



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.

Efecto resiliente de una gestión vinculada a la planificación y dirección estratégicas en restaurantes en México

María Teresa Arana-Soberanes¹

Luis Rocha-Lona*

Rosa Amalia Gómez-Ortiz*

Resumen

Este trabajo presenta brevemente la situación problemática que enfrenta la industria restaurantera en México a consecuencia de la pandemia COVID-19, así como las acciones de gestión vinculadas a la planeación y dirección estratégica que han generado resiliencia en los restaurantes de éxito. El objetivo es analizar las acciones de gestión vinculadas a la planeación y dirección estratégicas de los restaurantes de éxito a partir de la revisión de los documentos y las historias de vida publicadas en internet. El método de investigación es tipo narrativo tópico y el método de muestreo es no probabilístico con criterio de juicio. Los principales resultados de la investigación refieren a que los restaurantes de éxito enfocan sus acciones a la innovación, la conciencia ética y corresponsabilidad con el medio ambiente, la visión resiliente, un liderazgo eficiente, y la comunicación con su equipo de trabajo.

Palabras clave: Gestión, restaurantes, planificación, dirección, estrategia, COVID-19

Abstract

This paper briefly presents the problematic situation facing the restaurant industry in Mexico as a result of the COVID-19 pandemic, as well as the management actions linked to planning and strategic direction that have generated resilience in successful restaurants. The objective is to analyze the management actions linked to the strategic planning and direction of successful restaurants from the review of documents and life stories published on the internet. The research method is topical narrative type and the sampling method is non-probabilistic with judgment criterion. The main results of the research refer to the fact that successful restaurants focus their actions on innovation, ethical awareness and co-responsibility with the environment, resilient vision, efficient leadership, and communication with their team.

Keywords: Management, restaurants, planning, direction, strategy, COVID-19

^{1**} Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás.

Introducción

La red empresarial representa el principal medio de generación de recursos económicos para el desarrollo económico de un país. Todas las empresas con fines de lucro cumplen básicamente la función de crear bienes y servicios para generar la riqueza de las naciones, y además son el medio de subsistencia de los empleados que en ellas laboran. En la industria restaurantera perteneciente al sector turístico, las empresas ofrecen al mismo tiempo bienes - la preparación de los platillos y bebidas - y servicio, atención a los comensales que acuden a sus instalaciones. Como consecuencia, cualquier cambio en el medio ambiente, como el acontecido a consecuencia de la pandemia por COVID19, puede generar un impacto negativo en la etapa de crecimiento de la empresa y consecuentemente en el desarrollo económico de un país.

Ilustrado en una línea de tiempo, la pandemia COVID19 requiere de un proceso de recuperación inversamente proporcional a la velocidad con la que se propagó a nivel mundial. Las medidas de confinamiento impactaron profundamente en todas las industrias, particularmente aquellas que ofrecen servicios locales al cual pertenecen restaurantes y cafeterías, porque generaron la disrupción de las cadenas de suministro y la disminución de la demanda. La Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE, por sus siglas en inglés) refiere que en diversas regiones del mundo se perdieron hasta el 30% de los empleos en la industria restaurantera debido a la reciente crisis sanitaria, afectando a las pequeñas y medianas empresas que generan las dos terceras partes de los empleos en sus países afiliados (OECD, 7 de abril de 2020).

Se considera que, de forma general, la crisis generada por la pandemia COVID19 es similar a aquella acontecida en la crisis de 2008, en donde algunos países, como Bélgica, Italia y Francia, se destacaron por su capacidad resiliente debido a sus estructuras de gobierno democráticas y participativas (OECD, ídem). No obstante, independientemente de las medidas de recuperación económica en las políticas gubernamentales de cada país, existen acciones de gestión vinculadas a una planeación y dirección estratégicas que pueden hacer resiliente a una empresa en épocas de crisis.

Durante la planeación y la dirección se definen algunos elementos que refieren a la unidad empresarial, mientras que otros se relacionan con los rasgos de personalidad del empresario quien genera las decisiones que han de orientar el rumbo de la empresa, incluso en caso de una situación contingente. Particularmente, el éxito de las empresas restauranteras está vinculada a una gestión con una planeación y dirección con enfoque estratégico en todos los procesos operacionales habituales y adaptados a razón de la pandemia.

