuar funcionando en la etapa post-COVID-19». (p. 16)
Valencia et al. (2024)	«La mayoría de los bares y las discotecas de Itagüí no estaban preparados para la pandemia del COVID-19, teniendo un impacto temporal negativo a partir de esta, con pérdidas y varios cierres definitivos de establecimientos comerciales, así como personas desempleadas. Sin embargo, dada la situación de la pandemia, hubo varios empresarios que implementaron estrategias o acciones de innovación. Mientras algunos pocos recibieron apoyo del Gobierno, otros negocios pidieron préstamos para mantenerse en el «mercado, sin que se vieran obligados a cerrar de manera definitiva sus locales». (p. 27)
Rodríguez-Reyes & Pasillas (2023)	«Los resultados como que el ser una empresa pequeña tiene un efecto protector contra el cierre del negocio o que mientras más antiguo el restaurante menos posibilidades de cierre, «respaldan la necesidad de apoyo financiero del gobierno a la industria restaurantera en periodos de dificultades financieras extremas y ayudan a comprender las características específicas de los restaurantes resilientes cuando la liquidez desaparece, como en la crisis económica de COVID-19». (p. 368)

**Figura 3***Repetición de palabras en las conclusiones de los artículos revisados**Nota. Elaboración propia (software Atlas.ti).*

Otros aspectos importantes en las conclusiones son la importancia de la organización de la empresa para el cumplimiento de los protocolos establecidos por los gobiernos durante la crisis, así como la innovación en los servicios que ofrece. Se resalta lo organizativo, puesto que durante el periodo de crisis lo permanente fueron los cambios debido a las regulaciones en constante proceso, lo que demandaba flexibilidad, rapidez y dinamismo entre las empresas, sin que eso sacrificara la calidad del servicio y la percepción de salubridad e higiene. Es decir, las organizaciones tenían que estar preparadas para seguir el ritmo de las regulaciones y adaptarse a sus cambios.

Aunque las entidades gubernamentales debían establecer parámetros de bioseguridad, higiene, horarios de atención, etc. que cumplir, en los casos en que su apoyo se realizó o fue así percibido, el riesgo de cerrar para las empresas era latente. No obstante, debe valorarse que los trabajos analizados corresponden a realidades

latinoamericanas, cuyos países estuvieron menos preparados para la crisis que los de otras regiones del mundo. Esto podría explicar la inicial desorganización y el aparente desconcierto de los gobiernos al actuar.

### Discusión

En esta investigación se encontró que la resiliencia, la adaptación, la innovación y la actitud positiva fueron importantes para las empresas vinculadas a la gastronomía durante la crisis generada por la pandemia de la COVID-19; estos factores fueron vitales para responder con éxito a ese contexto crítico. Se destacan también la organización de la empresa, su capacidad de flexibilidad y dinamismo, de modo que la actitud proactiva fue importante y sirvió, junto con la comunicación y un enfoque holístico, para adaptarse a situaciones difíciles (Madeira et al., 2021), su asociación con la manipulación de alimentos y aspectos de bioseguridad demandaron una respuesta integral y oportuna (Cai et al., 2018; Chebbi et al., 2020; Dos Santos et al., 2023; Ghiringhelli., 2021; Hechanova et

al., 2018; Mendy et al., 2020; Santos et al., 2023). Lo anterior es importante cuando se desea comprender o explicar la situación vivida por las empresas del rubro de restaurantes, porque ellas fueron de las más afectadas por su vulnerabilidad y particularidades de producción y servicios que brindan.

Según lo hallado, la resiliencia puede ser vista desde una perspectiva personal, que se relaciona con características propias de los emprendedores o también con cómo los del sector gastronómico aprendieron a ser resilientes, a gestionar estratégicamente y a adaptarse al entorno, además de desarrollar las capacidades de liderazgo relacional (Harb et al., 2023; Messabia et al., 2022). Más aún, en los trabajos analizados sobresalen la experiencia y las competencias de los trabajadores como factores importantes para sostener la calidad del servicio en tiempos como los vividos durante la pandemia. Adicionalmente, la edad de los propietarios o administradores también resulta importante para la percepción de resiliencia de la empresa. Los líderes mayores en edad, por su experiencia ganada en situaciones complejas previas y por cuestiones de la propia edad, tuvieron mejores probabilidades de ser percibidos como resilientes (Neise et al., 2021). En suma, los perfiles, la experiencia y las actitudes a nivel individual son relevantes para afrontar situaciones difíciles y no solo las decisiones a nivel organizacional; lo que redundaría en la importancia de un proceso de selección de personal que considerara estas características.

