

# PERSPECTIVA DE LAS PYMES RESTAURANTERAS EN EL ESCENARIO ACTUAL DE LA CRISIS DEL COVID-19

## PERSPECTIVE OF RESTAURANT SMES IN THE CURRENT SCENARIO OF THE COVID-19 CRISIS

---

**Arlén Sánchez Valdés**

Profesor de Tiempo Completo.

Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex), (México).

E-mail: [arlesska@yahoo.com](mailto:arlesska@yahoo.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5241-4123>

**Rosa María Nava Rogel**

Profesor de Tiempo Completo.

Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex), (México).

E-mail: [rosanr06@yahoo.com.mx](mailto:rosanr06@yahoo.com.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2611-3903>

**Recepción:** 02/10/2020 **Aceptación:** 25/11/2020 **Publicación:** 18/12/2020

**Citación sugerida:**

Sánchez, A., y Nava, R. M. (2020). Perspectiva de las PYMES Restauranteras en el escenario actual de la crisis del COVID-19. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico. Edición Especial COVID-19: Empresa, China y Geopolítica*, 129-147. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.edicionespecial1.129-147>

## RESUMEN

Analizar la perspectiva de los negocios en el escenario actual, resulta una tarea obligada para el mundo académico y empresarial, incluyendo procesos organizacionales en empresas y desafíos para líderes de organizaciones en muchas áreas. A través del método Delphi, se entrevistó a siete expertos, de diferentes partes del mundo, para obtener información sobre sus perspectivas en el futuro del negocio gastronómico ante la crisis provocada por el COVID-19. Utilizando la Teoría del Equilibrio Puntuado para explicar las transformaciones imprevistas en las demandas de los clientes y los tajantes cambios en el comportamiento de los consumidores, se busca llegar a un consenso de cómo la fase de recesión en la que se encontrará la economía, el aumento de los servicios digitales y los cambios en los hábitos de consumo, impactarán en las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) restauranteras. Concluyendo que, la industria restaurantera tiene una perspectiva alentadora siempre y cuando desarrollen productos innovadores y se abran a otros mercados.

## PALABRAS CLAVE

COVID-19, Estrategia, Hábitos de consumo, Innovación, PYMES.

## ABSTRACT

*Analyzing the business perspective in the current scenario is a mandatory task for the academic and business world, including organizational processes in companies and challenges for leaders of organizations in many areas. Through the Delphi Method, seven experts, from different parts of the world, were interviewed to obtain information on their perspectives on the future of the gastronomic business in the face of the crisis caused by COVID-19. Using the Theory of Punctuated Equilibrium to explain the unforeseen transformations in customer demands and the sharp changes in consumer behavior, it is sought to reach a consensus on how the recession phase in which the economy will find itself, the increase in digital services and changes in consumer habits will impact restaurant SMEs. Concluding that, the restaurant industry has an encouraging outlook as long as they develop innovative products and open up to other markets*

## KEYWORDS

*COVID-19, Strategy, Consumption habits, Innovation, SMEs.*

# 1. INTRODUCCIÓN

A finales de 2019 en las noticias a nivel mundial se hablaba de una nueva enfermedad viral de origen desconocido en Wuhan, China. Lo que no se había considerado, es que en pocos meses, el SARS-CoV-2 o COVID-19, como fue posteriormente llamado, recorrió todo el mundo y pondría a prueba a gobiernos, instituciones de salud, empresas y a la sociedad en general.

China dio el ejemplo en el combate del virus, con políticas públicas y de salud radicales (Phelan, Katz, y Gostin, 2020). Posteriormente, los gobiernos de cada país marcaron las pautas de acción y coordinaron las actividades que implicaban la pandemia (Sulkowski, 2020). En Europa, durante la segunda semana de marzo, se implementaron medidas de contención, con el objetivo de disminuir y aplanar la curva de contagios. En la cuarta semana de marzo, la mayoría de los países latinoamericanos ya habían tomado las mismas medidas.

Como pocas veces en la historia del hombre el COVID-19 ha hecho impacto en el escenario empresarial, no sólo por los cambios en los patrones de consumo, la crisis económica y la implementación de las medidas sanitarias, sino también por la reconfiguración comercial mundial y los profundos cambios sociales que marcarán un escenario complicado en los próximos años.

Pronosticar escenarios empresariales cuando aún la pandemia se encuentra en etapa crítica, resulta complejo. Sin embargo, la difícil situación económica obliga a que las empresas replanteen sus procesos internos y pronostiquen los cambios en el mercado de manera acelerada. Recortar gastos, hacer más eficientes sus inversiones y consolidar una nueva propuesta de valor como parte de los procesos de adaptación a las nuevas condiciones del mercado, son tareas obligadas ante la nueva normalidad, a pesar de que aún no se comprenden las implicaciones estructurales que esto tendrá en las empresas.

