



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Decisiones estratégicas de innovación vinculadas a la competitividad en la industria restaurantera**

*María Teresa Arana Soberanes<sup>1</sup>*

*Rosa Amalia Gómez Ortiz\**

*Luis Rocha Lona\*\**

### **Resumen**

Este documento presenta una revisión documental de las estrategias de competitividad que dependen de las decisiones de los dirigentes de los restaurantes. El objetivo de esta investigación es analizar las estrategias de innovación que han contribuido con la competitividad en el sector restaurantera para orientar las decisiones directivas aplicables a la gestión organizacional de los restaurantes en periodo de recuperación económica. Los principales resultados de la investigación refieren a que la dirección estratégica con orientación al cambio, los equipos de trabajo, las alianzas estratégicas y la cultura organizacional son las estrategias de innovación que han contribuido a impulsar la competitividad de empresas restauranteras, por lo que son decisiones alternativas para la dirección de empresas de preparación de alimentos y bebidas que aún se encuentran en periodo de recuperación económica.

**Palabras clave:** *Restaurantes, estrategia, innovación, dirección, competitividad.*

### **Abstract**

This document presents a documentary review of the competitiveness strategies that depend on the decisions of restaurant managers. The objective of this research is to analyze the innovation strategies that have contributed to competitiveness in the restaurant sector to guide the management decisions applicable to the organizational management of restaurants in a period of economic recovery. The main results of the research refer to the fact that strategic management with a focus on change, work teams, strategic alliances and organizational culture are the innovation strategies that have contributed to boosting the competitiveness of restaurant companies, so they are alternative decisions for the management of food and beverage preparation companies that are still in a period of economic recovery.

**Keywords:** *Restaurants, strategy, innovation, management, competitiveness.*

---

<sup>1\*\*</sup> Instituto Politécnico Nacional- Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás.

## **Introducción**

Referirse al desarrollo económico mundial es equivalente a analizar la competitividad e innovación, conceptos que se interrelacionan en el contexto económico y productivo a nivel mundial. Tanto el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), como la Secretaría de Turismo en México (SECTUR), el Instituto Mexicano para la competitividad (IMCO) y el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) refieren a la vinculación que existe entre la competitividad y la innovación. La competitividad, como concepto, se integra de diferentes niveles iniciando por el nivel micro, refiriendo a las unidades productivas; mientras que la innovación es una noción generalizada con la cual se desafía la cotidianidad en los diferentes sectores económico-productivos.

La industria de servicios del sector turístico, representa una fuente de recursos económicos importante en el Producto Interno Bruto (PIB) de los países. En particular, la industria del sector restaurantero en México generó 262, 494 millones de pesos en 2019 lo que representa el 1.08% del PIB del país en ese año, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019), lo que la convierte en una fuente de ingresos sumamente importante. No obstante, como consecuencia de la pandemia por COVID19, comenzó una recesión en el sector de preparación de alimentos y bebidas que originó la pérdida de empleos y la disminución de ingresos de los restaurantes, por lo que es importante implementar acciones de recuperación económica que impulsen su desarrollo y competitividad.

De acuerdo con las aportaciones a la teoría económica de Schumpeter, en periodos de estabilidad económica el gobierno concentra las decisiones de captación de recursos financieros, mientras que, en épocas de crisis, los empresarios definen la transformación de los sistemas financieros (Girón, 2000). Por esta razón, las estrategias de innovación vinculadas a la competitividad en la industria restaurantera son acciones de recuperación económica que deben examinarse en investigaciones recientes. Una estrategia proactiva refiere a la anticipación a los acontecimientos, como la reducción de costos con la implementación de nuevas tecnologías, la eliminación de jerarquías o áreas innecesarias (Alonso-Almeida *et al.* ,2015), aunque estas mismas estrategias pueden ser remediales en épocas de crisis.

Según la revisión de la literatura, las estrategias relacionadas con el incremento de la competitividad en el nivel micro, las cuales dependen de las decisiones de los directivos de las organizaciones, son principalmente la formación de equipos de trabajo, el liderazgo eficaz, las alianzas estratégicas con empresas de su comunidad, y tecnologías que fomenten cadenas de suministro eficientes a partir de la implementación de procesos innovadores en la cadena productiva y en la organización. Por lo que, esta investigación tiene como objetivo analizar las

estrategias de innovación que han contribuido con la competitividad en el sector restauranero para orientar las decisiones directivas aplicables a la gestión organizacional de los restaurantes en periodo de recuperación económica.