Se encontró también que la resiliencia puede entenderse como una respuesta colectiva, es decir, a nivel de la empresa en su conjunto. Motivo por el cual es importante el vínculo con los entornos ambiental, social y económico o comercial (Béné et al., 2019; Madanaguli et al., 2022; Madeira et al., 2021; Meyer, 2020), de modo que las decisiones de las empresas como unidad, atiendan el entorno en su

conjunto y se den a tiempo. Asimismo, si bien la resiliencia es una actitud (individual, pero a la vez organizacional), también es un conjunto de acciones, por lo tanto, es importante asumir un enfoque holístico de gestión, además de encarar las crisis con una actitud proactiva (Madeira et al., 2021), esto con el fin de sobrellevar los periodos de crisis eficazmente.

## Conclusiones

Se destaca la importancia de la resiliencia, la adaptación, la innovación y el apoyo social para la supervivencia y el éxito de los negocios de restaurantes, durante la crisis desencadenada por la pandemia de la COVID-19. La capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno se convirtió en un factor crítico para la supervivencia de los negocios gastronómicos; esta competencia es parte de la resiliencia, entendida como la aptitud para recuperarse ante la adversidad y adaptarse positivamente a circunstancias desafiantes. La resiliencia se erigió como un recurso invaluable para las empresas del sector gastronómico en medio de la incertidumbre y la volatilidad del mercado. Más allá de tener una actitud positiva, la resiliencia se manifestó, asimismo, en acciones concretas que abordaron los desafíos de manera integral, desde la reestructuración de los modelos de negocio hasta la implementación de nuevas estrategias de *marketing* y fidelización de clientes.

De acuerdo con lo que se ha podido apreciar en las investigaciones regionales analizadas, la resiliencia no solo ha sido relevante en el aspecto individual, donde casos de éxito de empresarios resilientes sirvieron como inspiración y motivación para otros, sino también en el nivel organizacional. Las empresas que se adaptaron rápidamente a un entorno en constante cambio lograron mantener su competitividad y, en algunos casos, incluso identificar nuevas oportunidades de crecimiento. La capacidad de innovar en los productos, en los servicios ofrecidos

y en la cultura organizacional emergió como un factor crítico para la supervivencia durante la crisis. Aquellas empresas que pudieron reinventarse y ofrecer soluciones creativas a los desafíos planteados por la pandemia permanecieron en el mercado y garantizaron la satisfacción del cliente. Sin embargo, la resiliencia y la capacidad de innovación no fueron suficientes por sí solas para asegurar la supervivencia de los negocios gastronómicos durante la pandemia. La organización interna de las empresas y el apoyo por parte de los gobiernos desempeñaron roles clave en este proceso. La disposición de mantenerse atento, vigilante y adaptable frente a las regulaciones en constante evolución fue fundamental para cumplir con los protocolos de seguridad y garantizar la continuidad operativa.

En suma, la resiliencia (capacidad de adaptación e innovación) y el apoyo por parte de los gobiernos fueron los pilares de respaldo para las empresas del sector gastronómico durante la pandemia de la COVID-19. Las lecciones aprendidas durante la crisis son valiosas, no solo para enfrentar futuras adversidades, sino también para construir negocios más sólidos y preparados para enfrentar desafíos inesperados en el futuro.

Finalmente, si bien el proceso de búsqueda y selección de los artículos a incluir en la investigación se siguió meticulosamente, la reducida cantidad de publicaciones sobre el tema que cumplieron con los parámetros establecidos ha sido una limitación. Esta escasa cantidad de artículos refleja que el tema aún se encuentra en proceso de investigación en la región, lo que a su vez deja abiertas las posibilidades de otros estudios al respecto.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Responsabilidad ética

Los autores del presente estudio declaran que la redacción del texto es el resultado de su propio intelecto, respetando las autorías de las fuentes citadas, las cuales han sido referenciadas al final del documento.

### Contribución de autoría

MSC: diseño, elaboración y aplicación de instrumentos, procesamiento de datos, análisis de resultados, discusión, conclusiones, referencias y redacción.

