



15 years ESJ  
*Special edition*

## **Emergencia en la cocina: capacidades dinámicas desplegadas en los restaurantes en época de crisis**

***Paola S. Vera***

Facultad de Contaduría y Administración,  
Universidad Nacional Autónoma de México, México

***Carlos A. Jacobo***

Dirección de Ciencias Económico Administrativas,  
Instituto Tecnológico de Sonora, México

***Erika G. Ceballos***

División Académica Multidisciplinaria de los Ríos,  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

[Doi:10.19044/esj.2025.v21n38p221](https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n38p221)

Submitted: 06 August 2024  
Accepted: 11 November 2024  
Published: 08 February 2025

Copyright 2025 Author(s)  
Under Creative Commons CC-BY 4.0  
OPEN ACCESS

*Cite As:*

Vera P.S., Jacobo C.A. & Ceballos E.G. (2025). *Emergencia en la cocina: capacidades dinámicas desplegadas en los restaurantes en época de crisis*. European Scientific Journal, ESJ, 21 (38), 221. <https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n38p221>

### **Resumen**

La permanencia de las organizaciones, entre ellas las empresas, requiere del mantenimiento y formación de un conjunto de capacidades que conjuguen la eficiencia y la innovación. Lo anterior se acentúa cuando en el entorno se presentan acontecimientos que cambian de modo radical las condiciones en las que se desempeñan las organizaciones. Este es el caso de las crisis económicas, por desastre y de otra índole, a las que se enfrentan las organizaciones, en particular, y la sociedad en general. Al respecto, el artículo tiene la finalidad de identificar las estrategias instrumentadas por los restaurantes en diferentes contextos de crisis, así como el tipo de capacidades involucradas, tomando como base la distinción entre capacidades dinámicas y capacidades ordinarias. Para ello, se recurre a la revisión de literatura como propuesta metodológica y se selecciona una muestra de 271 artículos y actas/ponencias en congresos. Se observa que la teoría de capacidades dinámicas es pertinente para el estudio del desenvolvimiento de la industria

restaurantera en diferentes episodios de crisis. Asimismo, que las capacidades dinámicas involucradas han transitado de aquellas orientadas al desempeño del negocio, como el mantenimiento de los ingresos, hacia otras en que las prácticas de responsabilidad social o de sustentabilidad tienen una mayor presencia.

---

**Palabras clave:** Capacidades dinámicas, restaurantes, crisis

---

## **Emergency in the kitchen: dynamic capabilities deployed in restaurants intimes of crisis**

*Paola S. Vera*

Facultad de Contaduría y Administración,  
Universidad Nacional Autónoma de México, México

*Carlos A. Jacobo*

Dirección de Ciencias Económico Administrativas,  
Instituto Tecnológico de Sonora, México

*Erika G. Ceballos*

División Académica Multidisciplinaria de los Ríos,  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

---

### **Abstract**

The permanence of organizations, including companies, requires the maintenance and development of a set of capabilities that combine efficiency and innovation. This is accentuated when events occur in the environment that radically change the conditions in which organizations operate. This is the case of economic crises, disasters, and others, that organizations and society in general face. In this regard, the article aims to identify the strategies implemented by restaurants in different crisis contexts, as well as the type of capabilities involved, based on the distinction between dynamic capabilities and ordinary capabilities. To do so, a literature review is used as a methodological proposal, and a sample of 271 articles and conference proceedings/presentations is selected. It is observed that the theory of dynamic capabilities is relevant to the study of the development of the restaurant industry in different crisis episodes. Likewise, the dynamic capabilities involved have shifted from those oriented towards business performance, such as maintaining income, to others in which social responsibility or sustainability practices have a greater presence.

---

**Keywords:** Dynamic capabilities, restaurants, crisis

## Introducción

Una capacidad dinámica es la “*capacidad para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente*” (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 516). Teece (2014) distingue, por una parte, entre capacidades ordinarias, básicamente el cómo se hacen las cosas en la empresa –que él considera parte de las mejores prácticas y que en última instancia están relacionadas con la eficiencia de la empresa – y por otra, las capacidades dinámicas que dan sustento a la diferenciación de la empresa, y que él relaciona con hacer lo correcto. Mientras que las primeras son susceptibles de adquirirse, por ejemplo, mediante la consultoría, las segundas deben construirse. En síntesis, la estructura de las capacidades dinámicas consiste en concebir, aprovechar y transformar (Teece, 2007). Pensadas para un contexto de cambios rápidos, como el que enfrentan las empresas de alta tecnología, la propuesta de las capacidades dinámicas ha mostrado ser pertinente para otros ámbitos.

En este sentido, Tse (1988) considera que los restaurantes se encuentran en un ambiente turbulento, por lo que, se interesa por las estrategias de los restaurantes y los recursos y capacidades involucrados, en tanto que, Ho y Cho (1995) indagan sobre la implementación de la manufactura de excelencia en la industria restaurantera. Sin embargo, el trabajo de Chien y Tsai (2012) es pionero en proponer un marco de estudio de las capacidades dinámicas, y aportar evidencia empírica, en la industria restaurantera.

Pero, las empresas no sólo se enfrentan a rápidos cambios tecnológicos o de mercado, existen otros factores que pueden dar lugar a un cambio repentino de las condiciones en que operan y en el que las capacidades dinámicas juegan un rol central para el mantenimiento de esta. Tal es el caso de las diversas crisis, como las económicas, de salud, por desastre, que en años recientes ha enfrentado tanto esta industria, como otras. En consecuencia, este trabajo tiene por objetivo identificar las estrategias adoptadas por los restaurantes en época de crisis, distinguiendo entre las capacidades dinámicas y ordinarias que las sustentan. Para ello, se realiza una revisión de literatura con base en la propuesta de Rowe (2014). Enseguida se expone la metodología empleada y los resultados.

## Metodología

Rowe (2014) propone cuatro dimensiones (ver Tabla 1) para abordar la revisión de la literatura: 1) tipo de contribución a la teoría (descriptiva, comprensión, explicativa); 2) amplitud (problema, corriente o tema, disciplina); 3) sistematicidad (criterios de inclusión, cobertura, evaluación de la calidad, descripción de fuentes); y 4) estrategia argumentativa (que comprende el planteamiento del problema; etapas centrales y conclusión).

*Contribución, amplitud y sistematicidad*

El tipo de revisión de literatura que se propone, de acuerdo con Rowe (2014), correspondería a una revisión que busca contribuir a la teoría con la comprensión del fenómeno; equivalente a la categoría de conceptualización filosófica de Meredith (1993) para la investigación conceptual. Según Meredith (1993, pp. 8-10) la conceptualización filosófica resulta de la reflexión inductiva, entendida como una síntesis de trabajos diferentes, la cual presenta diferentes grados; sin embargo, si bien este tipo de investigación conceptual trasciende a la descripción y las taxonomías o tipologías, no pretende la explicación del fenómeno.

*Estrategia argumentativa*

Siguiendo con la propuesta metodológica de Rowe (2014) para la revisión de la literatura, en las primeras secciones del documento se presentaron el planteamiento del problema y el desarrollo de las dimensiones estructurales y categorías. A continuación, se presenta la etapa 2, es decir, se expone cómo se seleccionaron los materiales.