Los sectores más afectados por la epidemia son turismo (que engloba la industria hotelera y restaurantera), cultura, espectáculos, cinematografía, transporte, educación y salud (Albulescu, 2020). Por su parte, las unidades económicas más perjudicadas serán las pequeñas y medianas empresas (PYMES) junto con las microempresas, porque la mayoría

de ellas no cuentan con una estructura que les permita adaptarse ágilmente a las tecnologías de información (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020a) y por tanto, serán incapaces de dar mantenimiento a sus operaciones (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2020) en la nueva dinámica de los mercados globales.

Pronosticar las direcciones y la profundidad del cambio en la etapa actual de desarrollo se complica, debido a los escenarios de progreso o nuevos brotes de COVID-19, así como las diferentes reacciones y medidas restrictivas adicionales que los gobiernos pudieran adoptar. Sin embargo, se necesita un diagnóstico del impacto de la pandemia en las organizaciones y sus clientes para poder predecir los desafíos que enfrentan los tomadores de decisiones.

Este trabajo busca dar una perspectiva de los pequeños y medianos negocios en el escenario actual, particularmente en la industria restaurantera, donde a través de la teoría del equilibrio puntuado, se busca esclarecer su futuro. Además se recurrió al método delphi, realizando siete entrevistas a expertos en el área: cinco provenientes de dos países altamente afectados por las muertes registradas (tres en España y dos en México) y dos de países en donde sus gobiernos y habitantes fueron capaces de frenar la propagación del COVID-19 por las medidas adoptadas desde una fase temprana (Finlandia y Alemania). Debido a lo disruptiva que resulta la situación actual, se concluye que las empresas de la industria restaurantera deberán adaptarse a un nuevo modelo de mercado, generando innovaciones en productos, procesos y mercados, debido a la transformación de la oferta y demanda que tendrá un impacto en la forma y frecuencia de compra y consumo.

## 1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES GASTRONÓMICAS

Según el Banco Mundial, este año la economía global tendrá su mayor contracción desde la Segunda Guerra Mundial (World Bank Group, 2020), lo que provocará la reducción de ingresos y enviará a millones de personas a la pobreza en los países emergentes y en desarrollo (Newsroom Infobae, 2020).

A nivel mundial, las PYMES junto con las microempresas, han sido las más afectadas en la pandemia, ya que la mayoría de ellas ha tenido que reducir el número de empleos y enfrentarse a una pérdida generalizada en la demanda de sus productos y servicios (KPMG Tendencias, 2020). Esta situación hará que las economías de todo el mundo sufran una

crisis, pues estas unidades económicas representan más del 95% de todas las unidades de producción y generan más de las dos terceras partes de empleo en el mundo (World Bank Group, 2020).

La pandemia ya ha causado una dislocación masiva entre las PYMES. Desde el pasado marzo, el Presidente de la Asociación Latinoamericana de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (Alampyme), predijo que 4.5 millones de ellas están en incertidumbre, hay pérdidas por 30,000 millones de pesos que pueden extenderse a 250,000 millones de pesos al término de la emergencia sanitaria (De la Garza, 2020).

En México, se estima que el 96% de los afectados serán las PYMES y el 58% podrían desaparecer, ya que la tercera parte de ellas ya han reportado despidos y cierres parciales (El Heraldo de México, 2020). En Latinoamérica, se pronóstica una contracción de entre el 5 y 20% en el PIB por el cierre total o parcial de actividades de las PYMES (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020b). En España, cerca de medio millón de ellas están pensando cerrar definitivamente (Disruptive labs, 2020).

De las PYMES restauranteras, en México el 95% cerraron durante la cuarentena obligada por el semáforo implementado por las autoridades que indicaba el rojo como riesgo máximo sin embargo, muchas no tendrán condiciones para retomar la actividad tras este período, ya que solamente en mayo sus ventas se desplomaron en un 126% (Mendoza, 2020).

En Europa, después de varias semanas de que los bares y restaurantes permanecieron cerrados o con actividades limitadas, vislumbran una difícil recuperación, ya que les afectará el consumo local y la falta de turistas (Harris, 2020).

Por lo que, en medio de la pandemia, los restaurantes de todo el mundo han tenido que realizar adaptaciones drásticas enfocándose en la oferta de servicios de comida para llevar. Cuando tradicionalmente, el lugar, el ambiente y el servicio son parte de la experiencia por la que los comensales estaban dispuestos a pagar (Martínez, 2020).