### **Competencia laboral y competitividad**

Una competencia laboral se define como los conocimientos, destrezas y habilidades de un individuo para enfrentar las demandas complejas por medio de recursos psicosociales en un contexto particular (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) 2003). A diferencia de la competencia laboral que se refiere a un individuo, la competitividad es un término que se relaciona con las unidades productivas, los sectores productivos y los países. Según la clasificación de Klaus Esser (Hernández y R. & Pulido, 2011, p. 13), la competitividad se divide en cuatro rubros principales: meta-competitividad, macro-competitividad, meso-competitividad y micro-competitividad.

La meta-competitividad es el conjunto de ventajas de una sociedad con respecto a otra, lo cual también se conoce como competitividad internacional. Este rubro clasifica los países y sus ventajas competitivas a partir de su innovación tecnológica; mientras que la macro-competitividad se refiere a las variables económicas, estructurales y legales que facilitan la competitividad en todas las ciudades y los estados de un país (*Ídem*).

La meso-competitividad representa la estructura local y regional que conforma las características de un sector económico (*Ídem*). La competitividad del sector evalúa áreas como innovación, clientes, barreras de entrada y rivalidad interempresarial para crear ventajas competitivas sostenibles en las empresas (Cuesta, 2004). Finalmente, la micro-competitividad o competitividad empresarial es el resultado de la eficiencia con que las organizaciones manejan sus recursos para producir bienes y servicios de calidad, considerando factores como la gestión empresarial, la gestión tecnológica, la confianza de los clientes y la capacitación (Hernández y R.& Pulido, 2011, p. 13), evaluados en cada empresa sin importar su tamaño o capacidad productiva. Desde el nivel meta hasta el nivel micro, la competitividad se evalúa con los grados de innovación en los procesos operativos y en la organización (IMCO, 2015a; IMCO, 2015 b; WEF, 2014; SECTUR, 2015; INADEM, 2012).

La innovación, sumada a la capacidad de reacción inmediata a los cambios del entorno, caracteriza a las empresas más competitivas del sector (Silíceo et al., 1999, p. 136). Al impulsar acciones innovadoras que fomentan la competitividad una unidad productiva se impulsa al mismo tiempo el crecimiento en el sector económico, la región y el país a nivel mundial, aunque también se puede generar un efecto inverso en épocas de crisis causando una recesión. Según la teoría del

desarrollo económico de Schumpeter (Girón, 2000), la innovación tecnológica, que se refiere a los procesos operativos de una empresa, desplaza las tecnologías obsoletas en un acontecimiento denominado ‘destrucción creativa’, que surge particularmente en épocas de crisis financieras, por lo que también se considera un valor orientativo en una organización (Duron, 2006). Como consecuencia, las decisiones del emprendedor deben estar centradas en la innovación con la cual se justifican los cambios procesuales y organizacionales de las empresas o las nuevas combinaciones de los procesos cotidianos, como nuevos productos, métodos, mercados, aprovisionamientos de materia prima u organizaciones.

Particularmente, la industria restaurantera, perteneciente al sector turístico experimentó un déficit económico a consecuencia de la pandemia de COVID19, por lo cual se han establecido diversas acciones de recuperación adaptativas en las empresas basadas en la resiliencia, concepto perteneciente a la teoría corporativa. La resiliencia se define como la habilidad de adaptarse y recuperarse de situaciones adversas para seguir operando en el mercado (Debreceni & Fekete-Frojimovics, 2021) la cual es consecuencia de la decisión de cambio y adaptación del ápice estratégico e involucra a nivel relacional a todos los integrantes de la empresa, tanto a nivel interno en los equipos de trabajo, como a nivel externo en las alianzas estratégicas.

En el nivel micro-competitividad, que refiere a una unidad económico-productiva, los cambios pueden ser individuales, estructurales, y de cultura organizacional (Miranda, 1994) La cultura de una empresa expresa los valores y costumbres apreciados por los fundadores y que son compartidos por los integrantes de la misma. Según lo anterior, una dirección estratégica con apertura al cambio, las relaciones comunicacionales y la cultura organizacional son los factores que generan competitividad en un sector económico-productivo, lo que es también tema estudiado en las redes de investigación publicadas por internet.