**Tabla 1.** Estrategia argumentativa

Tipo de revisión	Planteamiento del problema	Etapas centrales				Conclusión
		1	2	3	4	
Comprensión del fenómeno con base en la revisión de literatura		Desarrollo de las dimensiones estructurales y categorías	Metodología para la recolección del material	Análisis descriptivo mínimo	Evaluación del material (con codificación sistemática) y síntesis	

Adaptado de Rowe (2014) para el tipo de revisión de literatura propuesta

*Recolección del material*

Se utilizaron como motores de búsqueda las bases de Scopus y Web of Science (WoS, o Clarivate), no se determinó un período límite de publicación. La búsqueda de los materiales se realizó en dos momentos; hubo una exploración inicial en febrero de 2023 orientada a la identificación de crisis previas a la pandemia de COVID-19; y la segunda en julio de 2024 con la finalidad de disponer de una colección más amplia de investigaciones relacionadas con la crisis por el COVID-19, siendo esta última búsqueda la base del material que se presenta.

Debido a las diferencias en los motores de búsqueda de las bases se emplearon dos estrategias para la localización del material. En *Scopus* se utilizaron las siguientes palabras de búsqueda y boléanos: *Restaurants AND Dynamic capabilities OR Ordinary capabilities OR digital OR Sustainability OR Resilience OR Crisis*; además, se delimitó al área de negocios, administración y contaduría, seleccionándose publicaciones en revistas y actas/ponencias en congresos.

En WoS se empleó como palabra clave *Restaurant* y se delimitó a *Management* y publicaciones en artículos o ponencias en congresos. Después,

se realizó una revisión personal de los documentos para identificar los relevantes para la investigación y ubicar aquellos documentos duplicados en las bases, de modo que el material recolectado consistió en 271 documentos (173 procedentes de Scopus, 59 de WoS, y 39 de ambas bases) que abarcan el período de 1988 a 2024. De los cuales 256 corresponden a artículos, y 15 se clasifican como actas/ponencias en congresos.

### *Análisis y evaluación del material*

Las etapas 3 y 4 de la propuesta metodológica de Rowe (2014) corresponden a la exposición de resultados; en la primera se presenta una breve descripción bibliométrica del material recolectado. En tanto que, para la evaluación del material se recurre a la hermenéutica tomando como estructura base el tema de las crisis, y luego las categorías de capacidades dinámicas, capacidades ordinarias -que se desprenden de la teoría de capacidades-, además, de resiliencia, digital y sustentabilidad. Como elemento auxiliar, se realizó un análisis de contenido, empleando Atlas.ti, que consideró los 271 artículos, y a partir de las categorías con mayor frecuencia se elaboró un diagrama de Sankey.

## **Resultados**

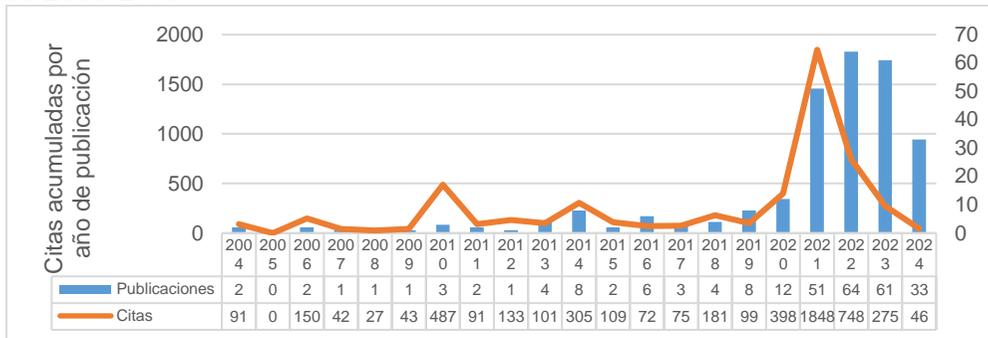
### *Análisis descriptivo*

Esta revisión de la literatura presenta un mínimo de análisis bibliométrico, de modo que, se seleccionaron indicadores que reflejaran la relevancia del tema de investigación. Por lo anterior, se reflexionó que “crisis” no sólo obedece a una palabra de búsqueda y filtro, sino que se refiere al contexto en el cual las organizaciones (incluidas las empresas) se ven inmersas, y que si bien, la ciencia busca acercarse al conocimiento más allá de la coyuntura, dada la naturaleza de la investigación en ciencias sociales es difícil que los estudios no reflejen estos episodios. Por ello, se consideró interesante observar el número de publicaciones por año y conocer el número acumulado de citas que han alcanzado al momento de la revisión.

Cabe señalar que, de acuerdo con los criterios de selección del material, se encontraron dos publicaciones de las décadas de 1980 y 1990, pero al no haber registros de otras publicaciones entre años consecutivos, estas se omitieron de la gráfica que se muestra en la Figura 1, más se consideraron en la revisión global. Es decir, la Figura 1 presenta la información correspondiente a 269 publicaciones de las 271 que contiene la muestra.

En la Figura 1 se observa el número de publicaciones por año (en barras), en el período 2004-2024, así como las citas acumuladas (línea). Aunque destaca el ascenso en el número de publicaciones y citas entre 2020 y 2022, hay que marcar otros puntos en la evolución de las tendencias. El primero se refiere a tres publicaciones de 2010, sobre diferentes intereses de

investigación, como la respuesta ante desastres y crisis económicas, en conjunto acumularon 487 citas. Luego, está el pico de 2014, que corresponde a 8 publicaciones que abarcan principalmente el tema de crisis económicas, y otras relacionadas con asuntos sanitarios, en total registraron 305 citas. Como se advierte, varias de las investigaciones giraron en torno a la crisis económica de 2008-2009.



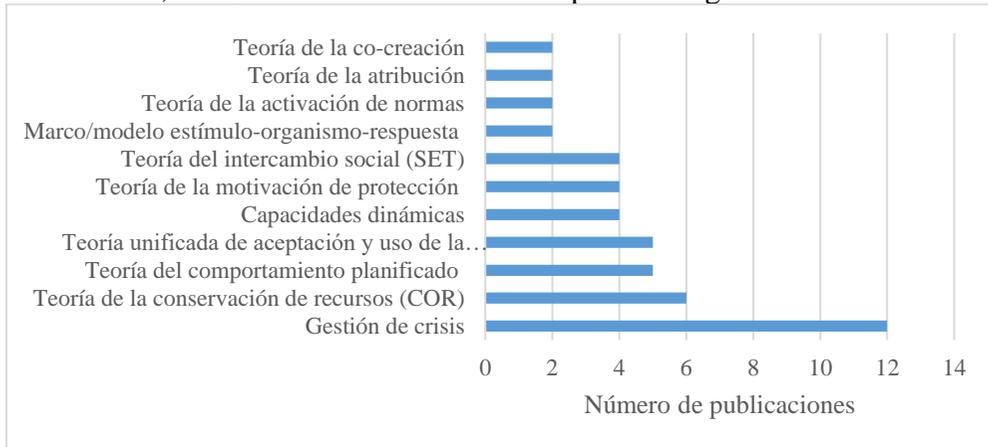
**Figura 1.** Tendencia de las citas anuales correspondientes a 269 publicaciones seleccionadas del período 2004-2024

Se recordará que los primeros casos por COVID-19 ocurrieron en el último trimestre de 2019 y que fue en marzo de 2020 cuando se declaró la pandemia. En este sentido, llama la atención que en 2020 se tuvieron las primeras publicaciones sobre la problemática que estaba enfrentando la industria restaurantera, en los años subsecuentes crecieron estas publicaciones y todavía en 2024 se presenta como tema de interés.

El número de publicaciones sobre la crisis generada por la pandemia de COVID-19 sobrepasa con respecto a las publicaciones de las crisis precedentes, corresponden a 197 de las 271 seleccionadas en la muestra. En la Figura 1 se observa que el número de publicaciones pasó de 8 a 12, de 2019 a 2020, en tanto que, para 2021 éstas ascendieron a 51. De modo similar, las citas acumuladas de las publicaciones de 2020 tuvieron un aumento de 302 por ciento con respecto a las registradas en 2019, y todavía las de 2021 volvieron a crecer en 364 por ciento con respecto a las predecesoras; con un máximo de 1848 citas en 2021. En la Tabla 2 se presentan las publicaciones con mayor número de citas, se observa que las relacionadas con la pandemia de COVID-19 se han posicionado rápidamente entre las más referidas.

