Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2025,
Volumen 9, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2

LA ADMINISTRACIÓN RESTAURANTERA EN TIEMPOS DE CRISIS: ANALISIS DE ESTRATEGIAS DE RESILENCIA Y ADAPTACIÓN

RESTAURANT MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS: ANALYSIS OF RESILIENCE AND ADAPTATION STRATEGIES

Jorge Alberto Esponda Pérez
Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, México

Rubén Cervantes Hernández
Universidad Autónoma de Zacatecas, México

Julia María Marroquín Figueroa
Universidad Autónoma de Chiapas, México

Juan Manuel Tapía de Aquino
Universidad Autónoma de Chiapas, México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17492

La Administración Restaurantera en Tiempos de Crisis: Analisis de Estrategias de Resilencia y Adaptación

Jorge Alberto Esponda Pérez[1]
jorge.esponda@unicach.mx
https://orcid.org/0000-0002-6821-5361
Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas
México

Rubén Cervantes Hernández
rubencervantesh1@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-9390-9461
Universidad Autónoma de Zacatecas
México

Julia María Marroquín Figueroa
julia.marroquin@unicach.mx
https://orcid.org/0000-0002-2263-3365
Universidad Autónoma de Chiapas
México

Juan Manuel Tapía de Aquino
julia.tapia@unicach.mx
https://orcid.org/0009-0005-3290-8878
Universidad Autónoma de Chiapas
México

Jesús Ediberto Madrigal Hernández
jesus.madrigal@unicach.mx
https://orcid.org/0009-0001-4870-0466
Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas
México

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar las estrategias de resiliencia organizacional e innovación digital implementadas por el sector restaurantero en contextos de crisis, con énfasis en la pandemia por COVID-19. Se desarrolló una revisión sistemática de literatura científica publicada entre 2020 y 2025, consultando únicamente bases de datos indexadas como Scopus y Web of Science. El enfoque metodológico fue cualitativo, de tipo exploratorio-descriptivo, con un diseño documental y transversal. Entre los principales hallazgos destacan la implementación de estrategias resilientes como la diversificación de servicios, la toma de decisiones ágiles, el liderazgo transformacional y el fortalecimiento de redes de apoyo. Asimismo, se evidencia un acelerado proceso de digitalización que transformó modelos de negocio mediante herramientas como plataformas de entrega, menús digitales y pagos sin contacto. Estos resultados revelan que la resiliencia y la innovación no solo permitieron la continuidad operativa, sino también consolidaron procesos de transformación estructural que fortalecerán la sostenibilidad del sector. La investigación sugiere seguir profundizando en el análisis de capacidades dinámicas, especialmente en microempresas, para ampliar el alcance de estrategias adaptativas frente a futuras contingencias.

Palabras clave: resiliencia organizacional, innovación digital, administración restaurantera, adaptación en crisis, transformación estructural

[1] Autor principal.
Correspondencia: jorge.esponda@unicach.mx

Restaurant Management in Times of Crisis: Analysis of Resilience and Adaptation Strategies

ABSTRACT

This article aims to analyze the organizational resilience and digital innovation strategies implemented by the restaurant sector during times of crisis, with a focus on the COVID-19 pandemic. A systematic review of scientific literature published between 2020 and 2025 was conducted, using only indexed databases such as Scopus and Web of Science. The methodological approach was qualitative, exploratory-descriptive in nature, with a documentary and cross-sectional design. The main findings highlight the use of resilience strategies such as service diversification, agile decision-making, transformational leadership, and the strengthening of support networks. In parallel, an accelerated digital transformation process was identified, involving tools such as delivery platforms, digital menus, and contactless payments. These strategies not only ensured operational continuity but also drove structural transformation processes that enhanced sector sustainability. The study suggests further research on dynamic capabilities, particularly in small businesses, to broaden the applicability of adaptive strategies for future disruptions.

***Keywords*:** organizational resilience, digital innovation, restaurant management, crisis adaptation, structural transformation

Artículo recibido 05 abril 2025
Aceptado para publicación: 28 abril 2025

INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 trajo consigo una de las crisis más severas para la industria restaurantera a nivel global, obligando a los establecimientos a repensar sus modelos operativos para garantizar su supervivencia. Ng y Sia, (2023) destacan que la resiliencia organizacional y la capacidad de adaptación fueron factores clave para enfrentar los desafíos sin precedentes del confinamiento, las restricciones sanitarias y la incertidumbre económica. A través de su estudio cualitativo en restaurantes de los Estados Unidos, identificaron estrategias como la digitalización de servicios, diversificación de canales de venta, rediseño del menú, alianzas comunitarias y gestión emocional del personal, que permitieron a muchos negocios no solo mantenerse a flote, sino también prepararse para una recuperación sostenida. Estos hallazgos son punto de partida para analizar cómo la administración restaurantera en contextos de crisis puede implementar enfoques resilientes y adaptativos según su entorno y capacidades.

En contextos de incertidumbre y crisis, como la pandemia de COVID-19 o recesiones económicas, comprender las expectativas y evaluaciones de los clientes se vuelve crucial para la administración restaurantera. Pezenka y Weismayer, (2020) señalan que las percepciones de los comensales —especialmente entre locales y visitantes— varían significativamente según diversos factores, como el servicio, la comida, la ambientación y el nivel de ocupación del restaurante. A través del análisis de más de 100,000 reseñas en línea, su estudio reveló que la comida continúa siendo el factor más influyente tanto en reseñas positivas como negativas, y que los visitantes tienden a emitir valoraciones más benévolas que los locales. Estos hallazgos evidencian que las estrategias de resiliencia y adaptación en los restaurantes no solo deben considerar aspectos operativos, sino también las percepciones diferenciadas de sus públicos. En este sentido, el análisis de experiencias compartidas en plataformas digitales puede aportar información valiosa para replantear prácticas administrativas ante eventos disruptivos.

En un contexto donde los restaurantes enfrentan crecientes desafíos derivados del aumento en los costos laborales, la escasez de mano de obra y la necesidad de implementar servicios sin contacto tras la pandemia de COVID-19, la incorporación de tecnologías como los robots de servicio ha emergido como una estrategia de adaptación clave.