### **Gestión empresarial**

El ápice estratégico o staff directivo de una empresa es el nivel del organigrama conformado por un equipo de profesionistas encargados de definir la gestión empresarial de una unidad productiva. De forma general, la gestión empresarial es: *el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva ... y la coordinación de los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticos y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos* (Hernández y R. & Pulido, 2011, p.2). Este proceso refiere principalmente a la toma de decisiones de la dirección de una organización, entre las cuales destacan aquellas relacionadas con el uso efectivo de los recursos humanos, tecnológicos y relacionales de la empresa.

A partir de lo anterior, el aprovechamiento de los recursos humanos, la tecnología y las relaciones comunicacionales están estrechamente relacionadas con la competitividad cuando es una directriz de la organización. Particularmente, la cultura organizacional crea una sinergia positiva en el capital humano de la empresa, ya que está integrada por los valores, costumbres y principios éticos de los fundadores de la organización, mientras que los procesos y procedimientos operacionales y administrativos son los recursos tecnológicos de la empresa, establecidos conforme a las decisiones de innovación generadas en el ápice estratégico de la organización. La innovación se puede definir como la introducción al mercado de un nuevo producto o proceso de producción con elementos diferenciadores, o en toda la organización, incluyendo áreas de recursos humanos, comercialización y control (Hidalgo *et al.*, 2002). Por otra parte, las relaciones comunicacionales, que son fundamentales para el funcionamiento óptimo de la organización, se perciben a partir de la eficiencia de los equipos de trabajo y de las alianzas estratégicas con proveedores.

Como se mencionó, la micro-competitividad también tiene como precedente a la gestión empresarial, la gestión tecnológica, la confianza de su clientela y la capacitación. Considerando que las decisiones dependen del ápice estratégico, aquellas que refieran a impulsar estos factores generarán competitividad en una unidad productiva cuando estén vinculadas a la innovación. A partir de la revisión de documentos de investigación científica, se encontró que las empresas restauranteras y del sector turístico, han optado por impulsar diversos factores que se presentan a continuación:

### **Dirección estratégica con orientación al cambio**

La dirección como etapa del proceso administrativo, refiere al esfuerzo individual o colectivo para encauzar a los factores humanos que componen una organización para alcanzar sus objetivos organizacionales (Eyssautier, 2010, p. 147). Sin embargo, si se refiere a la estructura organizacional de una unidad económico-productiva, la dirección, o ápice estratégico según el modelo de estructuras organizacionales (Mintzberg, *et al.*, 1997), es el conjunto de profesionistas de quienes dependen las decisiones que encauzan el rumbo de una empresa. Particularmente, los restaurantes se adaptan generalmente a la configuración de organización empresarial con un mecanismo de coordinación de supervisión directa y una difusión de poder centralizada horizontal y vertical, lo cual generalmente es una característica de las empresas restauranteras (Arana, 2018, p. 31).

Las funciones del director o dirigente de la organización se sintetizan básicamente en tres actividades nucleares: estratega, organizador y líder, que determinan cuál es el rumbo de acción

para alcanzar un objetivo, cómo se logrará la meta y quién será el responsable de la organización que ejecutar las acciones necesarias para ese fin (Hijar, 2011, p. 390-391). En su función de líder, característica personal asociada a empresarios y directivos, se facilita la integración de grupos de trabajo para la solución de problemas (Gómez, 2005, p. 86), por lo que, cuando un dirigente es inefectivo surgen los conflictos en el grupo de trabajo que merman la productividad y clima laboral. Particularmente, mencionan Cajander y Reiman (2019), cuando se fomenta la confianza y aprecio por el empleado se incrementa igualmente su nivel de entusiasmo y compromiso, y se instituye un clima laboral cordial en empresas del giro de preparación de alimentos y bebidas.

Como consecuencia de la pandemia, los dirigentes de las empresas del sector restaurantero deben estar preparados para implementar cambios en sus procesos operacionales y en sus estructuras organizacionales, pues muchas veces se requiere flexibilidad en roles y funciones de los empleados en las organizaciones. Tanto los cambios internos de adaptación de la organización a su ambiente, como los referentes a la tecnología, la estructura de mercado, los clientes y competidores, y el ambiente social y político de su comunidad, tienen como base el aprendizaje (Senge, 2000), por lo que un buen dirigente deberá estar abierto al cambio y al aprendizaje.