Pero, ¿cuáles son las acciones de gestión vinculadas a la planeación y dirección visualizados estratégicamente en las decisiones que otorgan resiliencia a las empresas restauranteras de éxito?

Para responder a esta cuestión, esta investigación tiene como objetivo analizar las acciones de gestión vinculadas a la planeación y dirección estratégicas de los restaurantes de éxito en el país a partir de la revisión de los documentos y las historias de vida publicadas en internet. El método de investigación es tipo narrativo tópico y el método de muestreo es no probabilístico con el criterio de juicio, con el cual se determina una muestra de 8 restaurantes, que han sido reconocidos como empresas de éxito a nivel internacional. Las herramientas de recolección de información son documentos e historias de vida recuperados por internet. A continuación, se presenta la problemática por la contingencia en la industria restaurantera debido a los escenarios imprevisibles generados por la pandemia COVID19.

Situación Problemática: Efecto Contingente en la Industria Restaurantera en México

Al representar el 1.8% del valor agregado del país (INEGI, 14 de agosto de 2020), las políticas gubernamentales de la Secretaría de Turismo, a la cual pertenece el sector de preparación de alimentos y bebidas, se orientan también al impulso económico de la industria restaurantera, aplicando estrategias que son flexibles en el caso de situaciones contingentes como la acontecida por la pandemia COVID-19 que inició su propagación en 2019. Esta actividad económica en México representa la posición número 1 en el censo económico 2019 con 1 '997,800 personas laborando en el sector, de las cuales 4 de cada diez están ocupadas en micro negocios del giro (INEGI, 14 de agosto de 2020), sin embargo, el nivel de empleabilidad de este sector, al igual que el de otros sectores, depende de las condiciones del mercado que imperan en el medio ambiente, aunque también de la medida de recuperación emergente del país. Según datos de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), treinta mil restaurantes han cerrado de forma definitiva en México (Deloitte, 2020) ocasionando pérdida de empleos en el sector. Sin embargo, algunos restaurantes del país han permanecido en el mercado reafirmando su presencia a nivel internacional.

Al revisar documentos e historias de vida de los empresarios de estos restaurantes por internet, se identificaron algunas acciones relacionadas con la planeación y dirección estratégicas, cuyos fundamentos se presentan explícitamente a continuación.

Fundamentos Teóricos:

Planeación y Dirección con Enfoque Estratégico

El proceso administrativo es una secuencia racional de etapas clave que tiene como finalidad generar una gestión eficiente en una organización. Dentro de las etapas de este proceso, se puede

identificar dos fases que tienen una función estratégica y vital dentro de la continuidad del ciclo de vida de la organización: la planeación y la dirección (Arana,2018, p. 107). Sin mermar la importancia de la organización y el control, la planeación y la dirección delimitan los lineamientos para establecer el rumbo de la empresa y aplicarlos durante su gestión. Afirma Guarneros (2013, p. 41) que la planeación ‘corresponde a los valores éticos, sensibles y rentables de la empresa’, concentrados en su objetivo, misión y visión. Todas las empresas tienen al menos como objetivo la supervivencia, al menos una misión que define su razón de ser y una visión que los guía para trascender y crecer en la red empresarial, como ejemplo, ser la mejor empresa restaurantera a nivel nacional o ser reconocida a nivel internacional (Pfeffer, 2000, p. 8).

Si consideramos a la estrategia como el resultado de un proceso analítico que se implementa a partir de un proceso organizativo (Prahalad et al., 2006, p. 26), la planeación y dirección estratégicas deben priorizar el logro de la misión y visión delimitados por el dirigente de la organización que, como se mencionó anteriormente, por lo menos buscarán la permanencia y crecimiento. Por tanto, ambas etapas del proceso administrativo tienen orientación estratégica cuando se generan en el ápice de la organización proyectada a la permanencia y crecimiento de la empresa aún en periodos de contingencia. La formulación de la visión y los objetivos de la organización son fases clave de una planeación estratégica, mientras que la definición de las funciones directivas son una de las etapas más significativas de la dirección estratégica.

Durante la etapa de planeación, la visión expresa los valores de los dirigentes expresados en una declaración que dirige el rumbo de las decisiones empresariales. De acuerdo con De Bono (2004, p. 24), todas las decisiones personales y aquellas que repercuten en una organización, se basan en valores, como los ascensos por formación profesional o la reasignación de roles de trabajo.