El estudio de Jang y Lee, (2020) demuestra que atributos como la seguridad, la inteligencia y la simpatía de los robots impactan positivamente en la percepción de valor de los clientes, influyendo en su satisfacción y en la intención de regresar al establecimiento. A través del modelo de adopción basada en el valor (VAM), se confirma que la implementación efectiva de estas tecnologías puede contribuir a la sostenibilidad del negocio restaurantero al mejorar la experiencia del comensal y reducir riesgos operativos. Esta evidencia revela que las estrategias resilientes y adaptativas deben considerar no solo factores financieros o logísticos, sino también tecnológicos y perceptuales que garanticen la continuidad y competitividad del sector en tiempos de crisis.

En un entorno cada vez más desafiante para el sector restaurantero, caracterizado por crisis sanitarias, económicas y ambientales, la adopción de estrategias resilientes y adaptativas se vuelve crucial para la sostenibilidad del negocio. La literatura reciente ha puesto énfasis en cómo los restaurantes responden a estas presiones, no solo implementando prácticas sostenibles y productos ecológicos para atraer a consumidores conscientes, sino también como parte de una respuesta estratégica ante la incertidumbre. Según un análisis sistemático de las motivaciones detrás de la adopción de productos y servicios verdes en restaurantes, factores como las regulaciones gubernamentales, las expectativas del cliente, la presión competitiva y la responsabilidad corporativa emergen como motores clave de transformación. Esta perspectiva permite reflexionar sobre cómo, en tiempos de crisis, las decisiones administrativas se ven influenciadas tanto por el entorno como por la necesidad de adaptarse para garantizar la continuidad operativa, posicionando la resiliencia como eje central en la gestión restaurantera contemporánea (T.M. et al., 2021).

En tiempos de crisis como la pandemia por COVID-19, la industria restaurantera ha demostrado una notable capacidad de adaptación y resiliencia frente a los desafíos sin precedentes que afectaron sus operaciones. Kostromitina et al. (2021), evidencian cómo la innovación, la reconfiguración de modelos de negocio y la rápida adopción de tecnologías digitales permitieron a muchos restaurantes sobrevivir e incluso transformarse en medio de la adversidad. Elementos como la gestión estratégica, el liderazgo resiliente y la capacidad de adaptación a las necesidades del cliente emergen como factores clave para afrontar la incertidumbre y sostener la continuidad del negocio.

Este panorama ofrece una base sólida para analizar, desde la administración restaurantera, las estrategias efectivas implementadas en contextos de crisis.

Ante este panorama, el presente artículo tiene como objetivo analizar las estrategias de resiliencia y adaptación implementadas por el sector restaurantero en tiempos de crisis, particularmente aquellas derivadas de la pandemia por COVID-19, desde una perspectiva organizacional y tecnológica. Se parte del reconocimiento de que la resiliencia no implica únicamente resistir el impacto de una crisis, sino también transformarse, aprender y evolucionar. A través del estudio de dos ejes temáticos —resiliencia organizacional e innovación digital— se busca comprender cómo las empresas restauranteras lograron sostener su operatividad, rediseñar sus procesos y proyectarse hacia escenarios de recuperación más sostenibles. Esta investigación permite identificar aprendizajes clave, así como áreas estratégicas de intervención para fortalecer al sector frente a futuras contingencias.

La siguiente tabla resume los artículos más significativos incluidos en esta revisión sistemática, seleccionados por su aporte teórico, empírico o metodológico en el análisis de estrategias de resiliencia organizacional e innovación digital dentro del sector restaurantero. Se presentan aspectos clave como el enfoque metodológico, año, país de estudio, tipo de estrategia abordada y principales aportaciones al campo.

Tabla 1Principales estudios analizados

Autor(es)	Año	País	Tipo de estrategia	Aporte principal
Ng y Sia	2023	EE.UU.	Resiliencia organizacional	Identifican respuestas estratégicas como rediseño del menú, gestión emocional y alianzas comunitarias.
Arslan et al.	2022	Finlandia	Resiliencia – microempresas	Muestra cómo pequeños restaurantes adoptaron acciones familiares para resistir la pandemia.
Alt	2021	Alemania	Transformación digital	Propone una visión integral de digitalización en procesos operativos y atención al cliente.
Asani et al.	2021	Irán	Recomendación digital basada en IA	Desarrolla un sistema inteligente de recomendación a partir de análisis de sentimientos.

Autor(es)	Año	País	Tipo de estrategia	Aporte principal
Li et al.	2020	China	Cocinas fantasma y plataformas digitales	Explica cómo el delivery en línea y las ghost kitchens redefinieron el modelo de negocio.
Kostromitina et al.	2021	EE.UU.	Percepción del cliente y resiliencia operativa	Analiza cómo la experiencia del cliente influye en la continuidad del negocio en tiempos de crisis.
Fainshtein et al.	2023	Europa	Digitalización sostenible	Clasifica empresas según su grado de innovación digital y resiliencia estructural.
An et al.	2023	Corea del Sur	Aceptación de apps de delivery	Basado en el modelo ETAM, analiza variables que influyen en la intención de uso.
Oren et al.	2024	Internacional	Identidad digital restaurantera	Enfatiza la transformación del servicio restaurantero en escenarios digitales postcrisis.

METODOLOGÍA

El presente artículo se enmarca en un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y exploratorio, a través de una revisión sistemática de literatura especializada. Esta elección metodológica responde al objetivo de analizar y comprender las estrategias de resiliencia organizacional y adaptación digital implementadas por el sector restaurantero en contextos de crisis, especialmente durante la pandemia de COVID-19.

El diseño de investigación adoptado fue documental y transversal, ya que se centró en el análisis de estudios publicados en un periodo determinado sin intervenir directamente en el objeto de estudio. La selección de fuentes se llevó a cabo mediante una búsqueda estructurada en bases de datos científicas de alta calidad, específicamente Scopus y Web of Science, abarcando el periodo comprendido entre 2020 y 2025, con el fin de garantizar la actualidad y relevancia de la información.

Los criterios de inclusión fueron: artículos científicos publicados en revistas arbitradas, escritos en inglés o español, con acceso completo, que abordaran específicamente el tema de la administración restaurantera en contextos de crisis y que propusieran estrategias de resiliencia, innovación o digitalización. Se excluyeron artículos duplicados, investigaciones centradas en otros sectores económicos o estudios sin sustento empírico o teórico riguroso.