En lo que refiere a los procesos operacionales, el internet se ha convertido en un elemento crucial para incrementar las ventas por medio de las redes sociales. Tanto las herramientas que faciliten la interacción comunicacional con los clientes, como aquellas que son medio para el cumplimiento de los requisitos fiscales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como el portal de fiscalización y contabilidad electrónica del Servicio de Administración Tributaria (SAT), sirven como apoyo a los empresarios del sector. El aprovechamiento de estos recursos es una decisión acertada cuando el objetivo de la dirección es incrementar la competitividad. Sin embargo, tanto en países en vías de desarrollo (e.g. México), como en países desarrollados (e.g. Francia, Alemania, Japón, entre otros), algunos administradores del sector posponen su decisión de implementar nuevas tecnologías porque los dirigentes los consideran estrategias secundarias disruptivas de la cotidianidad de las operaciones (Verevka, 2019).

Aunado al aprovechamiento de los recursos tecnológicos, la edad, el nivel de educación y la experiencia de los dirigentes de los restaurantes influye en las decisiones de innovación para incrementar la competitividad en cada unidad productiva del giro, las cuales deben centrarse en el cliente, pero también en la selección del personal adecuado, el entrenamiento, la motivación y las recompensas a los empleados (Ivkov *et al.*, 2016), lo cual es resultado de una dirección efectiva. En contraste, los errores en los niveles directivos - como falta de capacidades directivas, falta de experiencia y de estandarización de los procesos, políticas relacionadas de reclutamiento,

selección y entrenamiento del personal deficientes, e incluso malas decisiones de marketing y financieras que pudieran derivar en fraudes- tiene implicaciones severas en la rentabilidad y sustentabilidad de los restaurantes (Yacoub *et al.*, 2020).

Por esta razón, es necesario que las empresas incluyan tanto estándares de selección de personal para los mandos altos y medios, como una normalización de la interacción humana dentro de la organización en sus políticas empresariales. Particularmente en muchos restaurantes, el compromiso del empleado se debe principalmente a su fidelidad al jefe del restaurante, cuya estructura gira alrededor de la personalidad del dirigente (Cajander & Reiman, 2019), y puede influir incluso en la personalidad del empleado, de ahí la importancia de un proceso de selección completo del nivel jerárquico de dirigente, quien deberá contar con la experiencia y la formación profesional, así como una escala de valores compatible con el dueño del negocio.

El proceso de selección de personal en estos niveles implica un minucioso análisis de los rasgos de personalidad entre los cuales debe destacar el liderazgo como característica básica. El liderazgo implica la capacidad de dirigir equipos de trabajo, incluso en entornos contingentes, y la habilidad de distinguir cuándo este se puede extender a nivel horizontal, si la actividad o tarea es interdependiente entre los miembros del equipo, con lo cual se incrementa también el desempeño porque permite compartir capacidades, habilidades y experiencia, además de que se alivian las presiones en el ambiente interno, originadas por las aspiraciones del personal con mayor formación profesional en un nivel subordinado, y en el ambiente externo, como consecuencia de las exigencias de los competidores del mismo ramo (Pearce, 2004). El liderazgo compartido en tareas interdependientes permite también entrenar al personal subordinado para ocupar otros roles de trabajo e impulsar el espíritu emprendedor en ellos para favorecer la creación de nuevas empresas en México.

### **Equipos de trabajo y alianzas estratégicas**

Según Hernández y Palafox (2012, p. 169), la dirección, como etapa del proceso administrativo, es *‘la conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación’*. La comunicación, aunado al trabajo en equipo, son factores clave para hacer eficiente el desempeño de la organización porque el comportamiento de los empleados en el ámbito laboral, cuando está sinérgicamente orientado, puede influir positivamente para convertirla en una empresa de éxito (Planas, 2000, p 56). La comunicación es elemento de interacción humana indispensable para la convivencia cotidiana y laboral - especialmente para el trabajo en equipo -, por lo que es importante regular las interacciones comunicacionales permitidas en la empresa, tanto en las políticas como en los

valores de su cultura organizacional. Cuando los empleados se muestran preocupados, particularmente en el sector restaurantero, se debe a una interacción humana indeseable o negativa en la empresa, como el bullying o el acoso, lo que se refleja en la disminución de la productividad y la satisfacción laboral del empleado, así como el ausentismo (Cajander & Reiman, 2019). Por esta razón, el trabajo en equipo convenientemente se debe regular conforme a los valores empresariales expresados en su cultura organizacional.