## 1.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El entorno en el que están desenvolviéndose las organizaciones, les está afectando drásticamente sin importar el tamaño, aunque las más perjudicadas; las PYMES del

sector terciario. El tiempo actual de confinamiento por el COVID-19, podría explicarse desde la Teoría del Equilibrio Puntuado, que sugiere que después de un cierto periodo de estabilidad con pocos cambios, en donde las organizaciones realizan pequeños ajustes para mantener su orientación estratégica, le sigue un periodo corto de tiempo (representado por el periodo de confinamiento por el COVID-19), en el que las organizaciones sufren profundas transformaciones, que les obliga a reorientar la estrategia, cambiar su estructura y a desarrollar innovaciones radicales (Romanelli y Tushman, 1994). De acuerdo a esta teoría, los cambios drásticos en el entorno y el decremento en el desempeño a corto plazo de las organizaciones aumentarán sustancialmente la probabilidad de cambios revolucionarios en sus productos, mercados y procesos.

A pesar de que la Teoría del Equilibrio Puntuado se crea a mediados de los noventa, vuelve a tomar fuerza en los años recientes para identificar los momentos en los que surgen cambios en las organizaciones y en las actividades económicas (Geib y Swenson, 2017), explicar los dramáticos cambios en las políticas de empresas internacionales, generados en periodos cortos que se presentan después de periodos largos de estabilidad interrumpidos (Lundgren, Squatrito y Tallberg, 2017), para explicar el impacto de las crisis económicas en patrones incrementales de cambio en políticas económicas (Fernández-i-Marín *et al.*, 2020) y para evaluar las capacidades de cambios e innovaciones exitosas de algunas empresas dados en momentos de choques económicos (Amis, 2018). Estas investigaciones coinciden que los drásticos cambios en el entorno dados en periodos cortos de tiempo obligan a que las organizaciones modifiquen sus estructuras y estrategias.

Mintzberg (1984) plantea que los entornos dinámicos se provocan por las alteraciones en la economía de la población, las transformaciones imprevistas en las demandas de los clientes y los tajantes cambios en el comportamiento de los consumidores; características que parecen describir la época actual durante y después de la pandemia del COVID-19, ya que está provocando la reducción generalizada en los ingresos de la población, el incremento en las demandas de entrega a domicilio, y los cambios de hábitos en los consumidores, dados por el miedo a posibles contagios y rebrotes, la sensibilidad por el valor de la vida y la familia (González, 2020), la facilidad de satisfacer sus necesidades por medios digitales (Chávez, 2020a) y el optar por consumir a locales (Chávez, 2020b).

## 2. METODOLOGÍA

Durante y después de la pandemia del COVID-19, todas las actividades económicas se vieron afectadas; en particular, la industria restaurantera ha sido obligada a cerrar sus puertas y a limitarse a la oferta de productos para llevar.

Este trabajo tiene como objetivo dar una perspectiva a las PYMES de esta industria a partir de la opinión de expertos, con el fin de realizar algunas recomendaciones que les ayuden a sobrellevar la crisis que está comenzando. Para ello, se realizó un estudio cualitativo de corte exploratorio (Denzin y Lincoln, 2011), utilizando el método delphi entendiendo su utilidad frente a situaciones de incertidumbre (Reguant y Torrado, 2016). Con la opinión de siete expertos en la industria restaurantera, dueños de restaurantes con más de cinco años de experiencia, todos con formación gastronómica técnica o licenciatura. Siendo éstas las dos características, empresarios y formación, que se consideraron como esenciales para realizar contribuciones válidas, dado que poseen conocimientos basados en la práctica y experiencia actualizados (Price, 2005). Este procedimiento se llevó a cabo de manera sincrónica donde los miembros del grupo recibieron las opiniones del resto en forma inmediata.

Considerando la revisión de la literatura y lo que dicta la teoría del Equilibrio Puntuado, se formularon las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios han tenido que realizar en su estructura las PYMES restauranteras a partir del COVID-19?
- ¿Qué cambios han tenido que realizar en su estrategia?
- ¿Qué innovaciones han implementado?
- ¿Qué se puede esperar después de la pandemia?

Posteriormente, las entrevistas se transcribieron y se analizaron con el software Atlas. Ti (ATLAS.ti (Versión 8). Scientific Software Development (Germany), 1997) con el fin de generar redes semánticas que soportan la perspectiva que se presenta.