La técnica de recolección de datos consistió en una revisión detallada de los textos seleccionados, utilizando como instrumentos de apoyo una matriz de análisis documental y una guía de categorización temática que permitió agrupar los hallazgos bajo los dos ejes definidos: resiliencia organizacional e innovación/digitalización. La matriz incluyó datos como autor, año, país de estudio, metodología empleada, principales hallazgos y aportes al objeto de investigación.

Desde una perspectiva ética, se respetaron los principios de transparencia académica, integridad intelectual y respeto a la propiedad intelectual, citando adecuadamente todas las fuentes revisadas. No se involucraron sujetos humanos, por lo que no se requirió aprobación de un comité ético.

Como limitación, se reconoce que al centrarse únicamente en artículos indexados en Scopus y Web of Science, se puede haber excluido literatura valiosa publicada en otras plataformas o en formatos alternativos, como tesis, reportes técnicos o estudios de caso institucionales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Estrategias de resilencia organizacional

La resiliencia organizacional ha emergido como un constructo crucial para comprender cómo las empresas pueden mantenerse funcionales y competitivas en tiempos de crisis e incertidumbre. Según Hillmann y Guenther (2021), esta resiliencia no debe verse como una capacidad estática, sino como un proceso dinámico que permite a las organizaciones anticiparse, absorber y adaptarse a perturbaciones externas. Entre las estrategias clave se encuentran la diversificación de recursos, la descentralización de decisiones, el aprendizaje organizacional y la construcción de redes internas y externas de apoyo. Las organizaciones resilientes invierten en capacidades como la vigilancia del entorno, la flexibilidad estructural y la comunicación efectiva, lo que les permite actuar con agilidad y coherencia frente a eventos disruptivos. Además, se destaca la importancia del liderazgo transformacional, que promueve una cultura de preparación y adaptación continua. En contextos como el sector restaurantero, donde la volatilidad puede amenazar la supervivencia del negocio, estas estrategias resultan fundamentales para sostener operaciones, rediseñar procesos y mantener el compromiso del equipo humano.

A diferencia de otras investigaciones que se centran en los efectos macroeconómicos de las crisis, el estudio de Messabiaa et al. (2022), proporciona una mirada íntima al manejo organizacional de pequeñas y medianas empresas restauranteras durante la pandemia.

La resiliencia organizacional se manifestó principalmente a través de la experiencia acumulada de los propietarios, la innovación en la diversificación de servicios como entregas a domicilio, y el uso estratégico de recursos financieros como cuentas de emergencia. Los dueños más resilientes no solo enfrentaron la escasez de liquidez, el estrés y la incertidumbre, sino que tomaron decisiones clave para proteger su capital humano y adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias sanitarias. Algunos mantuvieron sus negocios abiertos únicamente para conservar a su personal, mientras que otros transformaron sus operaciones en proyectos familiares, fortaleciendo vínculos afectivos al tiempo que sostenían la actividad comercial. Estas respuestas reflejan una capacidad adaptativa que no se limita a la resistencia pasiva, sino que implica acción estratégica, aprendizaje organizacional y una gestión innovadora del cambio.

Lejos de limitarse a la espera pasiva de soluciones externas, muchos empresarios restauranteros en Portugal demostraron una sorprendente capacidad para actuar con resiliencia durante la crisis sanitaria global. Según el análisis realizado por Madeira et al. (2020), los propietarios reconfiguraron sus modelos de negocio mediante estrategias como el relanzamiento con espíritu renovado, la implementación de servicios de comida para llevar y entrega a domicilio, y el fortalecimiento de la comunicación digital para captar nuevos públicos. La necesidad de adaptación también impulsó acciones como la ampliación de horarios de atención, la inversión en protocolos de higiene más estrictos y la creación de propuestas gastronómicas competitivas y accesibles. Estas medidas no solo respondieron a un contexto de incertidumbre, sino que también reflejaron una voluntad proactiva de reinventarse y de establecer estructuras más sólidas para afrontar futuros eventos críticos. El estudio pone de manifiesto que la resiliencia organizacional se alimenta tanto de la innovación táctica como de la convicción de que la recuperación es posible mediante el esfuerzo colectivo y el compromiso con el entorno social y laboral.

Mientras algunas organizaciones sucumbieron ante la incertidumbre de la pandemia, otras optaron por integrar de forma activa sistemas de gestión de continuidad del negocio (BCM) como mecanismo clave de resiliencia. Maulina, (2021) destaca que, en el sector hotelero —parte esencial de la industria turística—, la implementación de planes de respuesta ante emergencias (ERP) y planes de contingencia (BCP) permitió sostener operaciones mínimas, reconfigurar servicios y proteger al personal.

Estas acciones incluyeron desde ventas por delivery y marketing telefónico hasta el uso de plataformas digitales con protocolos sanitarios rigurosos. Además, se enfatiza la relevancia de estándares internacionales como la norma ISO 22301, que ayuda a las organizaciones a identificar riesgos, establecer respuestas eficaces y garantizar la reanudación progresiva de las actividades. La pandemia dejó claro que la capacidad de adaptación organizacional no se limita a la reacción inmediata, sino a la planificación estructurada, la gestión preventiva del riesgo y la consolidación de una cultura organizacional resiliente.

Desde una perspectiva organizacional, la resiliencia se manifiesta como la capacidad de aprender de la crisis para rediseñar estructuras y procesos internos, fortaleciendo la preparación ante futuros eventos adversos. En el contexto de la industria restaurantera, el artículo destaca que las microempresas exitosas durante la pandemia del COVID-19 fueron aquellas que mostraron agilidad en su toma de decisiones y flexibilidad para modificar sus operaciones. Estas empresas implementaron medidas como la redistribución de tareas entre el personal, la adaptación de los canales de venta hacia plataformas digitales, la reinvención de los servicios ofrecidos, y una gestión cuidadosa de recursos escasos. Además, la resiliencia organizacional estuvo estrechamente vinculada con el liderazgo emprendedor, el cual fomentó la creatividad, la toma de riesgos calculados y el compromiso emocional del equipo de trabajo, elementos que se volvieron cruciales para sostener la operación en tiempos inciertos. Esta capacidad de adaptación no solo permitió la sobrevivencia, sino que también sentó las bases para un crecimiento más consciente y robusto (Arslan et al., 2022).