De la muestra, 50 documentos corresponden al período 1988 a 2019, el resto, 221 al período 2020 a 2024. Como un primer acercamiento, tomando el segundo período, en la Figura 2 se indican las teorías o modelos que sustentan las investigaciones; cabe mencionar que no en todas hubo un énfasis de contribución teórica, en el sentido de estar circunscritas a una teoría o marco teórico bien definido, y que esta problemática ha sido señalada con

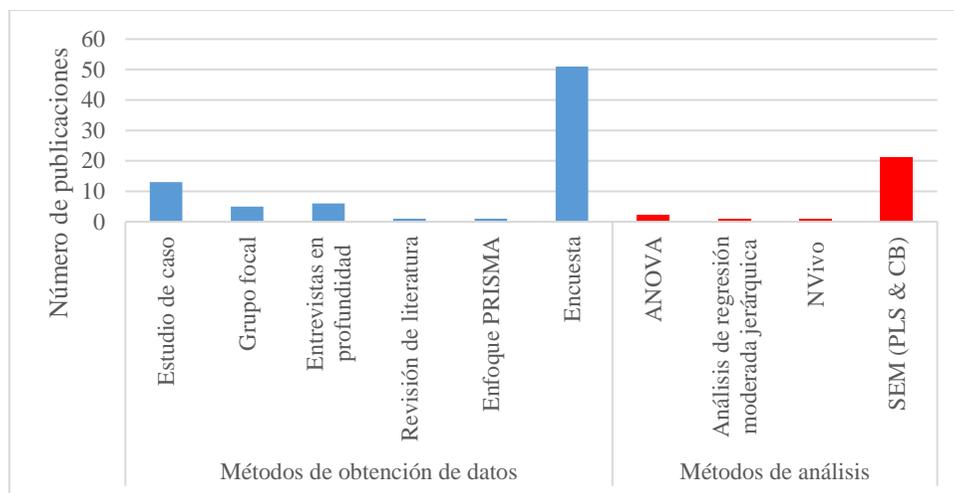
anterioridad por otros autores (por ejemplo, Meredith, 1993). De los 221 documentos, en 150 no se ciñen de modo explícito a alguna teoría.



**Figura 2.** Teoría o modelo de sustento en las investigaciones, publicaciones del período 2020-2024

En la Figura 2, las barras agrupan las 71 menciones explícitas a teorías o modelos, destaca la orientación de las investigaciones hacia la gestión de crisis. Se encontraron estudios que abordaron la investigación desde el enfoque de capacidades dinámica; sin embargo, como se aprecia no fue sobresaliente. Cabe aclarar que hubo menciones a otras teorías o modelos, pero, al representar respuestas de una sola frecuencia se evitó mostrar 33 barras con cada una, o agruparlas en una barra con 33 observaciones, para no distorsionar la gráfica, por lo que se omitieron.

Con respecto a los métodos empleados para la obtención de datos, Figura 3, destacó el empleo de encuestas, seguido de estudios de caso. En tanto que, para el análisis de los datos prevalece el empleo del modelado de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés). Se observa que el uso de métodos estadísticos (SEM, ANOVA y regresión) corresponde a casi la mitad de las frecuencias registradas para la encuesta como técnica de obtención de datos; por tanto, se infiere que predominan estudios exploratorios, descriptivos y de diagnóstico, entonces, resulta pertinente realizar investigaciones que busquen profundizar sobre los primeros hallazgos encontrados.



**Figura 3.** Métodos de obtención y de análisis de datos empleados en las investigaciones, publicaciones del período 2020-2024

### *Crisis, estrategia y capacidades*

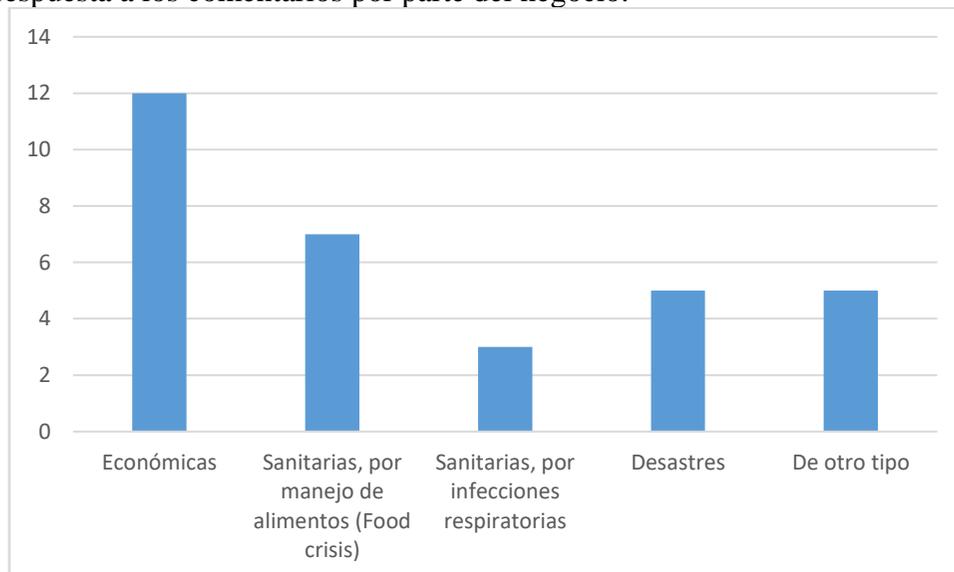
El interés de esta investigación se encuentra en la identificación de las capacidades dinámicas en época de crisis, por lo que, al emplearse estas categorías en la búsqueda de material permitió identificar tanto investigaciones que abordan el tema de capacidades dinámicas como aquellas ceñidas a las problemáticas generadas por diversos momentos de crisis en la industria restaurantera. Así, entre las primeras publicaciones se encuentran las contribuciones de Tse (1988) y la de Ho y Cho (1995).

En el trabajo de Tse (1988) destaca que visualiza que la industria restaurantera se encuentra en un entorno de turbulencia creciente por lo que su interés es observar la importancia de la planeación estratégica y el papel que tiene la construcción de capacidades. En tanto que, Ho y Cho (1995) se enfocan en lo que denominan manufactura de excelencia; esto es, la identificación de las mejores prácticas, o capacidades ordinarias, tomando como caso los restaurantes de comida rápida de McDonald's. También destaca el trabajo de Wu, Melnyk y Flynn (2010) que toman como analogía la operación de la cocina para proponer la capacidad de operación, que considera un conjunto de recursos y prácticas operacionales.

Estas publicaciones no se refieren a contextos distintos al mercado o la operación de los restaurantes, de modo que, se considera que abordan aspectos generales de la industria restaurantera. En cuanto a los momentos de crisis, en las publicaciones comprendidas entre 2004 y 2024 destacan las crisis económicas, por terrorismo, las sanitarias y las derivadas de desastres, entre otras.