Desde el punto de vista antropológico, los valores representan las normas ideales de comportamiento y expresan lo que un grupo de personas es, quiere y debe ser (Siliceo et al., 1999, p. 50). Los valores en una empresa guían el proceso de trabajo hacia el rumbo de negocios que se desea alcanzar por medio de preceptos que informan el comportamiento personal, profesional y político que se requiere en la organización (Prilleltensky, 2000). Así, durante la planeación, la visión expresa tanto la esencia motivacional de los fundadores como los fines económicos que perpetúan las operaciones de la organización a la par de la misión empresarial y determinan su éxito con una estrategia proyectada a futuro.

La visión expresa la esencia motivacional en un enunciado que, a la par de la misión empresarial, permite reaccionar a la cotidianidad dentro de la empresa y con su medio ambiente. Sin embargo, aunque la planeación estratégica tiene finalidad de logro de los objetivos organizacionales,

algunas ocasiones no incluye un enfoque emergente vinculado a las estrategias elaboradas en la etapa de la planeación.

La planeación estratégica debe complementarse con una estrategia emergente preventiva generada en la dirección general de la organización, misma que permita desarrollar la capacidad de responder de forma ágil a situaciones extraordinarias a la cotidianidad de la empresa (Mintzberg, et al., 2013, p. 25). Afirma Hajar (2011, p. 497-499) que los problemas que enfrenta una organización pueden ser emergentes, vislumbrados en los planes preventivos, y contingentes, incluidos en los planes estratégicos. Lawrence y Lorsch afirman además que las organizaciones de alto desempeño se diferencian de las menos efectivas por su habilidad para lidiar efectivamente en diferentes ambientes externos (1986, p. 157). Aun en el caso de un escenario altamente improbable como una pandemia, una empresa debe estar preparada para adaptarse a las nuevas medidas de su medio ambiente para autodenominarse de alto desempeño.

De acuerdo con Dibrell, et al, (2014), los procesos de planeación estratégica y la flexibilidad en los mismos están relacionados con la innovación, la cual contribuye con la satisfacción de las necesidades cambiantes del cliente, y es una condición para la competitividad y el desempeño financiero de la empresa, específicamente en su contribución con el retorno de la inversión.

En el caso de los restaurantes, algunos valores tienen más importancia porque se vinculan a la resiliencia de las empresas del mismo giro. Durón (2006) afirma que la innovación, la flexibilidad y la hospitalidad son valores relevantes para restaurantes eficaces, De Bono (ídem. 81) considera que la rentabilidad del restaurante representa un valor aplicable a las organizaciones, mientras que Gibson (1997) menciona que la sustentabilidad y la responsabilidad social pueden convertirse en hábitos recomendables de comportamiento porque caracterizan a empresas resilientes en tiempos de crisis.

Por otra parte, la dirección se define como 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’ (Hernández et al., 2012, p. 169). La dirección se denomina estratégica cuando está vinculada a la misión y visión elaboradas en la etapa de planeación del mismo enfoque. Durante esta etapa se determinan tanto los lineamientos de la dirección de la empresa, como la comunicación interna y de frontera, así como los incentivos motivacionales necesarios para la conducción de la empresa hacia las metas y objetivos. Las funciones del dirigente se resumen principalmente en tres actividades nucleares: estrategia, organizador y líder (Hajar, 2011, p. 390-391), que determinan el qué, el cómo y el quién de la organización.

Durante la etapa de la dirección estratégica intervienen diversos factores que permiten concretar la visión empresarial entre los que destacan, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. En una empresa restaurantera, el empresario determina basado en su visión empresarial, como se deben ajustar las funciones de los integrantes del equipo de trabajo por medio de una estrategia de supervivencia y crecimiento y quién puede adaptarse al rol de acuerdo con sus capacidades y habilidades, como, por ejemplo, a la entrega a domicilio de alimentos y bebidas.

La comunicación, además de ser un proceso cotidiano en la que interactúan los seres humanos, representan un elemento de interacción en el que se generan y dan forma a las políticas empresariales formalizada de forma escrita después de su valoración intelectual consecuencia del diálogo de los dirigentes para fijar el rumbo de la organización, mismas que se divulgan a los miembros de la organización por estos medios (Spee, y Jarzabkowski, 2011).