A diferencia de las estrategias tradicionales centradas únicamente en la eficiencia operativa, diversos estudios resaltan la importancia de adoptar enfoques resilientes que permitan a los restaurantes adaptarse a entornos altamente volátiles, como el generado por la pandemia de COVID-19. En este sentido, la resiliencia organizacional implica la capacidad de respuesta rápida, la innovación en los modelos de negocio, y la reorganización de procesos para sostener la operación ante restricciones sanitarias, cambios en la demanda y crisis financieras. Entre las estrategias más destacadas se encuentran la reconfiguración del servicio mediante entregas a domicilio, la digitalización de las ventas, el ajuste del menú a productos más rentables y adaptables, y la reestructuración de turnos laborales para garantizar la continuidad del negocio.

Estas acciones no solo permitieron la subsistencia de muchos establecimientos, sino que fortalecieron su capacidad para enfrentar futuras incertidumbres, posicionando a la flexibilidad y la agilidad como elementos centrales de la resiliencia en el sector restaurantero (Hu et al., 2021).

En contextos donde la recuperación de alimentos se convierte en una alternativa para enfrentar la inseguridad alimentaria, los establecimientos del sector restaurantero enfrentan el reto de implementar medidas que no solo eviten el desperdicio, sino que también garanticen la inocuidad. La resiliencia organizacional se manifiesta en la capacidad de adaptarse a nuevas exigencias normativas y sociales sin comprometer la seguridad alimentaria. El estudio resalta cómo el proceso de recuperación de alimentos añade pasos críticos al flujo habitual de trabajo, incrementando el riesgo de contaminación cruzada y abuso de tiempo-temperatura. Esta situación obliga a los restaurantes a desarrollar protocolos de gestión del riesgo más rigurosos, capacitación constante al personal, vigilancia sanitaria en cada etapa y rediseño de las prácticas operativas. Estas estrategias no solo promueven la sostenibilidad, sino que fortalecen la capacidad de los negocios para operar de forma segura y eficaz en escenarios adversos, asegurando así su continuidad y responsabilidad social.

A diferencia de las soluciones tradicionales que se centran en la eficiencia operativa, algunas organizaciones restauranteras han comenzado a explorar la recuperación de alimentos como estrategia de resiliencia frente a crisis alimentarias y económicas. Zagorski et al. (2021), destaca cómo esta práctica puede ser una herramienta poderosa para abordar la inseguridad alimentaria y, al mismo tiempo, reducir el desperdicio de alimentos en etapas avanzadas de la cadena de suministro. Sin embargo, integrar estas prácticas conlleva desafíos relevantes, principalmente relacionados con la seguridad alimentaria. La incorporación de pasos adicionales como el almacenamiento, reuso y transporte de alimentos aumenta el riesgo de contaminación cruzada y abuso de tiempo-temperatura. Esto obliga a los establecimientos a fortalecer sus controles sanitarios, capacitar al personal y actualizar sus protocolos según regulaciones locales, estatales y federales. Estas adaptaciones reflejan una forma de resiliencia organizacional que va más allá de la simple sobrevivencia económica, apuntando a una transformación estructural que integra la sostenibilidad, la salud pública y la responsabilidad social como pilares fundamentales.

A diferencia de los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la estabilidad financiera o la eficiencia operativa, las estrategias de resiliencia organizacional en el sector restaurantero han cobrado mayor relevancia al enfocarse en la capacidad de adaptación, aprendizaje y respuesta ante crisis como la pandemia de COVID-19. Los restaurantes exitosos lograron reconfigurar rápidamente sus modelos de negocio mediante la implementación de servicios de comida para llevar, el uso intensivo de plataformas digitales, y el fortalecimiento de vínculos comunitarios, demostrando que la resiliencia no solo implica resistir el impacto, sino también transformar la adversidad en una oportunidad para innovar y fortalecer la identidad organizacional. Esta adaptabilidad dinámica, acompañada de liderazgo empático y decisiones colaborativas, se consolidó como un eje crucial para sostener la operación y la moral del equipo durante los momentos más inciertos (Li et al., 2021).

Lejos de asumir que la resiliencia organizacional se limita a resistir los embates de una crisis, este estudio evidencia que una gestión estratégica de la fuerza laboral flexible puede convertirse en una ventaja competitiva crucial. Las organizaciones suizas encuestadas destacaron que la incorporación de trabajadores contingentes permitió enfrentar picos de carga laboral, cerrar brechas de conocimiento y fomentar la implementación de nuevas ideas, especialmente cuando estos trabajadores se integraban en tareas complejas o de gestión interina. Más allá del ahorro de costos, el beneficio real surgió cuando existía una cultura organizacional de confianza, procesos bien definidos para su integración, y se les ofrecía acceso a capacitación. Estos hallazgos refuerzan la idea de que, para alcanzar una verdadera resiliencia, las empresas deben ir más allá de lo reactivo, apostando por estructuras de recursos humanos dinámicas, colaborativas y abiertas al rediseño de sus prácticas laborales en contextos de incertidumbre (Vogel et al., 2021).

Desde una perspectiva contemporánea de liderazgo, el estudio de Fu et al. (2020), subraya cómo el liderazgo compartido puede fortalecer la resiliencia organizacional al fomentar entornos colaborativos donde la proactividad y la adaptabilidad de los empleados son estimuladas. En contextos de alta incertidumbre como el sector hotelero —y por extensión, el restaurantero—, los equipos que comparten responsabilidades de liderazgo muestran mayor capacidad para reflexionar colectivamente sobre sus metas y procesos, adaptarse a nuevas condiciones y generar soluciones innovadoras.

Este tipo de liderazgo potencia el comportamiento proactivo al crear una atmósfera de apoyo psicológico, confianza mutua y empoderamiento, lo cual se traduce en un desempeño más flexible y eficaz ante crisis. Además, la conducta proactiva se convierte en un puente crucial entre el liderazgo compartido y la capacidad adaptativa, permitiendo a los empleados anticiparse al cambio, asumir nuevas funciones y mejorar continuamente.