### *Crisis económicas*

Las crisis económicas, como se observa en la Figura 4, fueron un contexto recurrente en las investigaciones seleccionadas. Las repercusiones de la crisis económico-financiera, gestada en 2008-2009, y su vínculo con otras crisis económicas regionales o locales fueron objeto de estudio entre las investigaciones sobre la industria restaurantera. Se identifican dos orientaciones, aquellos estudios con la finalidad de comparar el desempeño de las empresas en contextos regulares y de crisis, y los que analizan las estrategias que les permitieron enfrentar el problema. Al respecto, destacan los trabajos de Pantelidis (2010) y el de Alonso-Almeida, Bremser y Llach (2015). La investigación de Pantelidis (2010) subraya la relevancia del entorno digital en el quehacer de los negocios (ver Tabla 2, su contribución se localiza entre la más citadas). Pantelidis (2010) encuentra cuáles son los elementos que se resaltan en los comentarios en línea de los comensales sobre su experiencia en los restaurantes – la comida, el servicio, el ambiente, los precios, el menú y la decoración – y descubre que estos elementos permanecen estables en época de crisis, como las económicas-, de igual modo, él señala la importancia a la respuesta a los comentarios por parte del negocio.



**Figura 4.** Identificación de crisis precedentes en la industria restaurantera, muestra seleccionada, período 1988 a 2024

En tanto que, el equipo conformado por Alonso-Almeida, Bremser y Llach tienen varias publicaciones sobre el tipo de estrategia implementada por los restaurantes para hacer frente a las crisis económicas. Entre estas, destaca el estudio sobre las estrategias reactivas y proactivas en el que Alonso-Almeida et al. (2015) encuentran que, más allá de la reducción de costos, sólo las estrategias proactivas encaminadas a la construcción de capacidades

dinámicas son las que contribuyen a mejorar la ventaja competitiva de los restaurantes, entre estas se encuentran la creación o mejora de los programas de lealtad y la introducción de nuevos sistemas de tecnología e información (IT, por sus siglas en inglés).

*Crisis sanitarias, por manejo de alimentos -Food crisis-*

Este grupo de trabajos se orienta en estudiar cómo los restaurantes han enfrentado diferentes eventos ocasionados por el mal manejo de los alimentos -por ejemplo, cuando se ha detectado la presencia de la bacteria *Escherichia coli*, E.coli-, cuyos temas abarcan las consecuencias en la reputación y la estrategia desarrollada por marca involucrada. La dupla formada por Seo y Jang se mantiene como la de los autores con mayor número de publicaciones en este tema, sobresale, Seo, Jang, Almanza, Miao y Behnke (2014) en el que indagan los efectos a largo plazo del desempeño financiero de los restaurantes que han padecido este tipo de crisis, en el que el surgimiento de un nuevo caso afecta a otros, que anteriormente padecieron la problemática, por un efecto de derrama.

**Tabla 2.** Listado de los 10 artículos más citados, de la muestra seleccionada, publicados entre 1988 y 2024

Año	Título	Autor(es)	Revista	Citas*
2010	Electronic Meal Experience: A Content Analysis of Online Restaurant Comments	Pantelidis	<i>Cornell Hospitality Quarterly</i>	254
2021	Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion	Chen y Eyoun	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	226
2021	Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development	Sobaih, Elshaer, Hasanein y Abdelaziz	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	196
2010	Operational Capabilities: The Secret Ingredient	Wu, Melnyk y Flynn	<i>Decision Sciences</i>	188
2021	Creating a safe haven during the crisis: How organizations can achieve deep compliance with COVID-19 safety measures in the hospitality industry	Hu, Yan, Casey y Wu	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	149
2020	COVID-19 and restaurant demand: early effects of the pandemic and stay-at-home orders	Yang, Liu y Chen	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	141

2021	Revisiting food delivery apps during COVID-19 pandemic? Investigating the role of emotions	Kumar y Shah	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	139
2006	Crisis management and recovery: How restaurants in Hong Kong responded to SARS	Tse, So y Sin	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	138
2012	Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance	Chien y Tsai	<i>Journal of Organizational Change Management</i>	133
2020	Customers' intention to use robot-serviced restaurants in Korea: relationship of coolness and MCI factors	Cha	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	122

(\*) Nota: corresponde a las citas acumuladas desde la publicación del documento hasta julio de 2024

### *Crisis sanitarias, por infecciones respiratorias SARS y H1N1*

El manejo de las crisis sanitarias por infecciones respiratorias representa un antecedente inmediato para la reflexión de la administración de la crisis por la pandemia por COVID-19. En este rubro se encuentran las publicaciones de Tse, So y Sin (2006) sobre el manejo de la crisis y recuperación de los restaurantes de Hong Kong tras el síndrome respiratorio agudo severo (SARS, por sus siglas en inglés); el artículo de Chuo (2014) que presenta un modelo sobre el comportamiento de autoprotección de los comensales ante una epidemia; y la contribución de Mackenzie, Cheung y Law (2011) que estudian el efecto en el aumento de los precios de la comida y sus repercusiones para el manejo de hoteles y restaurantes en Hong Kong, esto derivado de dos crisis que se entrelazaron: la económica-financiera de 2008-2009 y la provocada por la influenza A (H1N1).

En Tse et al. (2006) distinguen los diversos tipos de crisis – por factores externos e internos– que pueden enfrentar los negocios, y estudian las estrategias implementadas por los restaurantes en Hong Kong. Si bien los autores no pretenden señalar el tipo de capacidad (ordinaria o dinámica) empleada, a partir de la exposición de actividades observadas por Tse et al. (2006), es posible identificar cuál es el tipo de capacidad involucrada.

El primer tipo de estrategia que Tse et al. (2006) señalan es la reducción de costos, pero como advierten Alonso-Almeida et al. (2015) este tipo de estrategia no debe ir en detrimento de la formación de capacidades dinámicas, por lo que, resulta pertinente lo señalado por Tse et al. (2006) sobre la relevancia de los apoyos gubernamentales para que las empresas

sobrelleven los efectos económicos de este tipo de eventos – por ejemplo, la reducción temporal de impuestos –.

El segundo tipo de estrategia, que Tse et al. (2006) identificaron, fue el modo en que se mejoraron los ingresos: el cambio en la matriz de mercadotecnia y la disminución del riesgo físico percibido. Como los autores señalan la táctica más obvia es mejorar la calidad y el servicio, lo que hace referencia a mantener las mejores prácticas, situación con la que una empresa se mantiene dentro de los estándares de la industria, por tanto, se refiere a poseer el conjunto de capacidades ordinarias necesarias para estar en el mercado.

Sin embargo, ir más allá de hacer bien las cosas y dirigirse a lo correcto, siguiendo a Teece (2014), es lo que lleva a desplegar un conjunto de capacidades dinámicas, se observa en aquellas tácticas que buscaron ofrecer un valor añadido al comensal. Por ejemplo, Tse et al. (2006) encontraron que ciertos restaurantes ofrecieron en su menú opciones que reforzaran el sistema inmunológico, lo que señalan los autores, estuvo basado en el conocimiento de la medicina herbal china.

Además, Tse et al. (2006) señalan las opciones del servicio de comida para llevar y la entrega a domicilio para aquellos clientes que preferían no permanecer en los establecimientos; en aquel tiempo, presumiblemente, estas prácticas permitieron distinguirse a ciertos restaurantes, de modo que, podrían considerarse como el resultado de capacidades dinámicas. No obstante, como Teece (2014) ha advertido, una capacidad dinámica con el tiempo puede devenir en ordinaria, y en este sentido, durante y posterior a la pandemia por COVID-19, dichas opciones de servicio, más que representar una distinción, se presentaron como características clave para la operación ordinaria de los restaurantes, y otros giros de negocios.

En un sentido similar, Tse et al. (2006) identificaron una serie de medidas instrumentadas para disminuir la percepción del riesgo físico (contagio): uso de mascarillas, toallas antibacteriales, desinfección frecuente de los espacios, utensilios de uso individual, rayos ultravioletas y spray desinfectante en restaurantes con servicio de karaoke. Dicho conjunto de medidas, en su momento fueron adoptadas a nivel local, a partir de lo señalado por Tse et al. (2006), se infiere que devinieron en parte de las mejores prácticas de los restaurantes de Hong Kong.