El liderazgo es una característica personal que se asocia generalmente a los empresarios de la organización, la cual facilita la integración de grupos de trabajo para la solución de problemas (Gómez, 2005, p. 86). Desde este punto de vista, el rol del líder es integrar de forma congruente los valores organizacionales y las decisiones personales en los cuales se involucra el rumbo de la organización y que impactan en la comunidad a la cual se pertenece (Prilleltensky, 2000), evitando posibles conflictos que puedan surgir en detrimento de las operaciones de la organización. Finalmente, los equipos de trabajo son mecanismos cruciales de las empresas competitivas y se pueden definir como un conjunto de dos o tres personas que interactúan para elaborar un producto, un plan, una decisión o un servicio logrando mayor alcance en sus ingresos y estructuras organizacionales más sofisticadas (Devine, et al., 1999).

Gestión Estratégica en el Sector Restaurantero

Entendiendo la gestión como ‘el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva’ (Hernández et al., 2011, p. 2), todas las acciones que a ella refiere se deben implementar de acuerdo con el proceso administrativo en cada paso secuencial que tengan como finalidad elaborar bienes y servicios. Particularmente en el sector turístico, al cual pertenecen hoteles y restaurantes, es necesario implementar una gestión estratégica eficiente que repercuta favorablemente al crecimiento de la empresa y su competitividad. La gestión estratégica en estas empresas refiere a la habilidad de la dirección de la organización al motivar exitosamente el cambio en los participantes en periodos de adaptación para fomentar la competitividad, a lo cual debe implementar estrategias eficientes que permitan la recuperación en periodos de crisis como la pandemia COVID-19 (Dimitrios, et al., 2020).

Como se mencionó anteriormente, las cuatro etapas del proceso administrativo son sumamente importantes, pero la planeación y dirección deben visualizarse con enfoque estratégico, aunque lamentablemente no se implementan regularmente en micro empresas restauranteras, según resultados de un estudio transversal de la gestión organizacional de restaurantes en el sur del país (Arana, 2018, 119-120). Una gestión administrativa con una planeación y dirección estratégicas en restaurantes se enfoca, por ejemplo, en minimizar los tiempos y movimientos, con la finalidad de evitar el incremento de los costos de operación o en fomentar la política de ‘cero desperdicios’. Los procesos habituales del restaurante son acciones que se realizan de forma rutinaria en su quehacer diario como la elaboración de alimentos y bebidas, en tanto que los procesos adaptados son aquellos que se deben implementar para continuar el ciclo de vida del restaurante, como la planeación de la logística de las entregas domiciliarias de alimentos.

Fundamentos Tácitos: Restaurantes de Éxito en México

Como se mencionó anteriormente, la industria restaurantera representa 1.8% del valor agregado del país, aunque más allá del impacto económico que representa para el país, ha servido también como medio para divulgar la cultura culinaria mexicana a nivel mundial. La revista Forbes distingue los siguientes restaurantes en su lista de empresas de éxito: Pujol, Quintonil, Sud 777, Rosseta, Máximo Bistrot, Nicos y La Docena (García, A., enero 18, 2020), así como Dulce Patria, el cual se ubica como el mejor restaurante de México en La Liste, organización que reconoce los mil mejores restaurantes en el mundo (García, A., 5 de diciembre de 2019). Estos restaurantes tienen en común una gestión enfocada en una planeación y dirección estratégicas la cual destaca tácitamente en las reseñas de las historias de vida de los empresarios. A continuación, se presenta algunas acciones que refieren a la aplicación de una planeación y dirección con enfoque estratégico en la gestión de estos restaurantes de éxito:

Pujol: Su dirección estratégica se enfoca al contexto del restaurante y la conexión con los productores y proveedores de materia prima logrando así un impacto positivo en la comunidad. Como parte de la planeación, su objetivo principal es la conservación de la clientela y la elaboración de los platillos a partir de una visión colectiva innovadora del éxito experimentando diferentes estilos de cocina mexicana para crear una experiencia de calidad para el comensal (Estrada, 8 de noviembre de 2019).