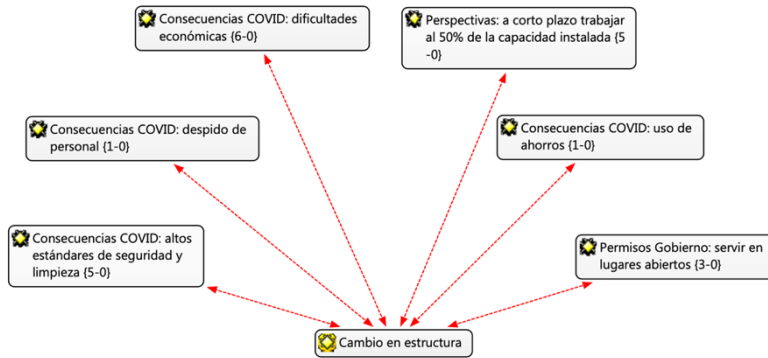
## 3. RESULTADOS

Se emitieron a partir de la opinión de siete expertos en la industria restaurantera: uno de Alemania, otro de Finlandia, tres de España y dos de México.



### 3.1. CAMBIOS EN SU ESTRUCTURA

Los expertos explicaron bajo su propia perspectiva los cambios que han realizado en la estructura de sus organizaciones, considerando que el entorno es dinámico y que se mueve desde lo hostil hasta lo munificente (Mintzberg, 1984).



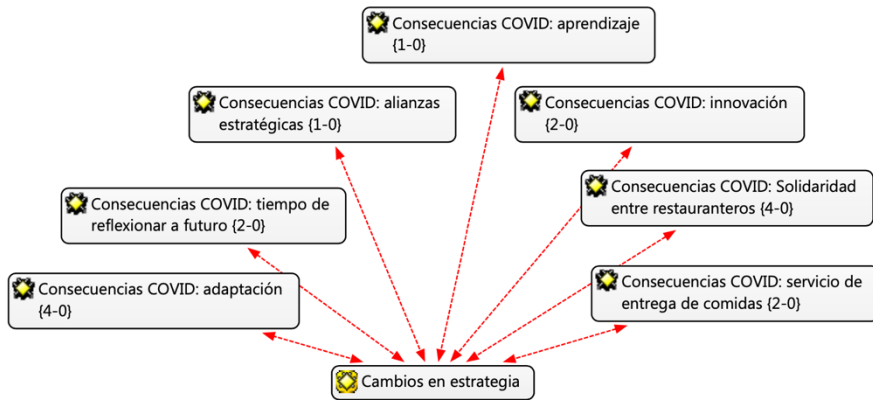
**Figura 1.** Cambios que se han tenido que realizar en la estructura de las PYMES restauranteras.  
**Fuente:** ATLAS.ti (Versión 8). Scientific Software Development (Germany), 1997.

En la mayoría de los países, las PYMES restauranteras han tenido dificultades económicas por el confinamiento, por lo que han modificado su estructura, realizado cambios drásticos como el despido de más del 50% de su personal, cambios intermedios como la adecuación del servicio en lugares abiertos y/o a la mitad de su capacidad instalada, además de la impositiva adopción de altos estándares de seguridad y limpieza.

Los restaurantes europeos iniciaron su reapertura desde la segunda semana de mayo, mientras que en México abrieron a partir del primero de julio, bajo una nueva normalidad que los llevará a la generación de más gastos y la reducción de ingresos si no realizan cambios en sus estrategias.

### 3.2. CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA

La flexibilidad en la estrategia es uno de los factores más importantes que ayuda a que las organizaciones soporten los cambios abruptos del entorno (Romalleny y Tushman, 1994). La mayoría de los expertos entrevistados coincidieron en dos temas: la importancia de adaptar su negocio a las necesidades del contexto y la necesidad de apoyarse entre el gremio para construir alianzas estratégicas.



**Figura 2.** Cambios que se han tenido que realizar en la estrategia de las PYMES restauranteras.

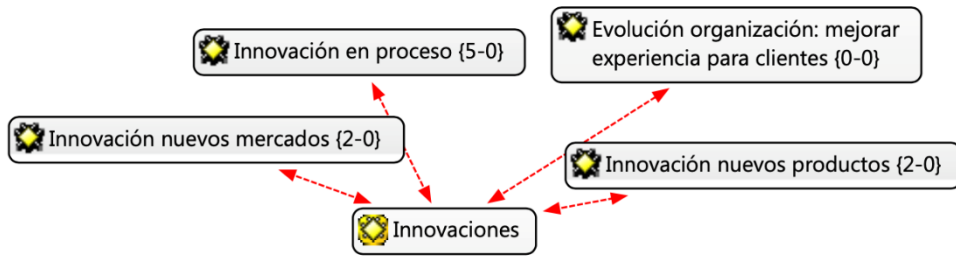
**Fuente:** ATLAS.ti (Versión 8). Scientific Software Development (Germany), 1997.