Más allá de las respuestas convencionales a las crisis, las organizaciones exitosas en el ámbito restaurantero tienden a desarrollar una capacidad de resiliencia que se manifiesta en tres fases esenciales: anticipación, afrontamiento y adaptación. Esta visión integral permite a los restaurantes no solo resistir los embates de situaciones adversas, sino también reconfigurar sus procesos, estructuras y enfoques estratégicos en función de los aprendizajes adquiridos. La resiliencia organizacional se construye a partir de una cultura compartida de flexibilidad, liderazgo distribuido y comunicación abierta, elementos que fortalecen la capacidad de respuesta rápida y eficaz frente a la incertidumbre. Así, el desarrollo de capacidades dinámicas —como la innovación continua, el empoderamiento del personal y la revisión de modelos de negocio— se convierte en un pilar clave para sobrevivir y prosperar durante tiempos críticos (Dossena et al., 2021).

La resiliencia organizacional en la industria restaurantera depende de una combinación dinámica de capacidades cognitivas, conductuales y contextuales. Las empresas exitosas durante la crisis sanitaria demostraron una notable habilidad para reconfigurar rápidamente sus operaciones, diversificar canales de venta y redefinir prioridades estratégicas, todo ello mediante una toma de decisiones ágil y consciente del entorno cambiante. Asimismo, la importancia del liderazgo distribuido, la comunicación interna efectiva y la cultura organizacional colaborativa como pilares que fortalecen la capacidad adaptativa. Estas estrategias no sólo facilitaron la sobrevivencia durante momentos de incertidumbre, sino que también promovieron una transformación estructural orientada al aprendizaje organizacional continuo y la innovación (Neise et al., 2021).

En lugar de replicar estrategias previamente conocidas, algunos restaurantes optaron por implementar soluciones innovadoras frente a la crisis, lo que les permitió redefinir su capacidad de respuesta y fortalecer su resiliencia organizacional.

El estudio de Yazdani et al. (2022), menciona que la adaptación ha sido conceptualizada como una “fase fénix”, en la que los restaurantes se transforman mediante actividades de innovación espontánea ante factores externos inestables como la disrupción en la cadena de suministro o los cambios en el comportamiento del consumidor. Entre las estrategias más destacadas se encuentran la cooperación interinstitucional, la innovación en servicios al cliente, la modificación de productos, la adopción de campañas con platos más pequeños y la renovación del menú con nuevas materias primas. Además, se resalta que una combinación adecuada de medidas de prevención sanitaria, alianzas con terceros y marketing innovador permite una toma de decisiones más efectiva. Esta visión holística sugiere que la flexibilidad, la creatividad y la cooperación son esenciales para que las empresas restauranteras no solo sobrevivan, sino también evolucionen ante escenarios de alta incertidumbre.

Partiendo de una perspectiva adaptativa, el estudio de la industria alimentaria irlandesa revela que la resiliencia organizacional no debe entenderse como una respuesta estática ante las crisis, sino como un proceso dinámico de aprendizaje, anticipación y transformación. Las empresas exitosas frente a disrupciones en la cadena de suministro son aquellas que han desarrollado capacidades resilientes mediante la integración de recursos humanos, tecnológicos y logísticos en sus operaciones cotidianas. La colaboración interorganizacional, el fortalecimiento de la comunicación interna, y la toma de decisiones rápidas y descentralizadas permitieron a las empresas adaptarse con mayor eficacia a eventos inesperados. En este sentido, la capacidad de anticiparse y actuar con agilidad en contextos de incertidumbre se convierte en una ventaja estratégica fundamental para asegurar la continuidad del negocio en el sector restaurantero (Ali y Mahfouz, 2025).

A diferencia de enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la resistencia financiera, este estudio resalta cómo la transformación digital fue una vía crucial para la adaptación restaurantera durante la crisis provocada por la pandemia. Los propietarios de pequeños restaurantes aprovecharon plataformas de entrega a domicilio, redes sociales y sistemas de pedidos en línea como mecanismos para mantener su flujo de ingresos y reconectar con sus clientes. Esta rápida digitalización no solo permitió la continuidad operativa, sino que también representó un cambio estructural en el modelo de negocio, evidenciando una capacidad de aprendizaje organizacional y apertura hacia nuevas formas de comercialización.

El estudio subraya que aquellos negocios que lograron integrar herramientas tecnológicas de manera ágil mostraron mayor resiliencia, consolidando la innovación como una estrategia clave de adaptación en contextos de alta incertidumbre.

Los hallazgos analizados en este eje muestran que la resiliencia organizacional en la industria restaurantera se manifiesta como un proceso dinámico que va más allá de la simple resistencia ante la crisis. La diversificación de servicios, la toma de decisiones ágiles, la protección del capital humano y la reconfiguración de modelos de negocio fueron factores clave que permitieron a muchos establecimientos sobrevivir, adaptarse y, en algunos casos, fortalecerse. Las empresas que contaban con liderazgos transformacionales, una cultura de aprendizaje continuo y redes de apoyo —internas y externas— mostraron mayores capacidades de respuesta y recuperación. Este enfoque resiliente no solo fue esencial para afrontar los desafíos inmediatos de la pandemia, sino que también sentó las bases para una transformación más consciente y estratégica del sector.

Estrategias de adaptación mediante innovación y digitalización

A diferencia de otras medidas más tradicionales de gestión en contextos adversos, durante las crisis recientes muchas empresas restauranteras han acelerado su transformación digital como una vía clave de adaptación. La integración de tecnologías digitales no solo ha permitido la continuidad operativa mediante canales como el delivery en línea, pedidos por aplicaciones móviles y menús digitales, sino que también ha favorecido una gestión más eficiente de los recursos y una mejor comunicación con los clientes. El uso de herramientas tecnológicas se ha convertido en una ventaja competitiva, al permitir recopilar datos sobre preferencias de consumo, optimizar procesos logísticos y diseñar estrategias personalizadas de marketing. La innovación digital ha demostrado ser una respuesta resiliente frente a la incertidumbre del entorno, evidenciando que la digitalización no es simplemente una tendencia, sino una necesidad estratégica para la sostenibilidad del sector restaurantero (Daradkeh et al., 2023).