Por su parte, Chuo (2014) en su investigación ha seguido a un grupo de comensales taiwaneses desde la crisis sanitaria del SARS, y en el tiempo transcurrido, en sus observaciones se registran también lo ocurrido tras diversos brotes de gripe aviar. A partir, de este cúmulo observaciones, entre los hallazgos, Chuo (2014) encuentra que la magnitud de la aversión a la infección es el indicador determinante del comportamiento que se adopta en las etapas del proceso de autoprotección.

Con respecto al trabajo de Mackenzie et al. (2011) resulta interesante en dos aspectos, el primero es que abordan la cuestión del aumento en los precios de los alimentos como repercusión de dos crisis combinadas, aunque se enfocan principalmente al caso de los hoteles en Hong Kong y cómo enfrentaron la problemática, los propios autores señalan que ésta afectó de igual modo a los restaurantes. El segundo, es que Mackenzie, et al. (2011) señalan que entre las medidas se encuentran aquellas relacionadas con prácticas de sustentabilidad, como la reducción del desperdicio de la comida, y consideraban que este tipo de acciones cobrarían mayor relevancia con el transcurso del tiempo.

### *Crisis por desastres*

En este grupo de publicaciones se distinguen dos tipos, las relacionadas con fenómenos meteorológicos y terremotos, y aquellos accidentes que provienen directamente de la acción humana, como el incidente de Fukushima. Los estudios se orientan tanto a la actuación de las empresas como al comportamiento del consumidor. Al respecto, Ergun, Stamm, Heier, Keskinocak y Swann (2010) presentan un caso que muestra la respuesta de un restaurante local ante un desastre derivado del paso de un huracán en Estados Unidos. El trabajo de Ergun et al. (2010) es relevante porque da muestra de cómo la experiencia del restaurante ante estos eventos ha generado un proceso de respuesta, en el cual, el restaurante se involucra tanto con la comunidad como con la cadena de suministro, pasando por el papel y apoyo que dan sus empleados. Es decir, se trata del conjunto de capacidades ordinarias y dinámicas que el restaurante ha generado para hacer frente a estos eventos.

### *Crisis de otros tipos*

En la clasificación de crisis de otro tipo, Figura 4, se han agrupado las investigaciones orientadas a estudiar la respuesta de la industria restaurantera ante crisis por actos de terrorismo (Green, Bartholomew, & Murrmann, 2004), postconflictos (Yacoub, Nakhle, & Yahiaoui, 2022), crisis del agua (Magida & Makoza, 2023), y de fenómenos que puedan dar lugar a crisis en la industria restaurantera, como es la fobia al turismo o la *touristification* para hacer referencia al descontento de los residentes (Suharyanto, van Aalst, van Liempt, & Zoomers, 2023) ante los efectos negativos del exceso de turismo – desde el incremento del tráfico o el ruido hasta la disminución de la calidad de vida de los residentes o que sus costumbres/cultura se vean afectadas – y de modos alternativos de turismo para contrarrestarlos (Santos, 2017).

### *La crisis por COVID-19*

Los estudios sobre la crisis del COVID-19 se abordan desde tres perspectivas; en la primera, retomando las palabras de búsqueda, se identifican

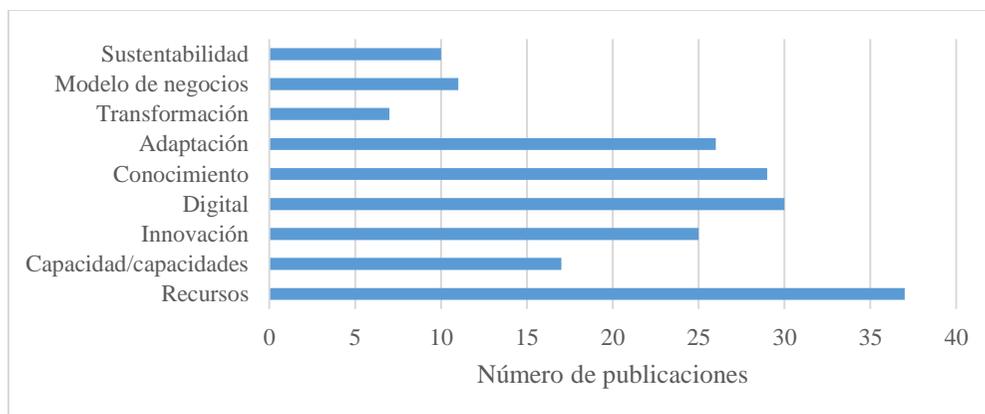
aquellos aportes que discuten las categorías sustentabilidad y digital como parte de la estrategia; luego, los que señalan la transformación o adaptación del modelo de negocio (Figura 5). En la segunda, se presenta el resultado global del análisis de contenido (271 artículos); y por tercera, se abordan los artículos más relevantes que tratan de capacidades.

Kahveci (2023) realizó un estudio orientado a la pequeña y mediana empresa turística (incluidos restaurantes) en Turquía, en el que indaga sobre las estrategias implementadas para enfrentar la crisis económica emanada de la pandemia de COVID-19. Encontró que, en el corto plazo, las empresas se enfocaban en el manejo del flujo de caja y en la búsqueda de soluciones de innovación, como fueron el servicio de entrega a domicilio y para llevar; en tanto que, en el largo plazo, las empresas se preparaban para innovar el modelo de negocio con un enfoque de sustentabilidad, que considera la adopción de tecnología de energía solar, entre otros aspectos (Kahveci, 2023, pp. 1583-1584).

Por su parte, Esposito, Sessa, Sica y Malandrino (2022) abordan el uso de tecnologías digitales como estrategia de innovación en el servicio de los restaurantes, en efecto, encuentran que dicha estrategia permitió disminuir el riesgo percibido por el cliente y que si bien, representó una inversión, ese elemento permitió mantener el ingreso de los negocios ya que los clientes mostraron la intención de regresar al restaurante (Esposito et al., 2022, p. 155). Como se aprecia en Kahveci (2023) y en Esposito, et al. (2022) se aborda indirectamente cómo las estrategias orientadas a la digitalización y la sustentabilidad repercuten en el modelo de negocio; además, de las prácticas, que Tse et al (2006) mencionaron, que se implementaron en Hong Kong.

En tanto que, Crick, Crick y Chaudhry (2023) presentan una investigación con fundamento en la teoría basada en recursos, destacan el enfoque de estrategia flexible desarrollado por los dueños y gerentes para adaptar el modelo de negocio a las circunstancias provocadas por la pandemia. En particular, observan la colaboración entre empresas, sin importar que fueran competencia, fue una propiedad para la supervivencia de los restaurantes de minoría étnica (Crick et al., 2023, p. 602).

Mientras que, Yun, Zhao, Del Gaudio, Della Corte, y Sadoi (2023) realizan un estudio de caso múltiple que considera a empresas con más de cinco décadas de operación, con base en los hallazgos proponen que la longevidad de los restaurantes se debe a su capacidad de innovar el modelo de negocio en tres aspectos: acoplar los ingredientes; desacoplar servicios de la cadena e incorporar opciones de valor en el menú.