MAC: metodología, análisis de resultados, discusión, conclusiones y referencias.

### Financiamiento

El presente estudio no contó con ningún tipo de apoyo financiero.

### Referencias

- Ato, M., López, J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://scielo.isciii.es/pdf/ap/v29n3/metolologia.pdf>
- Contreras, F., & Alvarado, T. (2021). Resiliencia e inclusión social: una reflexión crítica sobre el marketing interno. *Mercados y Negocios*, (43), 77-96. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7630>
- Babic, R., Babic, M., Rastovic, P., Curlin, M., Šimic, J., Mandic, K., & Pavlovic, K. (2020). Resilience in health and illness. *Psychiatria Danubina*, 32(Suppl 2), 226-232. <https://hrcak.srce.hr/262525>
- Becerra-Godínez, J. A., Serralde-Coloapa, J. L., Ramírez-Arellano, A., & Acosta-Gonzaga, E. (2022). Factores que cuantifican la percepción de calidad en el servicio al cliente en un restaurante mexicano. *CienciaUAT*, 16(2), 73-84. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v16i2.1568>

- Béné, C., Oosterveer, P., Lamotte, L., Brouwer, I. D., de Haan, S., Prager, S. D., Talsma, E. F., & Khoury, C. K. (2019). When food systems meet sustainability - Current narratives and implications for actions. *World Development* 113, (116-130). <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.08.011>
- Black, H. (2018). Organizational climate for change and innovation: A social capital perspective. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 13(1), 27. <https://doi.org/10.24083/APJHM.V13I1.27>
- Boulagouas, W., García- Herrero, S., Chaib, R., Herrera García S., & Djebabra, D. (2021). On the contribution to the alignment during and organizational change: Measurement of job satisfaction with working conditions. *Journal of Safety Research*, 76, 289-300. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2020.12.006>
- Brown, N., Rovins, J., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362-370. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.02.005>
- Bumbila, B. B. (2021). Rural tourism in Crucita-Ecuador: A look from the strength of the gender. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 401-416. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35928>
- Cabanyes, J. (2010). Resiliencia: una aproximación al concepto. *Revista de Psiquiatría y Salud Mental*, 3(4), 145-151. <https://doi.org/10.1016/j.rpsm.2010.09.003>
- Cai, W. J., Loon, M., & Wong, P. H. K. (2018). Leadership, trust in management and acceptance of change in Hong Kong's Civil Service Bureau. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1054-1070. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0215>
- Calvosa, M. V. D., Queiroz, A. R. dos R. R. de., Fernandes, A. L. M., & Ferreira, M. (2022). Precificação, estratégias e decisões empreendedoras: market fit e análise da concorrência no caso Sabor Anthigo. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(5), 750-768. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210146>
- Campos, B. (2022). La importancia de medir por medio de escalas la situación socioeconómica de la industria de los restaurantes antes y después de la pandemia. *GESPYE*, 9, 97-118.
- Chatterjee, S., Chadhuri, R., Vrontin, D., & Galati, A. (2023). Influence of managerial practices, productivity, and change management process on organizational innovation capability of small and medium businesses. *Review of European companies*, 35(5), 839-859. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2023-0049>
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Papisolomou, I., & Melanthiou, Y. (2020). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. *Journal of Business Research*, 119, 209-217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.003>
- Cordero-Cortés, P., & Márquez-Berber, S. R. (2022). La resiliencia empresarial, elemento indispensable para micro y pequeñas empresas ante la pandemia COVID-19. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (85). <https://doi.org/10.33064/iycuaa2022853319>
- Cruz-May, S., & May-Guillermo, E. G. (2021). Prácticas de innovación implementadas por las mipymes del sector restaurantero ante el COVID-19 en Tabasco, México. *Nova scientia*, 13(spe).
- Dos Santos, N., & Aires, R. (2023). Individuals' attitudes about organizational change: relationship between BPM and resistance to change. *Business Process Management Journal*, 29(2), 413-429. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2022-0385>
- Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2019). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, 13, 387-423. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- Ferreira, I., Urrútia, G., & Alonso, P. (2011). Revisiones sistemáticas y metaanálisis: bases conceptuales e interpretación. *Revista Española de Cardiología*, 64(8), 688-696. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2011.03.029>
- Ghiringhelli, C., & Virili, F. (2021). Organizational change as tension management: a grounded theory. *Business Process Management Journal*, 27(1), 328-345. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2020-0026>