El estudio de Nuryyev et al. (2020), destaca cómo muchos establecimientos adoptaron herramientas digitales como menús en línea, plataformas de entrega a domicilio y sistemas de pago sin contacto para mantener su operatividad. Esta transformación no solo permitió reducir el contacto físico y cumplir con las medidas sanitarias, sino también diversificar los canales de ingreso, mejorar la experiencia del cliente y abrir nuevas oportunidades de mercado.

La implementación de soluciones digitales no se limitó a grandes cadenas, ya que incluso pequeñas y medianas empresas del sector restaurantero apostaron por estas tecnologías para sostenerse y reinventarse frente a las restricciones impuestas por la pandemia.

Partiendo del reconocimiento de que la transformación digital no es un privilegio exclusivo de las grandes cadenas, los pequeños restaurantes pueden acceder a servicios digitales que abarcan tanto procesos de atención al cliente (front-of-the-house) como operativos (back-of-the-house). A través de tecnologías como dispositivos móviles, inteligencia artificial, automatización de cocina, sistemas de pedidos en línea y herramientas de gestión basadas en la nube, los restaurantes han logrado innovar en la manera en que interactúan con los consumidores y optimizan sus operaciones internas. El surgimiento de plataformas integradas permite no solo el manejo de inventarios y personal, sino también la personalización de menús, la automatización de pedidos y la interacción digital en cada punto del recorrido del cliente. Esta digitalización holística implica más puntos de contacto, mayor individualización, más automatización y una integración fluida de procesos, configurando así una nueva lógica de adaptación en un entorno marcado por la incertidumbre y el cambio constante (Alt, 2021).

La transformación digital sostenible se ha consolidado como una necesidad estratégica para la supervivencia y el crecimiento del sector restaurantero en la era post-COVID-19. A través de entrevistas en profundidad con directivos de cadenas de restaurantes en Europa, se identifican tres niveles de adaptación que permitieron clasificar a las empresas según su grado de resiliencia e innovación. Se destaca que aquellas organizaciones que cuentan con una infraestructura digital sólida, sistemas propios de entrega y una clara orientación hacia la innovación, lograron adaptarse con mayor agilidad a los cambios del mercado, rediseñando su propuesta de valor y fortaleciendo la fidelización del cliente. La digitalización no solo implicó la implementación de plataformas para pedidos en línea y pagos sin contacto, sino también el desarrollo de campañas de marketing, programas de lealtad y análisis profundo del comportamiento del consumidor. En suma, la capacidad de implementar innovaciones tecnológicas oportunas, alineadas con las preferencias emergentes de los consumidores, permitió a muchas empresas no solo resistir la crisis, sino también fortalecer su posicionamiento en el mercado (Fainshtein et al., 2023).

Muchas empresas restauranteras han recurrido a la innovación y la digitalización como estrategias clave de adaptación ante escenarios de crisis. La implementación de tecnologías digitales ha permitido no solo mantener el contacto con los clientes mediante plataformas de entrega y redes sociales, sino también reinventar modelos de negocio tradicionales hacia esquemas más ágiles y resilientes. La digitalización de procesos, como el uso de menús electrónicos, pagos sin contacto y gestión automatizada de pedidos, ha sido fundamental para enfrentar restricciones sanitarias y cambios abruptos en el comportamiento del consumidor. Las estrategias de innovación no se han limitado a lo tecnológico, sino que incluyen la diversificación del portafolio de productos, la creación de experiencias gastronómicas en casa y el fortalecimiento de la presencia en línea, lo que ha permitido a numerosos establecimientos no solo sobrevivir, sino mejorar su competitividad en entornos volátiles (Zhong y Moon, 2025).

En el entorno actual, donde la digitalización ha transformado significativamente el comportamiento del consumidor, resulta fundamental entender cómo ciertas variables influyen en la intención de uso de aplicaciones móviles de entrega de alimentos. El estudio basado en el Modelo de Aceptación Tecnológica Ampliado (ETAM) reveló que factores como la confianza y la facilidad de uso percibida tienen un impacto crucial en la disposición del consumidor a utilizar estas plataformas. En particular, se encontró que la confianza influye positivamente tanto en la facilidad de uso como en la utilidad percibida, mientras que la innovación personal se relaciona principalmente con la percepción de facilidad de uso. Asimismo, tanto la facilidad de uso como la utilidad percibida mostraron ser determinantes clave en la intención de uso por parte de los consumidores. Estos hallazgos destacan la importancia de crear aplicaciones intuitivas, confiables y adaptadas a distintos perfiles de usuario, lo que permite a los negocios restauranteros adaptarse de manera eficiente mediante la innovación tecnológica, optimizando la experiencia del cliente e incrementando su fidelidad hacia este tipo de servicios digitales (An et al., 2023).

En contraste con otras estrategias de innovación adoptadas durante tiempos de crisis, el auge de las plataformas de entrega de comida en línea ha transformado radicalmente la forma en que los restaurantes interactúan con sus clientes y se adaptan al entorno.

La revisión realizada por Li et al. (2020), destaca que, durante la pandemia de COVID-19, este tipo de digitalización no solo permitió que muchos establecimientos continuaran operando a pesar del confinamiento, sino que también impulsó la aparición de nuevos modelos de negocio, como las cocinas fantasma. Estos espacios, sin servicio al público y centrados exclusivamente en la entrega, han demostrado ser una alternativa rentable al eliminar los costos de operación tradicionales como renta de locales o contratación de personal de sala. Además, las plataformas digitales ofrecen a los restaurantes acceso a un público más amplio, datos sobre preferencias de consumo y herramientas logísticas de alto rendimiento. No obstante, el estudio también advierte sobre desafíos estructurales, como las altas comisiones impuestas por las plataformas y la dependencia tecnológica, lo que sugiere que estas innovaciones deben acompañarse de una gestión estratégica cuidadosa para garantizar su sostenibilidad y equidad en el largo plazo.