**Figura 5.** Identificación de categorías, publicaciones del período 2020-2024

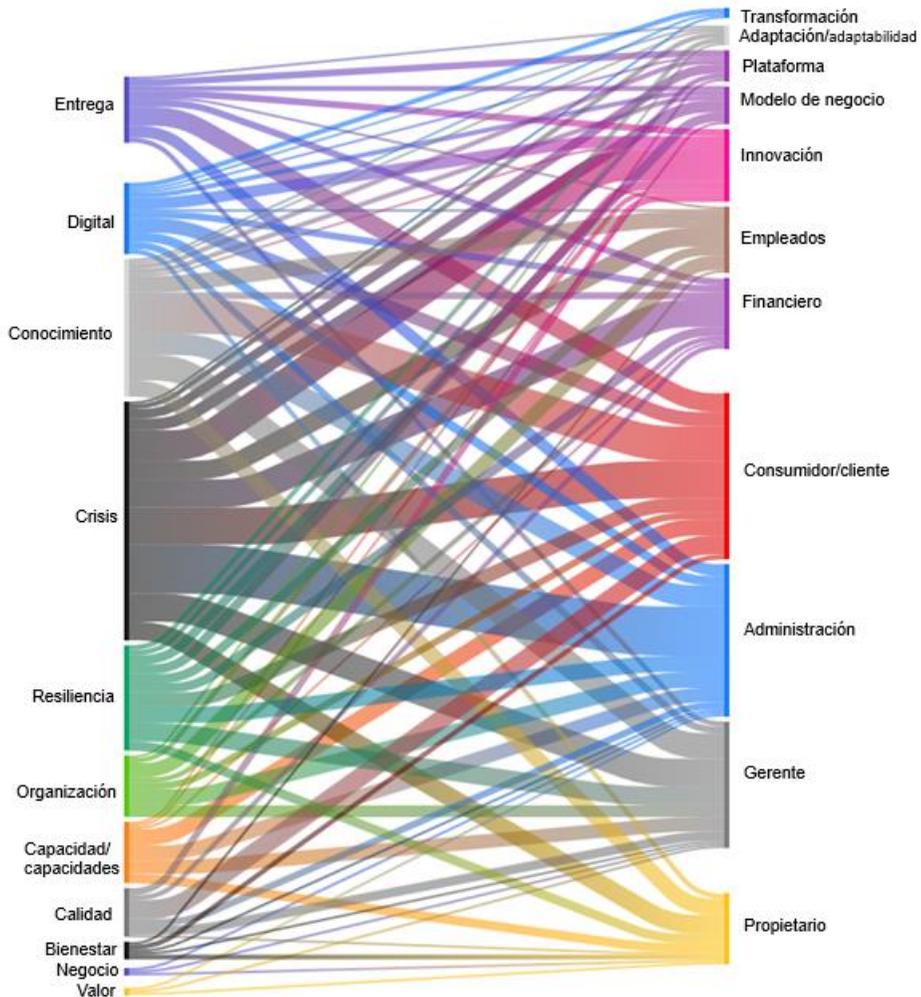
En la presente investigación, de modo complementario, se realizó un análisis de contenido considerando el total de artículos de la muestra para identificar las principales categorías. La Figura 6 muestra cómo se enlazan estas categorías; si bien no corresponden de modo exclusivo a una teoría, se encuentran comprendidas en el estudio de las capacidades dinámicas.

En las relaciones entre categorías, el término de servicio de entrega de alimentos de los restaurantes se entrelaza con la categoría de consumidor/cliente, y esta a su vez, con calidad y valor; en las investigaciones, por considerar algunos ejemplos, se localizan las temáticas que tratan el comportamiento del consumidor (Chotigo & Kadono, 2022; Kim, Kim & Wang, 2022), el rol de las emociones en el uso de las aplicaciones (Kumar & Shah, 2021), la calidad del servicio (Chan & Gao, 2021), el valor percibido (Nitiwanakul, 2021, mayo) y la lealtad del cliente (Mohammad, 2022; Rombach, Kartikasari, Dean, Suhartanto y Chen, 2023).

En la relación entre digital y consumidor/cliente los temas consideraron la percepción del riesgo físico (Biswas, 2023; Esposito et al., 2022), el uso de plataformas (Wang, 2023), los relacionados con las redes sociales (Vasquez Reyes, Bravo Martinez, Coral Morante & Cordova Buiza, 2023) y los comentarios en línea (Manningham, Asselin & Bourguignon, 2024). También se encuentra que la categoría digital se enlaza con la de gerente (Mohammad, 2022; Wang, 2023), en particular, en el efecto favorecedor de las habilidades y actitud en la digitalización de los pequeños y medianos restaurantes (Ocloo, Coffie, Bukari & Bashiru, 2024). Entre las publicaciones, se destacan los temas del uso de Chatbot impulsado por IA (Gupta, Dheekonda & Masum, 2024) y el servicio de robots (Cha, 2020; Ku, 2024) en los restaurantes, ya que dan muestra del potencial de digitalización de la industria.

Otros enlaces de interés ocurren entre las categorías de conocimiento, gerente y empleados, cubriendo tópicos sobre la colaboración entre empresas

(Crick et al., 2023), y el soporte general hacia los empleados, ya sea por los efectos positivos de la conducta paternalista de los gerentes/dueños (Panya, 2024), o el efecto del ocio social como mediador del miedo al COVID-19 (Safavi, Bouzari, & Foroutan, 2023).



**Figura 6.** Coocurrencias entre las categorías seleccionadas

Para cerrar la descripción de la Figura 6, se referirá a los enlazamientos entre organización y empleado, con temas como el apoyo brindado por la organización para atender la salud emocional (Chen & Eyoun, 2021) y el reforzamiento de las medidas de prevención (Hu, Yan, Casey, & Wu, 2021). Así como entre resiliencia, gerente y negocio, con temas que indagan los efectos de las medidas de confinamiento en casa en la demanda de los restaurantes durante la primera etapa de la pandemia (Yang, Liu, & Chen, 2020), y el efecto positivo de la resiliencia planeada y adaptativa en el

desempeño de pequeños hoteles y restaurantes con modelo de negocio sustentable (Sobaih, Elshaer, Hasanein, & Abdelaziz, 2021).

Por último, se encontraron investigaciones con fundamento claro en la teoría de capacidades dinámicas. Por una parte, Batat (2021) reúne evidencia del desarrollo de capacidades dinámicas con base en roles o papeles sociales de restaurantes con estrellas Michelin. Batat (2021) señala como principales estrategias dos enfocadas a la comunidad -actividades filantrópicas y prácticas comerciales socialmente responsables- y como tercera, las iniciativas dirigidas al bienestar del comensal.

Por otra parte, en Otengei y Changha (2023) se indaga sobre la formación de lealtad de los comensales locales, en el contexto de África; examinan cuáles son los elementos que intervienen en la capacidad adaptativa dinámica para la formación de lealtad, encontrando que son: (a) la promesa de calidad sensorial, (b) la declaración de personalización del servicio, (c) la apertura a la adopción de tecnología, (d) la garantía de seguridad y alimentos saludables, (e) el compromiso de autenticidad y (f) la provisión de diversidad (Otengei & Changha, 2023, p. 52).

### **Discusión y conclusiones**

En la revisión de las investigaciones se observa que en momentos de crisis los restaurantes implementan estrategias, en principio, orientadas en mantener su desempeño económico, por el camino de la eficiencia (Tse et al., 2006), de la disminución de costos (Alonso-Almeida et al. 2015), o el manejo del flujo de efectivo (Kahveci, 2023). Sin embargo, para lograr ese fin, ocurre que se despliegan otras estrategias dirigidas a la modificación de la mezcla de mercadotecnia; esto es, para atraer y mantener al comensal, los restaurantes recurren a la incorporación de nuevos elementos en el menú (Tse et al., 2006), ofrecen un servicio distintivo (Batat, 2021) o dan muestra de empatía hacia la comunidad (Batat, 2021; Tse et al., 2006); más allá, existen los que incorporan la experiencia de la situación crítica como parte del aprendizaje (Ergun et al., 2010).