Por otra parte, las alianzas representan un factor clave en la recuperación económica de una empresa. Una alianza o red es un acuerdo de cooperación, contractual o no contractual, entre dos organizaciones (Diez de Castro, 2004, p. 481). También se define como la cooperación interempresarial entre empresas de la competencia que cooperan en actividades como compras, investigación, desarrollo y comercialización (Domínguez, 2002, p. 36). Desde la perspectiva de la economía, la teoría de los costos de transacción menciona que una red es una vía para disminuir costos operacionales en el mercado porque permite elegir los recursos más baratos para los procesos (Levanti, 2001), además, las alianzas con acuerdos formales o informales resultan en el crecimiento del negocio que se ve reflejado en la disminución de los costos (Drucker, 1996, p. 63). En resumen, la creación de alianzas es indispensable para incrementar la competitividad empresarial (Prahalad *et al.*, 2006; Rivas, 2016, p. 41), por lo que deben considerarse como una estrategia alternativa para la recuperación económica en las empresas.

### **Cultura organizacional**

Las empresas, sin excepción, tienen como objetivo la supervivencia, expresada generalmente en la misión que define su razón de ser, la visión que los guía para su trascendencia y crecimiento, y los valores empresariales (Pfeffer, 2000, p. 8). Sumado a estos elementos, los mitos y costumbres forman parte de la cultura organizacional, la cual es un factor que contribuye a incrementar la competitividad porque involucra a todos y cada uno de los miembros de la organización. Cuando la cultura organizacional se combina con la orientación al mercado real y potencial de clientes, y al mismo tiempo se profesionalizan las capacidades organizativas, se maximiza el desempeño de la organización (Jogarathnam, 2017).

El desempeño está vinculado a la productividad y a la rentabilidad; consecuentemente, también a la competitividad de una unidad productiva. Considerando el objetivo de supervivencia de la empresa, la rentabilidad es un valor orientativo en las organizaciones (De Bono, 2004, p. 81), aunque, algunos otros valores del marco filosófico de la empresa tienen orientación humanista, como la flexibilidad y la hospitalidad (Duron, 2006), o la sustentabilidad y la responsabilidad social (Gibson, 1997).

La cultura organizacional es un factor que crea sinergia entre los miembros de la organización, los valores que en ella se incluyen pueden adoptarse en la escala de valores de un individuo, cuando un empleado se identifica con ellas. Existen al menos tres factores que impulsan a un empleado a identificarse con la cultura organizacional: el deseo propio de laborar a favor de la unidad económica, la convicción de sus objetivos y valores, y el interés de permanecer en la organización; estos factores influyen de forma diferente en el desempeño de los empleados dependiendo de su percepción de los valores y objetivos de la empresa (Øgaard *et al.*, 2005).

Una percepción individual positiva de los valores y cultura organizacional derivará en empleados más comprometidos con la organización y con un mejor desempeño, aunque muchas veces los directivos los utilizan únicamente como medio de control del personal (*Ídem*). Si se considera que las empresas dependen del capital humano, la cultura organizacional de una empresa de alto desempeño deberá adoptar como prioridad, además de sus intereses de crecimiento y permanencia, al elemento humano en sus preceptos, tanto si son los empleados, los clientes, los proveedores o cualquier grupo de interés vinculado a la organización.

### **Discusión**

Las crisis en el sector restaurantero pueden ser internas (dirección organizacional deficiente, servicio insuficiente y alimentos de baja calidad) o externas (económico-político y de salubridad), según lo afirman Madeira y sus colaboradores (2021), aunque tienen como panacea decisiones orientadas hacia la innovación procesual u organizativa. De acuerdo con lo que se revisó en investigaciones recientes y fundamentos empíricos, la dirección, como nivel jerárquico, el trabajo en equipo y las alianzas comerciales estratégicas, que involucran procesos de comunicación humana, y la cultura organizacional, que es medio de adhesión de los integrantes de la empresa para el logro de los objetivos, son estrategias de competitividad que son decisiones viables de los directores, dirigentes y administradores. En la siguiente tabla, se presentan las estrategias clasificadas de las investigaciones del sector que se revisaron:

### **Propuesta de decisiones directivas para incrementar la competitividad en restaurantes**

Estrategia > decisión	Decisiones competitivas	Decisiones anticompetitivas
Nivel jerárquico de dirección	Posición coherente del perfil profesional del empleado-puesto, motivación al empleado (Cajander & Reiman) Respuesta rápida y anticipación a los	Perfil profesional inadecuado (Cajander & Reiman) Falta de creatividad e ideas innovadoras, escaso nivel educativo y experiencia, demasiado joven

	<p>cambios del mercado (Ivkov <i>et al.</i>)  Profesionalización de capacidades organizativas (Jogaratnam)  Creatividad e implementación de medidas de higiene para recuperar clientes y generar retorno de inversión (Lai <i>et al.</i>)  Técnicas de análisis de competencia y mercado, publicidad para el restaurante y mentalidad resiliente (Madeira <i>et al.</i>)</p>	<p>(Ivkov <i>et al.</i>)  Dirección burocrática, orientación a tareas rutinarias (Jogaratnam)  Dirección y servicio al cliente deficiente, baja calidad de los alimentos (Madeira <i>et al.</i>)  Continuidad de las operaciones tradicionales sin adaptación a los cambios (Øgaard <i>et al.</i>)  Tecnologías obsoletas (Verevka)  Marketing inefectivo (Yacoub <i>et al.</i>)</p>
Equipos de trabajo y alianzas estratégicas	<p>Empleados motivados con salarios remuneradores para generar bienestar (Cajander &amp; Reiman)  Compra-venta local para apoyar a artesanos y granjeros (Lai <i>et al.</i>)</p>	<p>Conductas indeseables en los equipos de trabajo (Cajander &amp; Reiman) y feedback negativo (Yacoub <i>et al.</i>)  Elección de ingredientes fuera de la localidad (Ivkov <i>et al.</i>)  Rivalidades entre restaurantes (Lai <i>et al.</i>)</p>
Cultura organizacional	<p>Ideas innovadoras y servicio al cliente personalizado (Ivkov <i>et al.</i>)  Apertura a una cultura innovadora-creativa, desafiante y orientada a resultados- y una cultura de soporte-con empleados sinérgicamente orientados y confiables (Jogaratnam)  Identidad cultural con apertura al cambio (Lai <i>et al.</i>)  Enfoque al desempeño personal, valores y eficiencia (Øgaard <i>et al.</i>)</p>	<p>Culturas con valores que truncan la adopción de comportamientos orientados al mercado (Jogaratnam)</p>

Nota: Adaptado de Cajander, N., Reiman, A. (2019). High performance work practices and well-being at restaurant work. *Sciendo*. 9(1),38-48. Ivkov, M. , Ivana Blešić, I., Simat, K., Demirović, D., Božić, S. , Stefanović, V. (2016). Innovations in the restaurant industry - an exploratory study. *Economics of Agriculture*. Jogaratnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 31, 211-219. Lai, H.B.J., Abidin, M.R.Z., Hasni, M.Z., Karim, M.S.A., Ishak, F.A.C. (2020). Key adaptations of SME restaurants in Malaysia amidst the COVID19 Pandemic. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 9 (6),12-23. Madeira, A. , Palrão, T., Mendes, A.S. (2021). The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business Sustainability. 2021 (13), 40. *MDPI*. Øgaard,T., Larsen, S., Marnburg, E.(2005). Organizational culture and performance - evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*. 5, 23-34. Verevka, T.V. (2019). Development of Industry 4.0 in the Hotel and Restaurant Business. *IBIMA Business Review*. 2019, art. id. 324071. Yacoub, L., Nakhle, S., Yahiaoui, D. (2020). Restaurant failure in post-conflict Beirut: the macroenvironmental context and mismanagement. *EuroMed Journal of Business*. 17 (1), 133-154.

Según Ivkov y sus colaboradores (2016), algunas de las decisiones de innovación que pueden impulsar la competitividad de una empresa restaurantera se basan en ideas de los clientes, de los proveedores y de los empleados de un nivel jerárquico inferior. Por esta razón, es importante escuchar con atención la opinión de cada integrante del proceso de compra-venta en el sector, pues tal vez pueda generar una idea que fomente la competitividad de la empresa. Además, se encontró que adaptar una cultura organizacional a un enfoque basado en ideas innovadoras puede

igualmente incrementar la competitividad de la unidad productiva (Jogarathnam, 2017), como por ejemplo: ‘ofrecer la mejor experiencia para el comensal combinando tiempo de entrega y calidad de los alimentos y bebidas’.