La digitalización aplicada a la restauración ha permitido el surgimiento de sistemas de recomendación inteligentes que analizan en tiempo real las opiniones de los usuarios para personalizar sus experiencias gastronómicas. Un ejemplo destacado es el sistema propuesto por Asani et al. (2021), que emplea técnicas de procesamiento de lenguaje natural y análisis semántico para extraer preferencias culinarias a partir de comentarios en línea. Este enfoque no solo identifica alimentos específicos, sino que también mide la carga emocional asociada, lo que permite recomendaciones altamente precisas y contextuales. A través del uso de algoritmos como Wu–Palmer y SentiWordNet, el sistema alcanza un nivel de precisión del 92.8% en el modo Top 5, superando ampliamente a propuestas anteriores como Buon Appetito o POST-VIA360. Este tipo de innovación representa una respuesta resiliente ante las crisis, al adaptar la oferta restaurantera a los gustos y expectativas cambiantes del consumidor digitalizado, especialmente en entornos inciertos donde la cercanía, el tiempo de apertura y la reputación basada en experiencias previas se vuelven factores críticos de elección (Asani et al., 2021).

Si bien el entorno digital ha transformado múltiples sectores, el comercio restaurantero encuentra en la omnicanalidad una vía estratégica para incrementar su resiliencia. Iglesias-Pradas y Acquila-Natale, (2023) resalta cómo la integración de canales físicos y digitales no solo responde a nuevas exigencias del consumidor, sino que también redefine las operaciones internas del negocio, mejorando desde la gestión de inventarios hasta la atención al cliente.

En este contexto, tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, la realidad aumentada y el blockchain ofrecen experiencias de compra más personalizadas, seguras y fluidas. Sin embargo, el verdadero desafío no reside únicamente en adoptar herramientas digitales, sino en lograr una integración coherente entre todos los canales, garantizando una experiencia de usuario homogénea y eficiente, a la par que se optimizan los recursos operativos de la empresa. La digitalización no solo funcionó como una respuesta coyuntural, sino que marcó una pauta de innovación al generar nuevas experiencias de consumo y mejorar la eficiencia operativa. La pandemia aceleró procesos tecnológicos que, en circunstancias normales, habrían tardado años en consolidarse, destacando la capacidad del sector restaurantero para adaptarse rápidamente mediante la innovación digital (Debasa et al., 2023).

El uso de apps móviles no solo ha optimizado la gestión de reservas y el manejo del personal, sino que también ha permitido ajustar las estrategias del negocio para alinearse con las emociones y expectativas de los consumidores durante situaciones de crisis como la pandemia. La investigación de revela que factores como la utilidad percibida, la facilidad de uso, la motivación, la influencia social y la seguridad influyen significativamente en la aceptación de estas tecnologías. El estudio de Al-Sulaiti (2022), enfatiza que las intenciones conductuales de los usuarios tienden a materializarse en acciones concretas, lo que implica que una actitud positiva hacia estas herramientas digitales puede derivar en su uso real y sostenido, fortaleciendo así la resiliencia y adaptabilidad del sector restaurantero ante escenarios inciertos.

Una diferencia de enfoques tradicionales centrados en la contención de daños, las estrategias actuales de adaptación en el sector restaurantero durante contextos de crisis apuntan hacia la innovación y la digitalización como pilares clave para la resiliencia operativa. En su artículo publicado Kulikovskaja et al. 2023), destaca cómo, frente a los desafíos impuestos por la pandemia, muchos restaurantes adoptan tecnologías digitales no solo para garantizar la continuidad del negocio, sino también para redefinir sus modelos operativos. Entre las acciones más significativas se encuentran la implementación acelerada de plataformas de pedidos en línea, sistemas de pago sin contacto, menús digitales, y una creciente presencia en redes sociales como canales de promoción y fidelización. Esta transformación digital no solo permitió mantener el vínculo con los clientes, sino que también facilitó la toma de decisiones basadas en datos, impulsando la eficiencia operativa.

En suma, el uso estratégico de herramientas tecnológicas surgió como una respuesta proactiva que fortaleció la capacidad adaptativa del sector, revelando una nueva ruta hacia la sostenibilidad restaurantera en escenarios de incertidumbre.

Lejos de representar una simple modernización operativa, la incorporación de herramientas digitales durante los periodos de crisis se convirtió en una táctica esencial para redefinir la supervivencia del sector restaurantero. En lugar de detenerse frente a las restricciones sanitarias, muchos negocios optaron por explorar modelos alternativos como el servicio mediante plataformas digitales, el desarrollo de canales de venta en redes sociales, y la implementación de sistemas automatizados para pedidos y pagos. Esta respuesta no solo evidenció una capacidad de adaptación tecnológica, sino también una transformación en la lógica de atención al cliente: más inmediata, personalizada y segura. Aquellas unidades restauranteras que lograron interiorizar la digitalización como parte de su identidad empresarial —más allá de una reacción temporal— fortalecieron sus capacidades de resiliencia, consolidando un aprendizaje que trasciende el contexto de emergencia (Oren et al., 2024).

En el segundo eje temático se confirma que la digitalización no fue simplemente una reacción táctica ante la emergencia sanitaria, sino una estrategia fundamental de adaptación con efectos estructurales. La adopción de tecnologías como sistemas de pedidos en línea, menús digitales, pagos sin contacto y plataformas de entrega redefinió la experiencia del cliente y permitió mantener la continuidad operativa en un contexto adverso. A su vez, la innovación aplicada a los modelos de negocio —como las cocinas fantasma o el marketing digital personalizado— abrió nuevas oportunidades de mercado para el sector. Las empresas que integraron estas herramientas con visión estratégica y capacidad de aprendizaje demostraron mayor resiliencia, reforzando la idea de que la transformación digital es hoy una condición indispensable para la sostenibilidad y competitividad de la administración restaurantera.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ali, A., & Mahfouz, A. (2025). Building dynamic resilience capabilities for supply chain disruptions: insights from the Irish food industry. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-29. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13675567.2025.2480628

Al-Sulaiti, I. (2022). Mega shopping malls technology-enabled facilities, destination image, tourists' behavior and revisit intentions: Implications of the SOR theory. *Frontiers in Environmental Science*(10), 965642. https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.965642

Alt, R. (2021). Digital transformation in the restaurant industry: Current developments and implications. *Journal of smart tourism, 1*(1), 69-74. https://doi.org/https://doi.org/10.52255/smarttourism.2021.1.1.9