Los entrevistados explicaron que la necesidad de responder a la cuarentena que abruptamente se impuso, los obligó a adaptarse, ofreciendo los alimentos para llevar e incluso buscando alianzas con empresas de servicio de entrega. En México, los restaurantes se integraron de manera acelerada a las plataformas de entrega de comida (Lozano, 2020), logrando mantener un volumen de ventas más o menos constante; Rappi tuvo un incremento de 10.98% y Uber Eats del 6.24%: las plataformas y el comercio digital fueron los ganadores durante la pandemia (El Financiero, 2020). En el caso de Europa no se reconocieron como aliados estratégicos durante la crisis, ya que era una práctica que ya se realizaba.

Los expertos coinciden que lo más complicado en la decisión del cambio de estrategia, fue la falta de información disponible y el cambio constante en las disposiciones gubernamentales. Ante la incertidumbre y la inestabilidad, se vieron forzados a innovar.

### 3.3. INNOVACIONES IMPLEMENTADAS

La reapertura de los restaurantes se dio como resultado de la necesidad de liquidez dada por la prolongación de la medida de confinamiento. Para los entrevistados el mayor reto fue mantener la calidad en productos para llevar, porque tuvieron que innovar desde el diseño de empaques y de menús.



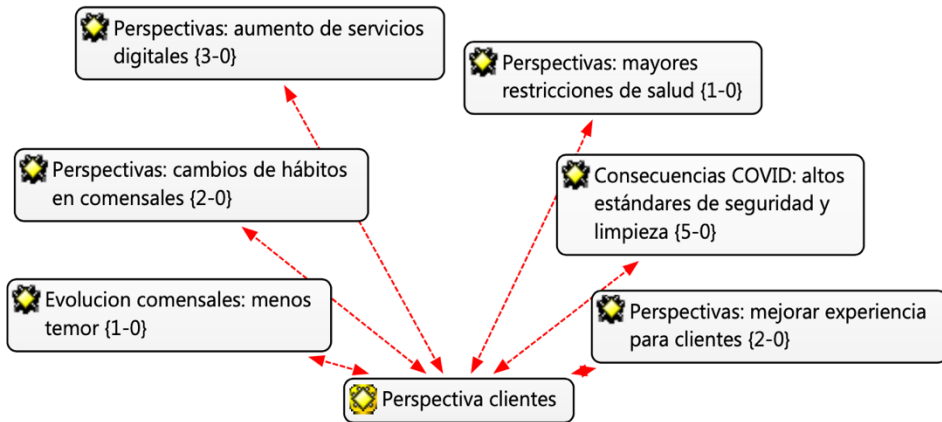
**Figura 3.** Generación de innovaciones en las PYMES restauranteras durante la pandemia.

**Fuente:** ATLAS.ti (Versión 8). Scientific Software Development (Germany), 1997.

Otras innovaciones mencionadas por los expertos fue la exploración de nuevos mercados, como la realización de clases de cocina en vivo, la publicación de las recetas icónicas y la incursión de conservas y salsas para distribuirse en otros canales.

### 3.4. PERSPECTIVAS EN LOS CAMBIOS DEL CONSUMIDOR

Para mantener una oferta atractiva, los restaurantes deberán desarrollar procesos para la distribución física y a través de plataformas, además de implementar medidas de sana distancia y apertura al 50% de su capacidad como están marcando los gobiernos locales. Según Perales (2020) surgirá un nuevo tipo de consumidor: “el Consumidor en burbuja” por lo que se se prevee que muchos servicios se presten “en burbuja” como medio de distanciamiento social, entre lo cual se incluye restaurantes con divisiones; menor concentración de clientes y salones privados para familias. Sin embargo, según la experiencia de reapertura de los entrevistados, el distanciamiento aún en países como Alemania dura muy pocos días. Seguramente que el comensal que se arriesga a salir lo hace como lo hacía de manera habitual, mientras quien desea mantener sana distancia, continuará contratando el servicio con entregas a domicilio. En cualquier caso, los expertos de PYMES restauranteras coincidieron en la necesidad de reinventarse ante la nueva normalidad.



**Figura 4.** Perspectivas en los cambios del consumidor.

**Fuente:** ATLAS.ti (Versión 8). Scientific Software Development (Germany), 1997.

Las PYMES restauranteras deberán repensar su modelo de negocio considerando canales digitales. Los negocios que dependen de la distribución física para ofrecer su producto, servicio y experiencia afrontarán un gran desafío para poder competir en este nuevo entorno (Angelov, 2020). En el caso de los restaurantes que pueden manejar ambos canales, requieren cambios estructurales en su operación, procesos de venta y comunicación.