Quintonil: La planeación estratégica visualiza como objetivo principal la hospitalidad y la calidad en el servicio en todas las actividades en las cuales se interactúa con el cliente. Sus operaciones cotidianas se basan en una comunicación eficaz tanto con su equipo de trabajo, como con los productores regionales de los cuales obtiene productos de calidad, lo cual genera

consecuentemente un impacto positivo en la comunidad y el ecosistema resultado de un liderazgo visionario ecológico (Administración, 2012).

Sud 777: La visión empresarial de su planeación es el 'fine dining' en la presentación y calidad de sus todos platillos, lo que ha colocado en la lista de los mejores restaurantes de Latinoamérica. La propuesta gastronómica del restaurante denominada 'cocina vegetal mexicana' se caracteriza por explorar la infinidad de posibilidades de ingredientes de calidad con la finalidad de innovar constantemente para garantizar su permanencia en el mercado (S/A, 2019).

Rosseta: La dirección estratégica ha replanteado los roles de su equipo de trabajo para adaptarse a los retos de la pandemia, generando una organización más flexible y elástica que aprende al mismo tiempo nuevas formas de hacer eficiente el trabajo. Además, el restaurante se adapta a los conceptos contemporáneos de las organizaciones verdes seleccionando los insumos escrupulosamente y evitando los desperdicios para ser más eficientes (Zamora, s/f).

Máximo Bistrot: La empresa debe su éxito a su dirección estratégica con visión resiliente que le ha permitido tolerar las adversidades aprendiendo en todo momento de los errores. Además, su visión estratégica está enfocada tanto en la creación de empleos como en su equipo de trabajo integrado por personal especializado en quienes confía y considera futuros líderes de la industria restaurantera (Líderes Mexicanos, 26 de febrero de 2020).

Nicos: El éxito del restaurante se debe en gran parte a los conocimientos de desarrollo y planeación de restaurantes adquiridos en la experiencia laboral previa de su dirigente. Su objetivo es 'innovar, proteger y promover todos los valores ...de la cocina tradicional mexicana', evolucionando constantemente en recetas, presentaciones, productos y técnicas de preparación de los alimentos y bebidas (Millesime, 7 de julio de 2016).

La docena: La dirección estratégica se enfoca en la innovación de platillos para lo cual combina sabores en cada una de sus creaciones culinarias. También se caracteriza por su capacidad de aprender y por su calidad en el servicio dirigido a la satisfacción de los comensales. En el proceso de elaboración de los platillos utilizan ingredientes adquiridos de proveedores locales seleccionados meticulosamente, con lo cual impulsan el desarrollo económico de la región (Veloz, Y., 2 de enero de 2020).

Dulce Patria: Su dirección se basa en una visión humanista proveniente de un profundo amor por la cultura mexicana y la realidad social del país. Su innovación culinaria combina estratégicamente los sabores tradicionales de la cultura mexicana, para narrar historias en cada

uno de los platillos que los comensales degustan, lo que lo ha colocado como uno de los restaurantes más reconocidos en la industria (Ortiz, M., s/f).

Resultados

Después de integrar las narraciones e historias de vida, se determina que los empresarios de estos restaurantes de éxito iniciaron en núcleos familiares tradicionales con apego a las raíces mexicanas. Todos tuvieron épocas tortuosas pero su amor por la cultura culinaria los impulsó a continuar a pesar de todas las adversidades convirtiéndolos en empresarios resilientes. Su aprecio a las tradiciones les ha otorgado una escala de valores familiares que se traduce en los valores empresariales de sus restaurantes sesgados a su equipo de trabajo y a su comunidad.

En la planeación de sus procesos administrativos, destaca la importancia que todos estos empresarios otorgan a una visión empresarial basada en valores resilientes, entre los cuales se menciona la conciencia ética y corresponsabilidad con su medio ambiente. Explícitamente se considera que estos dos elementos en las empresas representan la clave de las empresas competitivas (Siliceo, Casares y González, 1999, p. 35), lo cual las convierte en líderes del sector.

La experiencia previa también es un factor importante en el dominio de las actividades del sector restaurantero, a lo cual se le suma los estudios formales y la experiencia especializada en el área culinaria y de gestión organizacional de las actividades de preparación de alimentos y bebidas sesgada al servicio al cliente de calidad. También se caracterizan por su inclinación a la innovación y su reacción inmediata a los cambios del entorno, de lo cual Siliceo, Casares y González afirman que estas acciones representan uno de los diez principios y condiciones de la competitividad (ídem, p. 136).