En términos de capacidades, el primer tipo de estrategias se relaciona con las capacidades ordinarias, ya que representan ajustes para mantener la eficiencia de la operación. En tanto, que la segunda clase de estrategias a menudo involucra procesos relacionados con la innovación y el aprendizaje, entre otros posibles; es decir, conllevan el desarrollo de capacidades dinámicas para ajustarse a los cambios, y ocasionalmente, para la transformación del modelo de negocio.

Además, si bien, las crisis presentan particularidades, según su naturaleza, se observa que es frecuente que se entrelacen las problemáticas y den lugar a complicaciones económicas (Mackenzie et al., 2011). Por lo que, se manifiesta como un patrón el uso de estrategias económico-financieras, y

de mercadotecnia; sin embargo, esto no implica en automático que las primeras sean capacidades ordinarias y las segundas dinámicas. En la muestra se identificaron investigaciones que exponen las estrategias de los restaurantes por crisis económicas y sanitarias previas al COVID-19, esto permite analizar el estadio entre capacidades ordinarias y dinámicas.

En principio, en los eventos por brotes epidemiológicos de SARS y H1N1 los restaurantes, para el caso de Hong Kong, recurrieron a medidas para disminuir la percepción del riesgo físico (uso de mascarillas, gel antibacterial, desinfección de espacios, etc.), por los resultados de la investigación longitudinal de Chuo (2014) se conoce que las medidas para disminuir la percepción del riesgo físico fueron adoptadas de modo regular, aunque varía el grado de aceptación; y por el trabajo de Tse et al. (2006) se sabe que formaron parte de la estrategia para mantener la afluencia en los restaurantes -con ello, el ingreso-, y que se instrumentaron de modo general por los restaurantes en Hong Kong.

Entonces, cabría suponer que, en los primeros restaurantes, en que se implementaron, tuvieron una ventaja inicial al captar o mantener la afluencia; sin embargo, conforme se extendieron entre los demás devinieron parte de las mejores prácticas, de menos a nivel local, ya que ante la crisis por COVID-19, en las investigaciones se observa que uno de los focos fue precisamente la disminución de la percepción del riesgo físico (Hu et al., 2021) mediante el tipo de medidas descritas por Tse et al. (2006). Es decir, la experiencia de cómo actuar frente a ese tipo de eventos quedó registrada como aprendizaje localmente pero no a nivel industria, y que fue tras la pandemia por COVID-19 que este aprendizaje se generalizó. Por lo que, en el caso de los restaurantes de Honk Kong, en la epidemia de SARS, la adopción temprana de las medidas dio muestra de la presencia de capacidades dinámicas, pero conforme la estrategia se esparció la capacidad transitó en ordinaria; en el caso de COVID-19 el proceso se repitió ahora a nivel global para la industria.

También de las experiencias previas, se observó que los restaurantes emplearon como alternativas el reparto o entrega a domicilio y la comida para llevar; estas opciones existían en el mercado, más no de modo extendido. Tse et al. (2006) señalan que estas alternativas representaron una estrategia que modificó la mezcla de mercadotecnia y que permitió sostener el ingreso. No es posible determinar, en este momento, en qué grado se convirtió en parte de las mejores prácticas de los restaurantes de Hong Kong, es decir, si la capacidad desarrollada transitó en ordinaria. Sin embargo, en resultados de las investigaciones relacionadas con la crisis por COVID-19, se advierte que se le identifica todavía como solución de innovación (Kahveci, 2023), aunque, dado el contexto actual, estas alternativas están acompañadas (Esposito et al., 2022) del uso de tecnologías digitales de información y comunicación: plataformas (Wang, 2023), aplicaciones (Kumar y Shah, 2021), redes sociales (Vasquez

Reyes et al., 2023), y comentarios en línea (Manningham et al., 2024; Pantelidis, 2010).

Es decir, se trataría de una capacidad anidada, en la que las opciones de servicio de entrega y para llevar representan más bien un tipo de capacidad ordinaria, mientras que los aspectos de mercadotecnia digital refieren al componente de la capacidad dinámica. Entonces, como ocurrió en Hong Kong, y luego globalmente, en principio estas alternativas permitieron a los restaurantes adaptarse, y ahora, en algunos casos, con la transición o la intensificación de la digitalización han dado lugar a la transformación del modelo del negocio.

Además, Tse et al. (2006) señalan que los restaurantes llevaron a cabo acciones dirigidas hacia la comunidad -y están presentes en otros contextos, como desastres por eventos meteorológicos (Ergun et al., 2010)-, de igual modo, Mackenzie et al. (2011) apuntaron que esperaban que las prácticas de sustentabilidad -como las que ellos identificaron- se extendieran. En este sentido, prácticas relacionadas con la sustentabilidad se observan presentes en las estrategias de los restaurantes de lujo (Batat, 2021), e inclusive que, en ciertos ámbitos, forman parte del modelo de negocio y que junto con medidas de adaptación y planeación resiliente han mostrado un efecto positivo en el desempeño de los pequeños hoteles y restaurantes (Sobaih et al., 2021). Sin embargo, queda pendiente conocer en qué grado se trata de una rutina extendida, a tal punto, que sea parte de las mejores prácticas.

En general, la industria restaurantera ha estado inmersa, como lo señaló Tse (1988), en un contexto turbulento, en el cual, se han mantenido las que han logrado desarrollar una dinámica para adaptarse continuamente (Yun et al., 2023), lo que implica, privilegiar el desarrollo de capacidades dinámicas aun ante la disyuntiva de una crisis (Alonso-Almeida et al., 2015).

Por último, los fundamentos teóricos de las investigaciones examinadas son de diversa índole, así como la pluralidad de los métodos aplicados; sin embargo, las categorías que contienen actúan como vasos comunicantes, y permiten detectar indicios de capacidades, pese a que no esté presente en los marcos, como tal, la teoría de capacidades.

**Agradecimientos:** Investigación realizada gracias al Programa UNAM-PAPIIT IN306221: Resiliencia y capacidades de adaptación y transformación de las organizaciones para la sostenibilidad en época de crisis.

**Conflicto de intereses:** Los autores no declararon ningún conflicto de intereses.

**Disponibilidad de los datos:** Todos los datos están incluidos en el contenido del artículo.

**Declaración de financiación:** Los autores no obtuvieron financiación para esta investigación.

### References:

1. Alonso-Almeida, M. D. M., Bremser, K., & Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis: Effects on capabilities, organization and competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1641-1661. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0117>
2. Batat, W. (2021). How Michelin-starred chefs are being transformed into social bricoleurs? An online qualitative study of luxury foodservice during the pandemic crisis. *Journal of Service Management*, 32(1), 87-99. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0142>
3. Biswas, A. (2023). Elucidating the role of digital technologies in bridling the ramifications of COVID-19 in restaurant services: moderation of pandemic susceptibility and severity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 3048-3075. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2022-0086>
4. Cha, S. S. (2020). Customers' intention to use robot-serviced restaurants in Korea: relationship of coolness and MCI factors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2947-2968. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2020-0046>
5. Chan, J., & Gao, Y. L. (2021). Measuring the up-to-date quality of online food delivery: formative index construction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4550-4568. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0739>
6. Chen, H., & Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International journal of hospitality management*, 94, 102850. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>
7. Chien, S. Y., & Tsai, C. H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434-444. <https://doi.org/10.1108/09534811211228148>
8. Chotigo, J., & Kadono, Y. (2022). Are there any key factors that encourage food delivery applications use during the COVID-19 pandemic in Thailand and the role of HRM?. *Human Systems Management*, 41(2), 177-198. <https://doi.org/10.3233/HSM-201140>