No obstante, algunos restaurantes han simplificado su menú y oferta de alimentos y bebidas para garantizar la calidad de sus platillos debido a que la mayoría de las veces son perecederos y, si el cliente lo solicita, requieren transportarse en empaques sustentables que garanticen una vista agradable cuando los reciba el comensal; lo que ha resultado en la creación de un nuevo servicio - la entrega de alimentos a domicilio - que paradójicamente contribuye al incremento del flujo vehicular en las ciudades (Lai *et al.*, 2020). La cuestión es decidir cuál es la propuesta de menú que se debe publicar en internet como opción para envío a domicilio y cuál es el menú que se puede ofrecer en el restaurante para evitar cualquier inconveniente y merma en el servicio.

### **Conclusiones**

Esta investigación tuvo como objetivo analizar las estrategias de innovación que han contribuido con la competitividad en el sector restaurantero para orientar las decisiones directivas aplicables a la gestión organizacional de los restaurantes en periodo de recuperación económica. El hallazgo que se considera más importante para gestión del restaurante y la recuperación económica del sector, es el énfasis que se otorga a las labores de reclutamiento y selección de los directivos, mandos altos y medios para identificar características personales indispensables en estos niveles como el liderazgo, la gestión de grupos de trabajo y la capacidad de aprender y la adaptación al cambio, así como la formación profesional y experiencia.

En tanto que los administradores son los responsables de la gestión de los recursos de la empresa, particularmente el elemento humano y los recursos financieros, la elección adecuada de este nivel jerárquico es decisiva para el crecimiento de la organización. Una vez que se ha optado por el o los dirigentes del restaurante, ellos deben formar su propia comprensión referente a la importancia de las capacidades digitales y tecnológicas y su papel en el incremento de la competitividad de la empresa (Verevka, 2019), para colocarlas como prioridad en sus estrategias competitivas.

Por otra parte, el trabajo en equipo debe ser regulado conforme a los preceptos y valores de la empresa para garantizar sinergia positiva hacia los objetivos con tendencia humanista; mientras que las alianzas estratégicas deben considerarse prioritarias para alcanzar sus objetivos financieros. Finalmente considerando que la cultura organizacional representa la esencia filosófica de la organización, los directivos de los restaurantes deben utilizar los valores y

objetivos incluidos en ella, como medio de adhesión, y no como medio de coacción, para incrementar la sinergia positiva en la organización y, por consecuencia, incrementar su competitividad.

## Referencias

- Alonso-Almeida, M. del 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. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/282352132>
- Arana S. M.T. (2018). *Análisis de la gestión organizacional y la competitividad empresarial de microempresas de preparación de alimentos en Othón P. Blanco, Quintana Roo*. [Tesis doctoral]. Instituto Politécnico Nacional. México, Ciudad de México.
- Cajander, N., Reiman, A. (2019). High performance work practices and well-being at restaurant work. *Sciendo*. 9(1), 38-48. doi:10.2478/ejthr-2019-0005
- Cuesta F., F. (2004). *La transformación empresarial como base de la competitividad. De la empresa tradicional a la empresa virtual*. España, Madrid: Ediciones Pirámide.
- De Bono, E. (2004). *Las seis medallas del valor: Nuevos enfoques para la evaluación de los valores*. Barcelona, España: Ediciones Urano.
- Debreceni, J., Fekete-Frojimovics, Z. (2021). Research paradigms for restaurant management in COVID19: Systematic review of theoretical frameworks and a recommended research design. En: *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*. doi: 10.15170/TVT.2021.06.04.08
- Díez de Castro, E. C. [Coord.] (2004). *Distribución Comercial*. 3ª edición. España, Madrid: McGraw Hill.
- Domínguez R., M. del C. D. (2002). *La cooperación interempresarial. El caso de Puebla*. México, Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Drucker, P.F. (1996). *Drucker, su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Colombia, Bogotá: Norma grupo editorial.
- Durón G., C. (2006). *El plan de negocios para la industria restaurantera*. México, Ciudad de México: Trillas.
- Eyssautier de la M., M. (2010). *Elementos básicos de administración*. México, Ciudad de México: Trillas.
- Gibson, R. (1997). *Repensando el futuro*. Colombia, Bogotá: Editorial Norma.
- Girón G. A. (2000). Schumpeter: Aportaciones al pensamiento económico. *Comercio Exterior*. diciembre de 2020, 50 (12), 1077-1084 . Recuperado de: <https://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/41/7/RCE.pdf>