Otra condición recurrente en las observaciones, es la comunicación efectiva con el equipo de trabajo y con la red de empresas del sector. Coincidentemente, el factor principal para consolidar la actividad empresarial es la comunicación y el trabajo en equipo porque las empresas de éxito están enfocadas en el estudio del ser humano en todos sus niveles para una gestión eficiente del equipo de trabajo (Planas, 2000, p 56).

Conclusiones

Esta investigación pretende un acercamiento de tipo cualitativo al conocimiento tácito de los restaurantes de éxito en México. Los estudios cualitativos representan una oportunidad para comparar las conclusiones de los estudios cuantitativos y el conocimiento empírico con los sujetos de investigación en su medio ambiente para comprobar los resultados y distinguir los elementos que realmente impactan en el objeto de estudio. El método de investigación de este estudio fue

tipo narrativo tópico y el método de muestreo fue no probabilístico con el criterio de juicio: restaurantes de éxito reconocidos a nivel mundial. Se encontró que los restaurantes mexicanos de éxito a nivel mundial tienen en común algunos referentes implicados en estas dos etapas: a) objetivos, visión y elaboración de estrategias emergentes, como parte de su planeación estratégica la cual enfoca sus acciones a la innovación, la conciencia ética y corresponsabilidad con el medio ambiente; y 2) liderazgo resiliente que crea una sinergia positiva en su equipo de trabajo, así como una comunicación efectiva dentro y fuera del ámbito organizacional como parte de su dirección estratégica.

Algunas recomendaciones adicionales de CANIRAC para reactivar este sector giran alrededor de tres ejes principales: 1) elaborar planes internos contingentes para el escenario de urgencia devenido de la pandemia, 2) afinar las líneas de comunicación interna y externa orientando acciones hacia la innovación y evaluación, y 3) trabajar en conjuntos con el sector público, empresarial y social (Deloitte, 2020). Todas estas acciones están vinculadas a una planeación y dirección estratégicas y a una gestión eficiente de las operaciones de los restaurantes.

Como conclusión, se debe neutralizar el impacto económico negativo devenido por la pandemia para recobrar el equilibrio económico del país, para lo cual es necesaria la implementación de una gestión basada en una planeación y dirección con enfoque estratégico. Finalmente, si se considera la trascendencia a nivel mundial todos estos restaurantes son grandes referentes para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas que pueden basar sus operaciones en el ejemplo que ellas representan recordando la importancia de la innovación en el éxito y el impacto favorable de una gestión estratégica en las finanzas de la organización.

Referencias

- Administración (2012). *Nosotros (narración de la página de internet del restaurante)*. Recuperado el 3 de febrero de 2021 de <https://quintonil.com/restaurante/>
- 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.
- De Bono, E. (2004). *Las seis medallas del valor: Nuevos enfoques para la evaluación de los valores*. Ediciones Urano.
- Deloitte (2020). *Restaurarte ante el COVID-19? Riesgos e implicaciones potenciales para la industria de restaurantes*. Recuperado el 6 de febrero de 2021 de <https://canirac.org.mx/articulos/>