9. Chuo, H. Y. (2014). Restaurant diners' self-protective behavior in response to an epidemic crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 74-83. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.004>
10. Crick, J. M., Crick, D., & Chaudhry, S. (2023). Interfirm collaboration as a performance-enhancing survival strategy within the business models of ethnic minority-owned urban restaurants affected by COVID-19. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(3), 587-613. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2021-0279>
11. Ergun, Ö., Stamm, J. L. H., Keskinocak, P., & Swann, J. L. (2010). Waffle House Restaurants hurricane response: A case study. *International Journal of Production Economics*, 126(1), 111-120. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.08.018>
12. Esposito, B., Sessa, M. R., Sica, D., & Malandrino, O. (2022). Service innovation in the restaurant sector during COVID-19: digital technologies to reduce customers' risk perception. *The TQM Journal*, 34(7), 134-164. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2022-0016>
13. Green, C. G., Bartholomew, P., & Murrmann, S. (2004). New York restaurant industry: Strategic responses to September 11, 2001. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(2-3), 63-79. [https://doi.org/10.1300/J073v15n02\\_04](https://doi.org/10.1300/J073v15n02_04)
14. Gupta, M., Dheekonda, V., & Masum, M. (2024). Genie: Enhancing information management in the restaurant industry through AI-powered chatbot. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), 100255. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2024.100255>
15. Ho, S. K. & Cho, W. K. (1995). Manufacturing excellence in fast-food chains. *Total Quality Management*, 6(2), 123-134.
16. Hu, X., Yan, H., Casey, T., & Wu, C. H. (2021). Creating a safe haven during the crisis: How organizations can achieve deep compliance with COVID-19 safety measures in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102662. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102662>
17. Kahveci, E. (2023). Business strategies for small-and medium-sized tourism enterprises during COVID-19: a developing country case. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(4), 1569-1593. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2021-0232>
18. Kim, J., Kim, J., & Wang, Y. (2022). Changes in the effect of credence cues on restaurant delivery service under different health risks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 737-758. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0738>

19. Ku, E. C. (2024). Digital marketing innovation and industrial marketing: evidence from restaurants' service robots. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/APJML-02-2024-0185>
20. Kumar, S., & Shah, A. (2021). Revisiting food delivery apps during COVID-19 pandemic? Investigating the role of emotions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102595. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102595>
21. Mackenzie, M., Cheung, C., & Law, R. (2011). The response of hotels to increasing food costs due to food shortages. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(4), 395-416. <https://doi.org/10.1080/10941665.2011.588869>
22. Magida, N., & Makoza, F. (2023). The Effect of Water Crisis on Fine Dining Restaurant Entrepreneurs in the Cape Town Metro. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 12 (3), 1027-1042. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.414>
23. Manningham, D., Asselin, H., & Bourguignon, B. (2024). Be Direct! Restaurant Social Media Posts to Drive Customer Engagement in Times of Crisis and Beyond. *Tourism and Hospitality*, 5(2), 304-313. <https://doi.org/10.3390/tourhosp5020020>
24. Meredith, J. (1993). Theory building through conceptual methods. *International Journal of Operations & Production Management*, 13(5), 3-11. <https://doi.org/10.1108/01443579310028120>
25. Mohammad, A. A. S. (2022). The impact of digital marketing success on customer loyalty. *Marketing and Management of Innovations*, 13(3), 103-113. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.3-09>
26. Nitiwanakul, W. (2021, mayo). The study of factors impact on customer perceived value as a driver for online delivery restaurant selection: a case of young adults and senior consumers. In *2021 6th international conference on business and industrial research (ICBIR)* (pp. 68-72). IEEE.
27. Ocloo, E. C., Coffie, I. S., Bukari, Z., & Bashiru, S. (2024). Digitization of small and medium-size restaurant enterprises: the mediating role of owner/manager IT skill and moderating influence of COVID-19. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2358549. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2358549>
28. Otengei, S. O., & Changha, G. (2023). Resident loyalty formation for the survival of African-ethnic restaurants during COVID-19: the adaptive capabilities logic. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 52-69. <https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2021-0159>

29. Pantelidis, I. S. (2010). Electronic meal experience: A content analysis of online restaurant comments. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), 483-491. <https://doi.org/10.1177/1938965510378574>
30. Panya, F. (2024). Paternalism as a positive way of HRM in MSMEs during the COVID-19 pandemic. *Employee Relations: The International Journal*, 46(1), 147-169. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2022-0395>
31. Rombach, M., Kartikasari, A., Dean, D. L., Suhartanto, D., & Chen, B. T. (2023). Determinants of customer loyalty to online food service delivery: evidence from Indonesia, Taiwan, and New Zealand. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(6), 818-842. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2211061>
32. Rowe, F. (2014). What literature review is not: diversity, boundaries and recommendations. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 241-255. <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.7>
33. Safavi, H. P., Bouzari, M., & Foroutan, T. (2023). Restaurants under COVID-19 knife. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 2506-2524. <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2022-0202>
34. Santos, P. M. (2017). Tourism and the critical cosmopolitanism imagination: 'The Worst Tours' in a European World Heritage city. *International Journal of Heritage Studies*, 25(9), 943-957. <https://doi.org/10.1080/13527258.2017.1413676>
35. Seo, S., Jang, S. S., Almanza, B., Miao, L., & Behnke, C. (2014). The negative spillover effect of food crises on restaurant firms: Did Jack in the Box really recover from an E. coli scare?. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 107-121. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.011>
36. Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M., & 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, 102824. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>
37. Suharyanto, I., van Aalst, I., van Liempt, I., & Zoomers, A. (2023). More than jedug-jedug: dynamics of discontent with tourist activity in Prawirotaman, Yogyakarta. *Tourism Geographies*, 25(1), 177-197. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1861080>
38. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
39. Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of

- firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
40. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
41. Tse, A. C. B., So, S., & Sin, L. (2006). Crisis management and recovery: How restaurants in Hong Kong responded to SARS. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 3-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.001>
42. Tse, E. C. Y. (1988). Defining corporate strengths and weaknesses: Is it essential for successful strategy implementation?. *Hospitality Education and Research Journal*, 12(2), 57-72. <https://doi.org/10.1177/109634808801200207>
43. Vasquez Reyes, B. J., Bravo Martinez, F. J., Coral Morante, J. A., & Cordova Buiza, F. (2023). Inbound marketing strategy on social media and the generation of experiences in fast food consumers. *Innovative Marketing*, 19(2), 143-154. [http://dx.doi.org/10.21511/im.19\(2\).2023.12](http://dx.doi.org/10.21511/im.19(2).2023.12)
44. Wang, H. T. (2023). The construction of the strategy selection behavior of online food delivery platform based on the tripartite evolutionary game model. *Asia Pacific management review*, 28(3), 316-326. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.12.004>
45. Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Flynn, B. B. (2010). Operational capabilities: The secret ingredient. *Decision Sciences*, 41(4), 721-754. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00294.x>
46. Yacoub, L., Nakhle, S., & Yahiaoui, D. (2022). Restaurant failure in post-conflict Beirut: the macroenvironmental context and mismanagement. *EuroMed Journal of Business*, 17(1), 133-154. <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2020-0092>
47. Yang, Y., Liu, H., & Chen, X. (2020). COVID-19 and restaurant demand: early effects of the pandemic and stay-at-home orders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(12), 3809-3834. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0504>
48. Yun, J. J., Zhao, X., Del Gaudio, G., Della Corte, V., & Sadoi, Y. (2023). Leveraging business model innovation through the dynamics of open innovation: a multi-country investigation in the restaurant industry. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0607>