An, S., Eck, T., & Yim, H. (2023). Understanding consumers' acceptance intention to use mobile food delivery applications through an extended technology acceptance model. *Sustainability, 15*(1), 832. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15010832

Arslan, A., Kamara, S., Zahoor, N., Rani, P., & Khan, Z. (2022). Survival strategies adopted by microbusinesses during COVID-19: an exploration of ethnic minority restaurants in northern Finland. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 28*(9), 448-465. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2021-0396

Asani, E., Vahdat-Nejad, H., & Sadri, J. (2021). Restaurant recommender system based on sentiment analysis. *Machine Learning with Applications, 6*, 100-114. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mlwa.2021.100114

Daradkeh, F. M., Hassan, T. H., Palei, T., Hela, M. Y., Mabrouk, S., Saleh, M. I., . . . Elshawarbi, N. N. (2023). Enhancing Digital Presence for Maximizing Customer Value in Fast-Food Restaurants. *Sustainability, 15*(7), 5690. https://doi.org/ https://doi.org/10.3390/su15075690

Debasa, F., Gelashvili, V., Martínez-Navalon, J. G., & Saura, J. R. (2023). Do stress and anxiety influence users' intention to make restaurant reservations through mobile apps? *European Research on Management and Business Economics, 29*(1), 100205. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100205

Dossena, C., Mochi, F., Bissola, R., & Imperatori, B. (2021). Restaurants and social media: rethinking organizational capabilities and individual competencies. *Journal of tourism Futures, 7*(1), 20-39. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JTF-06-2019-0050

Fainshtein , E., Chkoniya, V., Serova, E., & Vorobyev, P. (2023). Sustainable social systems: Innovative service implications in the restaurant business in the post-COVID era with digital

transformation strategies. *Sustainability, 15*(19), 14539. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su151914539

Fu, H., Ye, B. H., & Xu, X. (2020). The cross-level effect of shared leadership on tourism employee proactive behavior and adaptive performance. *Sustainability, 12*(15), 6173. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12156173

Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International journal of management reviews, 23*(1), 7-44. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12239

Hu, X., Yan, H., Casey, T., & Wu, C. W. (2021). Creating a safe haven during the crisis: How organizations can achieve deep compliance with COVID-19 safety measures in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*(92), 102662. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102662

Iglesias-Pradas, S., & Acquila-Natale, E. (2023). The future of e-commerce: Overview and prospects of multichannel and omnichannel retail. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 18*(1), 656-667. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/jtaer18010033

Jang, H.-W., & Lee, S.-B. (2020). Serving robots: Management and applications for restaurant business sustainability. *Sustainability, 12*(10), 3998. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12103998

Kostromitina, M., Keller, D., Cavusoglu, M., & Beloin, K. (2021). His lack of a mask ruined everything." Restaurant customer satisfaction during the COVID-19 outbreak: An analysis of Yelp review texts and star-ratings. *International journal of hospitality management*(98), 103048. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103048

Kulikovskaja, V., Hubert, M., Grunert, K. G., & Zhao, H. (2023). Driving marketing outcomes through social media-based customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*(74), 103445. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103445

Li, B., Zhong, Y., Zhang, T., & Hua, N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*(49), 44-53. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.024

Li, C., Mirosa, M., & Bremer, P. (2020). Review of online food delivery platforms and their impacts on sustainability. *Sustainability, 12*(14), 5528. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12145528

Madeira, A., Palrão , T., & Mendes, A. S. (2020). The impact of pandemic crisis on the restaurant business. *Sustainability, 13*(1), 40. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13010040

Maulina, L. (2021). Threats Of The Covid-19 Pandemic On Existence Of Hospitality Business In Maintaining Business Continuity Management (BCM). *Barista: Jurnal Kajian Bahasa dan Pariwisata, 8*(2), 21-26. https://doi.org/https://doi.org/10.34013/barista.v8i2.609

Messabiaa, N., Fomi, P. R., & Chokri, K. (2022). Managing restaurants during the COVID-19 crisis: Innovating to survive and prosper. *Journal of Innovation & Knowledge, 7*(4), 100234. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100234

Neise, T., Verfürth, P., & Franz, M. (2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*(96), 102960. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102960

Ng, P. Y., & Sia, J. K.-M. (2023). Managers' perspectives on restaurant food waste separation intention: The roles of institutional pressures and internal forces. *International Journal of Hospitality Management*(108), 103362. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103362

Nuryyev, G., Wang, Y.-P., Achyldurdyyeva, J., Jaw, B. S., Yeh, Y. S., Lin, H. T., & Wu, L. F. (2020). Blockchain technology adoption behavior and sustainability of the business in tourism and hospitality SMEs: An empirical study. *Sustainability, 12*(3), 1256. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12031256

Oren, O., Robinson, R. N., Novais, M. A., & Arcodia, C. (2024). Commensal scenes': Problematizing presence in restaurants in the digital age. *International Journal of Hospitality Management*(121), 103794. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103794

Pezenka, I., & Weismayer, C. (2020). Which factors influence locals' and visitors' overall restaurant evaluations? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(9), 2793-2812. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2019-0796

T.M., A., Kaur, P., Ferraris, A., & Dhir, A. (2021). What motivates the adoption of green restaurant products and services? A systematic review and future research agenda. *Business Strategy and the Environment, 30*(4), 2224-2240. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2755

Vogel, C., Schaltegger, C., & Zölch, M. (2021). Flexible workforce management. An exploratory study. *Society, 2*, 233-245. https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.5203137

Yazdani, M., Pamucar, D., Chatterjee, P., & Torkayesh, A. E. (2022). A multi-tier sustainable food supplier selection model under uncertainty. *Operations Management Research, 15*, 116-145. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12063-021-00186-z

Zagorski, J., Reyes, G. A., Prescott, M. P., & Stasiewicz, M. J. (2021). Literature review investigating intersections between US foodservice food recovery and safety. *Resources, Conservation and Recycling*(168), 105304. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105304

Zhong , Y., & Moon, H. C. (2025). Investigating Customer Behavior of Using Contactless Payment in China: A Comparative Study of Facial Recognition Payment and Mobile QR-Code Payment. *Sustainability, 14*(12), 7150. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14127150