### 3.5. PERSPECTIVAS EN LOS CAMBIOS DE LA ESTRATEGIA

Todos los entrevistados refieren que durante la pandemia, los clientes leales fueron pieza clave para mantener un volumen de ventas constante y aquellos que mantenían algún sistema de contacto, pudieron utilizarlo para promocionar su nueva oferta. Pues bien, una de las perspectivas más claras de los entrevistados, es que los clientes leales serán su principal mercado al menos en el corto plazo, ya que el turismo y los eventos sociales, se reanudarán paulatinamente en el mediano y largo plazo. Por ello, es necesario analizarlos de cerca, para reforzar la propuesta de valor.



**Figura 5.** Perspectivas en los cambios de estrategia.

**Fuente:** ATLAS.ti (Versión 8). Scientific Software Development (Germany), 1997.

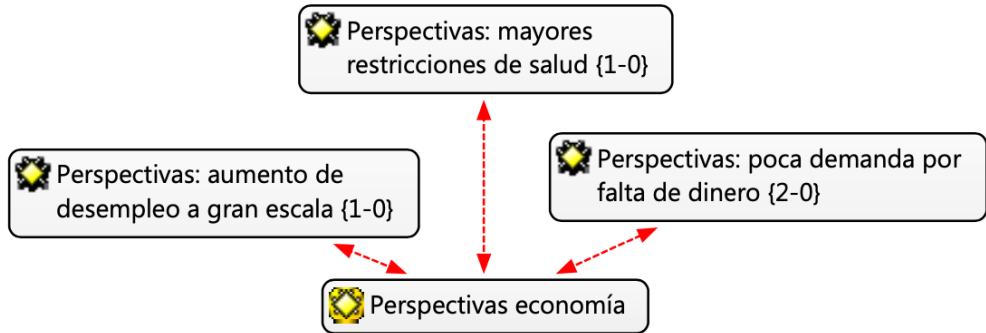
Se espera un consumidor con más involucramiento de las marcas, valorando más el compromiso social (Perales, 2020), lo cual representa una gran oportunidad para los negocios locales. Según González (2020) la sustentabilidad se convertirá en un factor más relevante para los compradores convencionales, quienes demandarán apoyos a las economías locales, inclinando la balanza a nivel mundial por la compra de productos locales. Además, estarán pendientes del cuidado del medio ambiente, prefiriendo aquellos negocios que utilicen empaques que no contaminen en sus compras de entrega a domicilio.

Se deben ajustar los menús para que sean de fácil operación, pero sin afectar la propuesta de valor y la calidad. Las PYMES deben estar listas para un posible rebrote en el mes de octubre, para lo cual se recomienda fortalecer y mantener abiertos todos los canales de venta.

### 3.6. PERSPECTIVAS DEL IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA

La falta de liquidez en la población en general es la preocupación más grande entre los entrevistados. Y es que a pesar de que puedan generar un valor agregado a sus productos, la poca demanda, no apoyará a una pronta recuperación en éste ni en ningún otro sector económico.

Las disposiciones impuestas por el gobierno de cada país en cuanto a medidas sanitarias representan costos extraordinarios que los dueños de los restaurantes deben absorber, porque no hay opción de incrementar precios.



**Figura 6.** Perspectivas de las consecuencias de la crisis económica.

**Fuente:** ATLAS.ti (Versión 8). Scientific Software Development (Germany), 1997.

La disminución de costos será fundamental para mantener finanzas sanas, porque se espera una recuperación lenta, con una disminución significativa en el consumo adicional de un posible cierre por un segundo brote. Por otra parte, los consumidores estarán en la búsqueda de ofertas y precios bajos, debiendo analizar las actividades esenciales que generan valor, negociar con proveedores y realizar una reestructuración en el personal. Los precios serán la gran preocupación y el principal motor en cada compra (Perales, 2020).

### 3.7. OTROS RESULTADOS SOBRE LOS GOBIERNOS Y LAS MEDIDAS ADOPTADAS

En el caso de Europa todos los entrevistados tuvieron apoyos gubernamentales, como beneficios laborales, préstamos, exenciones y diferendos fiscales, durante la contingencia y la reapertura. Esto permitirá una recuperación más cierta y acelerada. En cambio, en México, no se otorgaron apoyos fiscales ni de otra índole; lo único que hasta la fecha ha anunciado el gobierno federal es el otorgamiento de créditos a través del sistema bancario, algo poco alentador para las PYMES restauranteras, porque no hay un panorama cierto para reactivar la economía: una característica del entorno que obligará a generar innovaciones (Amis, 2018).