- Devine, D.J., Clayton, L.D., Philips, J.L., Dunford, B.B. and Melner, S.B. (1999). Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678. DOI: 10.1177/104649649903000602
- Dibrell, C., Craig, J. B., and Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007. doi:10.1016/j.jbusres.2013.10.011
- Dimitrios, B., Christos, P., Ioannis, R., Vasiliadis, L. (2020). Strategic Management in the Hotel Industry: Proposed Strategic Practices to Recover from COVID- 19 *Global Crisis*. Recuperado el 6 de junio de 2021 en DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0117>
- Durón G., C. (2006). *El plan de negocios para la industria restaurantera*. México. Trillas.
- Estrada, M. (8 de noviembre de 2019). Enrique Olvera. El éxito es colectivo (entrevista con Enrique Olvera). *Istmo*. Recuperada el 3 de febrero de 2021 de <https://www.istmo.mx/2019/11/06/enrique-olvera-el-exito-es-colectivo/>
- García, A. (18 de enero de 2020). Top 7, los mejores restaurantes de la Ciudad de México. *Forbes life*. Recuperado el 4 de febrero de 2021 de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/top-7-los-mejores-restaurantes-de-la-ciudad-de-mexico/>
- García, A. (5 de diciembre 5 de 2019). Dulce Patria es el mejor restaurante de México según 'La Liste'. *Forbes life*. Recuperado el 4 de febrero de 2021 de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/dulce-patria-es-el-mejor-restaurante-de-mexico-segun-la-liste/>
- Gibson, R. (1997). *Repensando el futuro*. Editorial Norma.
- Gomez O., R.A. (2005). *Perfil deseable del empresario mexicano para la innovación y el desarrollo tecnológico*. IPN.
- Guarneros, I. (2013). *Más competitivas que pequeñas: Imagen corporativa a la medida de su empresa*. Grupo Editorial Patria.
- Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. McGraw Hill/Interamericana.
- Hernández y Rodríguez, S., Pulido M., A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. McGraw Hill/Interamericana.
- Hijar F., G. (2011). *Planeación estratégica: La visión prospectiva*. Limusa.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 14 de agosto de 2020). Resultados definitivos. *Censos económicos 2019* [Archivo PDF]. Recuperado el 18 de febrero de 2021 de <https://www.amr.org.mx/docs/>
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1986). *Organization and environment: Managing Differentiation and Integration* (versión digitalizada el 20 de septiembre de 2017). Harvard Business School Press: Universidad de California. Recuperado de: <https://books.google.com/>
- Líderes Mexicanos (26 de febrero de 2020). Eduardo Garcia, selfmade chef (entrevista con Eduardo Garcia). *Líderes mexicanos*. Recuperado el 5 de febrero de 2021 de: <https://lideresmexicanos.com/entrevistas/eduardo-garcia-selfmade-chef/>
- Millesime (7 de julio de 2016). La alta comida tradicional de Gerardo Vazquez Lugo. *Millesime* (#47 latam 50 best restaurants). Recuperado el 5 de febrero de 2021 de <http://millesimeworld.com/blog/2016/07/07/la-alta-cocina-tradicional-de-gerardo-vazquez-lugo/>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2013). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (7 de abril de 2020). *From pandemic to recovery: Local employment and economic development*. Recuperado el 14 de junio de 2021 de <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/>
- Ortiz, M. (s/f). *Acerca de (narración de la página de internet del restaurante)*. Recuperado el 3 de febrero de 2021 de <https://marthaortiz.mx/acerca-de>
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos de la teoría de la organización: Problemas y posibilidades*. Oxford university press.
- Planas F., E. (2000). *Valores en la empresa*. Trillas.
- Prahalad, C.K., Hamel, G., Doz, Y.L., Bettis, A. (2006). *Estrategia corporativa*. Ediciones Deusto.
- Prilleltensky, I. (2000). Value-Based Leadership in Organizations: Balancing Values, Interests, and Power Among Citizens, Workers, and Leaders. *Ethics & Behavior*, 10(2), 139–158, In <https://static1.squarespace.com/static/5f692d0b10e9d837b82a3fde/t/>
- Siliceo A., A., Casares A., D., Gonzalez, M., J.L. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva*. McGraw Hill.

- S/A (2019). *Acerca (narración de la página de internet del restaurante)*. Recuperado el 5 de febrero de 2021 de <https://sud777.com.mx/>
- Spee, Paul A., Jarzabkowski, P. (Julio 25, 2011). *Strategic planning as a communicative process*. En <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840611411387>
- Veloz, Y. (2 de enero de 2020). Me gusta cocinar para la gente (entrevista con Tomas Bermudez). *Milenio*. Recuperado el 16 de febrero de 2020 en: <https://www.milenio.com/estilo/gastronomia/me-gusta-cocinar-para-la-gente>
- Zamora, F. (s/f). Diez voces de las industrias creativas en México (fragmento de entrevista a Elena Reygadas publicado en internet). *Revista 192*. Recuperado el 5 de febrero de 2021 de <https://revista192.com/sobrevivir-elena-reygadas/>
- Zapata, R., G. J., Mirabal M., Hernandez, A. (2009) Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente. *Ciencia y sociedad*, XXXIV(4), 618-640. Recuperado el 28 de marzo de 2021. En: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=87014516006>