- Harb, B., Sidani, D., & Veglianti, E. (2023). Resilient leadership in the food service sector in Lebanon. *ITM Web of Conferences*, 51, 06002. <https://doi.org/10.1051/itmconf/20235106002>
- Hechanova, Ma., Caringal, G., & Magsaysay, J. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic institutions vs business enterprises. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(7), 914-925. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0013>
- Herrman, H., Stewart, D., Diaz-Granados, N., Berger, E., Jackson, B., & Yuen, T. (2011). What is resilience? *The Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258-265. <https://doi.org/10.1177/070674371105600504>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2020). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hjalager, A.-M. (2022). Digital Food and the Innovation of gastronomic tourism. *Journal of Gastronomy and Tourism*, 7(1), 35-49. <https://doi.org/10.3727/216929722x16354101932186>
- Jaaron, A. A. M., Hijazi, I. H., & Musleh, K. I. Y. (2022). A conceptual model for adoption of BIM in construction projects: ADKAR as an integrative model of change management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(6), 655-667. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1915975>
- Kamdjou, J. R. K. (2023). Change management and digital transformation project success in SMEs located in the Democratic Republic of the Congo. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(2), 580-605. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2022-0340>
- Lámbarry-Vilchis, F. (2023). Resiliencia en la industria restaurantera: indicadores y estrategias de la pandemia de COVID-19. *Acta Universitaria*, 33, 1-19. <http://doi.org/10.15174/au.2023.3718>
- León-González, J. E., Vargas-Martínez, E. E., & Delgado-Cruz, A. (2023). Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en restaurantes. Percepciones de los trabajadores ante la pandemia de COVID-19. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 33(61), e231296. <https://doi.org/10.24836/es.v33i61.1296>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.024>
- Linares-Espinós, E., Hernández, V., Domínguez-Escrig, J., Fernández-Pello, S., Hevia, V., Mayor, J., Padilla-Fernández, B., & Ribal, M. (2018). Methodology of a systematic review. *Actas Urológicas Españolas*, 42(8), 499-506. <https://doi.org/10.1016/j.acuro.2018.01.010>
- Madanaguli, A., Dhir, A., Kaur, P., Srivastava, S., & Singh, G. (2022). Environmental sustainability in restaurants. A systematic review and future research agenda on restaurant adoption of green practices. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 22(4-5), 303-330. <https://doi.org/10.1080/15022250.2022.2134203>
- Madeira, A., Palrão, T., & Mendes, A. S. (2021). The impact of pandemic crisis on the restaurant business. *Sustainability*, 13(1), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su13010040>
- Manolescu, I.-T., & Talmaciu, M. (2021). Resilience and adaptability of tourism in EaP region - a systematic literature review. *Centre for European Studies (CES) Working Papers*, 13(3), 260-290. <https://ideas.repec.org/a/jes/wpaper/y2021v13i3p260-290.html>
- Mazó, M. L., de los Santos de Dios, R. O., & Orduña, A. (2024). Festival del chocolate: resiliencia durante la crisis COVID-19. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 11(3), 1-19. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i3.4231>
- Mendy, J. (2020). Staff preferences in four SMEs experiencing organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 331-348. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0206>
- Messabia, N., Fomi, P.-R., & Kooli, C. (2022). Managing restaurants during the COVID-19 crisis: Innovating to survive and prosper. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100234>