## 4. CONCLUSIONES

La industria restaurantera tiene una perspectiva alentadora siempre y cuando desarrollen productos innovadores y se abran a otros mercados, pues a pesar de la amenaza del virus, la reapertura ha demostrado que la gente está deseosa de salir y hacer reuniones. Sin embargo, es fundamental que analicen sus estructuras costos y bajar al menos en un 50% sus puntos de equilibrio, ya que está la amenaza latente de sufrir los estragos económicos que se dejarán sentir todavía en el 2021, por el confinamiento y la parálisis económica.

La prontitud en la toma de decisiones no permitió que las empresas pudieran diseñar un portafolio de acciones inmediatas, menos aún estratégicas, ya que gran parte de éstas, fueron resultados de la intuición, en procesos poco estructurados y bajo esquemas de prueba y error, ya que nadie estaba preparado para este escenario, menos aún contaban con protocolos de acción. Desafortunadamente, la incertidumbre ha sido una latente en todas las fases de la crisis sanitaria y las experiencias previas, como el caso de la influenza H1N1, lejos de beneficiar, demoraron los procesos de innovación, ya que en un inicio se consideró que ésta sería una crisis sanitaria no mayor a dos meses y pronto se retomarían todas las actividades, tal como la experiencia previa. Pero, definitivamente, aquellas PYMES restauranteras que lograron innovar o “pivotar” (producir el cambio) su estrategia, consiguieron que sus negocios siguieran funcionando y en algunos casos crecieran, a pesar de las pandemia.

Sin embargo, ante este escenario, es necesario que las empresas sean resilientes, aprendan y salgan fortalecidas así también, si durante la pandemia se aprovecharon los medios digitales para mantener presencia con sus comensales, una vez que se regrese a la normalidad, seguramente esto se reflejará en una mayor lealtad.

En relación a las limitaciones del trabajo, se asume que la posición cualitativa al centrarse en los aspectos subjetivos y particulares que se engloban en el fenómeno, dificultan la generalización de los resultados por lo que se sugiere, que en posteriores estudios, se opten por otras alternativas metodológicas de corte cuantitativo para mayor profundización acerca del tema.

Por último, se propone la investigación en torno a la relación apoyo gubernamentales y recuperación ante la crisis, así como también el análisis del desarrollo del fenómeno innovador de las empresas como medio para reaccionar ante las crisis, incluyendo el uso de recursos tecnológicos pero también el papel de la tecnología intangible o blanda, incluyendo experiencias, conocimientos y habilidades prácticas de las empresas, como potencializadores de la capacidad innovadora y salir de la crisis.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albulescu, C.** (2020). Coronavirus and financial volatility: 40 days of fasting and fear. *arXiv:2003.04005*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3550630>
- Amis, J. M.** (2018). Understanding Organization Change and Innovation: A Conversation with Mike Tushman. *Journal of Change Management*. 18(1),23-34. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1378697>
- Angelov, L.** (2020, 3 de abril). *El cliente y el consumo después del COVID-19*. KPMG.<https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2020/04/enfocarse-en-el-cliente-despues-de-covid-19.html>
- ATLAS.ti** (Versión 8). Scientific Software Development (Germany). (1997). Scientific Software Development's ATLAS.ti: The knowledge workbench: short user's manual. <https://personalpages.manchester.ac.uk/staff/andrew.j.howes/manshort.pdf>
- Chávez, A.** (2020a). *Gracias a la COVID-19, estas industrias jamás volverán a ser las mismas en el futuro*. Merca 2.0. <https://www.merca20.com/gracias-a-la-covid-19-estas-industrias-jamas-volveran-a-ser-las-mismas-en-el-futuro/>
- Chávez, A.** (2020b). *El consumidor mexicano se transformó cuando murió el primer paciente de COVID-19 del país*. Merca 2.0. <https://www.merca20.com/el-consumidor-mexicano-se-transformo-cuando-murio-el-primer-paciente-de-covid-19-del-pais/>



- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).** (2020a). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: Efectos Económicos y Sociales. Informe Especial COVID-19.* N.º 1. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264\\_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).** (2020b). *Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación. Informe Especial COVID-19.* N.º 2. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf)
- De la Garza, M.** (2020, 2 de julio). *Pymes: el valor de la transformación digital ante el COVID-19.* Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/pymes-el-valor-de-la-transformacion-digital-ante-el-covid-19/>
- Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (Eds.).** (2011). *The SAGE handbook of qualitative research.* SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1108/13522750910948815>
- Disruptive Labs.** (2020, 9 de abril). *Impacto del COVID-19 en las PYMES.* El Heraldo de México. <https://heraldodemexico.com.mx/opinion/2020/4/9/impacto-del-covid-19-en-las-pymes-166447.html>
- El Financiero.** (2020, 2 de junio). *Rappi y Uber eats, las ganadoras en entrega de comida durante el confinamiento.* <https://elfinanciero.com.mx/tech/rappi-y-uber-eats-las-ganadoras-en-entregas-de-comida-por-el-confinamiento-en-mexico>
- Fernández-i-Marín, X., Hurka, S., Knill, C., y Steinebach, Y.** (2020). Systemic Dynamics of Policy Change: Overcoming Some Blind Spots of Punctuated Equilibrium Theory. *Policy Studies Journal*, Special Issue on COVID-19 Crisis. <https://doi.org/10.1111/psj.12379>
- Geib, P., y Swenson, J.** (2017). China: The Theory of Punctuated Equilibrium and Innovation Led-Growth. *Advances in Management*, 10(4). <https://www.questia.com/library/journal/1P3-4321284335/china-the-theory-of-punctuated-equilibrium-and-innovation>

- González, F.** (2020). *Las tendencias del consumidor que definirán la nueva normalidad*. Merca 2.0. <https://www.merca20.com/tres-tendencias-del-consumidor-que-definiran-la-nueva-normalidad/>
- Harris, C.** (2020, 2 junio). *Coronavirus: los bares y restaurantes europeos luchan contra el resaca del confinamiento*. Euronews. <https://es.euronews.com/2020/06/02/coronavirus-los-bares-y-restaurantes-europeos-luchan-contr-el-resaca-del-confinamiento>
- KPMG Tendencias.** (2020). *Post COVID-19: Impacto en el ámbito de las ventas*. <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/04/covid-19-ventas/>
- Lozano, G.** (2020). ¿Cómo podría cambiar el comportamiento del consumidor a causa de la crisis actual? [https://www.ey.com/es\\_mx/covid-19/habitos-del-consumidor](https://www.ey.com/es_mx/covid-19/habitos-del-consumidor)
- Lundgren, M., Squatrito, T., y Tallberg, J.** (2018). Stability and change in international policy-making: A punctuated equilibrium approach. *The Review of International Organizations*, 13(4), 547-572. <https://doi.org/10.1007/s11558-017-9288-x>
- Martínez L, L.** (2020, 22 de abril). *La industria restaurantera frente al COVID-19*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx>
- Mendoza, V.** (2020). *95% de restaurantes ha cerrado por COVID-19; sector pierde 50,000 mdp*. FORBES México. <https://www.forbes.com.mx/negocios-covid-19-restaurantes-perdidas-canirac-hoteles/>
- Mintzberg, H.** (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía.
- Newsroom Infobae.** (2020). *Banco Mundial pronostica peor recesión en ocho décadas por virus*. <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/06/08/banco-mundial- pronostica-peor-recesion-en-ocho-decadas-por-virus/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT).** (2020). *COVID-19 y el mundo del trabajo: repercusiones y respuestas*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_739158.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf)

- Perales, M.** (2020). *Experto Tec comparte las 10 tendencias de consumo que les permitan a pequeñas y medianas empresas conectar con su mercado meta en la nueva normalidad de consumo.* <https://tec.mx/es/noticias/estado-de-mexico/emprendedores/las-10-tendencias-de-consumo-para-el-resurgimiento-de-las>
- Phelan, A. L., Katz, R., y Gostin, L. O.** (2020). The novel coronavirus originating in Wuhan, China: challenges for global health governance. *Jama*, 323(8), 709–710. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.1097>
- Price, B.** (2005). Delphi survey research and older people. *Nursing Older People*, 17(3), 25-31. <https://doi.org/10.7748/nop2005.05.17.3.25.c2373>
- Reguant, M., y Torrado, M.** (2016). El método Delphi. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(2), 87-102. <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
- Romanelli, E., y Tushman, M.L.** (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management journal*, 37(5), 1141-1166. <https://doi.org/10.5465/2566669>
- Sułkowski, Ł.** (2020). COVID-19 pandemic; recession, virtual revolution leading to de-globalization? *Journal of Intercultural Management*, 12(1), 1-11. <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0029>
- World Bank Group.** (2019). *SME Upgrading Program : Exploring Initiatives that Combine Market Linkages and Capability Strengthening Finance, Competitiveness and Innovation Insight.* World Bank, Washington, DC. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33909>
- World Bank Group.** (2020, 8 de junio). *La economía mundial se reducirá un 5,2% este año.* World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>