- Gómez O., R.A. (2005). *Perfil deseable del empresario mexicano para la innovación y el desarrollo tecnológico*. México, Ciudad de México: IPN.
- Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México, Ciudad de México: McGraw Hill/Interamericana.
- Hernández y Rodríguez, S., Pulido M., A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. México, Ciudad de México: McGraw Hill/Interamericana.
- Hidalgo N., A., León S., G., Pavón M., J. (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. España, Madrid: Ediciones Pirámide.
- Hijar F., G. (2011). *Planeación estratégica: La visión prospectiva*. México, Ciudad de México: Limusa.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) (2015a). *Ciudades competitivas y sustentables*. Recuperado de <http://imco.org.mx/wpcontent/uploads/2015/10/2015.../>
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) (2015b). *Índice de competitividad internacional 2015*. Recuperado de <http://imco.org.mx/indices/documentos/2015.../>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2019). *Censos económicos 2019: La industria restaurantera en México*. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/)
- Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) (2012). *Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeña Empresas. Un enfoque al diseño de un modelo de negocios innovador*. Recuperado de <http://beta.competitividad.org.mx/wp-content/>
- Ivkoy, M. , Ivana Blešić, I., Simat, K., Demirović, D., Božić, S. , Stefanović, V. (2016). Innovations in the restaurant industry - an exploratory study. *Economics of Agriculture*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/317554393.../>
- Jogaratnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 31, 211-219. doi:10.1016/j.jhtm.2017.03.002
- Lai, H.B.J., Abidin, M.R.Z., Hasni, M.Z., Karim, M.S.A., Ishak, F.A.C. (2020). Key adaptations of SME restaurants in Malaysia amidst the COVID19 Pandemic. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 9 (6), 12-23. Recuperado de <https://www.ssbfn.net/ojs/index.php/ijrbs/>
- Levanti, C. (2001). Prácticas empresariales y apertura económica en México. *Comercio Exterior*. diciembre de 2001 51 (12), 727-737 Recuperado de <https://revistas.bancomext.gob//rce/magazines/339/4/RCE4.pdf>
- Madeira, A. , Palrão, T., Mendes, A.S. (2021). The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business Sustainability. 2021 (13) 40. *MDPI*. doi:10.3390/su13010040/

- Mintzberg, H., Quinn, J. B., Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Ciudad de México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Miranda T., J. (1994). El cambio organizacional en el marco del Tratado de Libre Comercio. *Universidad Nacional Autónoma de México*. 44 junio de 1994 (6), 435-440 Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/comercio-exterior/articulo/.../>
- Øgaard, T., Larsen, S., Marnburg, E. (2005). Organizational culture and performance - evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*. 5, 23-34. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/229895903.../>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2003). *La definición y selección de competencias clave: Resumen ejecutivo*. Recuperado de <https://deseco.ch/bfs/deseco/>
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, February 2004, 18(1), 47–57. doi: 10.5465/AME.2004.12690298
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos de la teoría de la organización: Problemas y posibilidades*. México, Ciudad de México: Oxford university press.
- Planas F., E. (2000). *Valores en la empresa*. México, Ciudad de México: Trillas.
- Prahalad, C.K., Hamel, G., Doz, Y.L., Bettis, A. (2006). *Estrategia corporativa*. España, Madrid: Ediciones Deusto.
- Rivas, T., L. A. (2016). *Dirección estratégica: Proceso de la organización en el siglo XXI*. México, Ciudad de México: Trillas.
- Secretaría de Turismo (SECTUR) (2015). *Tercer informe de labores de la secretaría de turismo 2014-2015*. Recuperado de <http://www.gob.mx/sectur/documentos/.../>
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje*. España, Madrid: Gestión 2000.
- Silíceo A., A., Casares A., D., González, M., J.L. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva* México, Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Verevka, T.V. (2019). Development of Industry 4.0 in the Hotel and Restaurant Business. *IBIMA Business Review*. 2019, art. id. 324071. doi: 10.5171/2019.324071
- World Economic Forum (WEF) (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/.../>
- Yacoub, L., Nakhle, S., Yahiaoui, D. (2020). Restaurant failure in post-conflict Beirut: the macroenvironmental context and mismanagement. *EuroMed Journal of Business*. 17 (1), 133-154. doi:10.1108/EMJB-08-2020-0092