- Meyer, M. A. (2020). The role of resilience in food system studies in low- and middle-income countries. *Global Food Security, 24*. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2020.100356>
- Miranda, B., Hurtado, G., Salas, Q., Segovia, E., Panta, L., & Sandra, R. (2022). Innovación y Resiliencia Empresarial en el sector turístico del Rímac en el contexto de la pandemia COVID 19. *Alpha Centauri, 3*(3), 129-136. <https://doi.org/10.47422/ac.v3i3.103>
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L., & PRISMA-P GROUP. (2016). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews, 4*. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Muñoz, E. (2020). Resultado de la aplicación de un procedimiento propuesto para la planificación financiera en la cooperativa La Concha de Santa Clara, Cuba. Parte I. *Cofin Habana, 14*(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612020000100014&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612020000100014&lng=es&tlng=es)
- 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*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102960>
- Ophilia, A., & Hidayat, Z. (2021). Leadership communication during organizational change: Internal communication strategy: A case study in multinational company operating in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 10*(2). <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0035>
- Ortiz-Fajardo, H., & Erazo-Álvarez, C. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 6*(12), 366-398. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011437>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología (English Edition), 74*(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/J.REC.2021.07.010>
- Pardal-Refoyo, J. L., & Pardal-Peláez, B. (2020). Anotaciones para estructurar una revisión sistemática. *Revista ORL, 11*(2), 155-160. <https://dx.doi.org/10.14201/orl.22882>
- Payne, D., Trumbach, C., & Soharu, R. (2022). The values change management cycle: Ethical change management. *Journal of Business Ethics, 188*, 429-440. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05306-8>
- Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: Covid-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability, 23*, 12006-12023. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01154-6>
- Ríos, L. A., Higuera, L. F., & Cardona, J. A., (2016). *Revisiones sistemáticas de la literatura científica: la investigación teórica como principio para el desarrollo de la ciencia básica y aplicada* (ed.). Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. <https://elibro.net/es/ereader/biblioteca/fmh/85301?page=20>
- Rodríguez-Reyes, L. R., & Pasillas, E. M. (2023). COVID-19 and the restaurant industry in Jalisco. *Management Research the Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 21*(4), 356-370. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2023-1453>
- Salas, M., Vizcarra, S., & Armesto, M. (2024). Sobreviviendo al desafío: el papel crucial de las estrategias disruptivas en la gastronomía pandémica. *Turismo y Patrimonio, (22)*, 147-162. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2024.n22.08>
- Samán, S. N., Mendoza, W. I., Miranda, M. del P., & Esparza, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 - 2021. *Revista de Ciencias Sociales, 28*(3), 306-317. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38476>
- Sánchez-Serrano, S., Pedraza-Navarro, I., & Donoso-González, M. (2022). ¿Cómo hacer una revisión sistemática siguiendo el protocolo PRISMA? Usos y estrategias fundamentales para su aplicación en el

- ámbito educativo a través de un caso práctico. *Bordón, Revista de Pedagogía*, 74(3), 51-66. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2022.95090>
- Sanchis, R., & Poler, R. (2020). Resiliencia empresarial en época de pandemia. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 501-520. <http://hdl.handle.net/10251/165594>
- Santos, E., Queiroz, M., Borini, F., Carvalho, D., & Dutra, J. (2023). The journey of business transformation: unfreeze, change and refreeze – a multiple case study. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 47- 63. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2022-0063>
- Swaminathan, R. (2022). ¿Cómo puede la resiliencia generar y construir valor de mercado? *Journal of Creating Value*, 8(2), 204-218 <https://doi.org/10.1177/23949643221125287>
- Tengblad, S. (2018a). A Resource-based model of organisational resilience. En S. Tengblad & M. Oudhuis (eds.), *The resilience framework: Organising for sustained viability* (pp. 39-54). Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6>
- Tengblad, S. (2018b). Organisation resilience: Theoretical framework. En S. Tengblad & M. Oudhuis (eds.), *The Resilience framework: Organising for sustained viability* (pp.19-38). Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6>
- Valencia, M., Galarcio, J. F., & Bustamante, Y. (2024). Impacto financiero y resiliencia en negocios tipo bar en una localidad colombiana. *SIGNOS, Investigación En Sistemas de Gestión*, 16(1). <https://doi.org/10.15332/24631140.8581>
- Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organisational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>

Recibido : 03 de junio de 2025  
Aceptado : 11 de agosto de 2025  
Revisado por pares anónimos.

---

Martín Salas Carrera

Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

Doctorando en Turismo por la Universidad de San Martín de Porres, Perú. Magíster en *Marketing* Turístico y Hotelero por la Universidad de San Martín de Porres.

Autor corresponsal: m.salasc82@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8541-2121>

Miguel Sebastián Armesto-Céspedes

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Doctorando en Sociología por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. Magíster en Gerencia de Recursos Naturales por la Universidad Amistad de los Pueblos de Moscú, Rusia. Docente del Departamento de Humanidades de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

miguel.armesto@upc.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0497-0891>