

## Resiliencia organizacional en el enoturismo en el Valle de Guadalupe, Ensenada, México

### Organizational resilience in wine tourism in el Valle de Guadalupe, Ensenada, Mexico

Omar Camarena González<sup>1</sup>, Isis Arlene Díaz Carrión<sup>2\*</sup>, Isaac Cruz Estrada<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, campus Ensenada, Universidad Autónoma de Baja California. CP. 22890. Ensenada, B.C., México. Tel. 646 1528229; [ocamarena@uabc.edu.mx](mailto:ocamarena@uabc.edu.mx)

<sup>2</sup> Facultad de Turismo y Mercadotecnia, campus Tijuana, Universidad Autónoma de Baja California. CP. 22390. Tijuana, B.C., México. Tel. 664 6821697; [diaz.isis@uabc.edu.mx](mailto:diaz.isis@uabc.edu.mx); [icruz@uabc.edu.mx](mailto:icruz@uabc.edu.mx)

\*Autora de correspondencia

### Resumen

#### Palabras clave:

Resiliencia organizacional; enoturismo; Valle de Guadalupe.

La resiliencia es la capacidad de las empresas y destinos turísticos para retomar actividades ante un desastre o crisis. El objetivo de este estudio es analizar el nivel de resiliencia organizacional del enoturismo del Valle de Guadalupe, Ensenada, México. Se usa la metodología cualitativa entrevistando a un total de 20 informantes clave, y se realiza un análisis de contenido a las transcripciones. Los principales hallazgos muestran una resiliencia reactiva para enfrentar las disrupciones en los entornos cambiantes y volátiles, como la pandemia por covid-19, el calentamiento global y el cambio climático. Como conclusión, se destaca la necesidad de fortalecer la capacidad de anticipación de las empresas enoturísticas para sentar las bases de una resiliencia proactiva y territorial a partir de la innovación y la colaboración.

### Abstract

#### Keywords:

Organizational resilience; wine tourism; Valle de Guadalupe.

In the travel and tourism sector, organizational resilience has been defined as the capacity of enterprises and destinations to adapt and recover from disruption. The main objective of this study is to analyze the level of organizational resilience in wine tourism in Valle de Guadalupe, Ensenada, Mexico. A qualitative method was used interviewing 20 stakeholders, and a content analysis was performed on transcriptions. The main finding shows a reactive resilience to cope with disruptions such as the covid-19 pandemic, global warming and climate change. It is concluded that it is necessary to strengthen the anticipatory capacity of wine tourism businesses and destinations to lay the foundations for proactive and territorial resilience through innovation and collaboration.

---

Recibido: 18 de septiembre de 2024

Aceptado: 9 de enero de 2025

Publicado: 30 de julio de 2025

**Cómo citar:** Camarena, O., Díaz, I. A., & Cruz, I. (2025). Resiliencia organizacional en el enoturismo en el Valle de Guadalupe, Ensenada, México. *Acta Universitaria* 35, e4360. doi: <https://doi.org/10.15174/au.2025.4360>

## Introducción

El sector turístico opera ante situaciones cambiantes, de incertidumbre o volátiles que le demandan anticipación o, por lo menos, adaptación (Yeoman & McMahon-Beattie, 2023). No es extraño que en las últimas décadas se hayan impulsado investigaciones en torno al concepto de resiliencia, buscando una mayor comprensión de la forma en que las organizaciones turísticas hacen frente a modificaciones en contextos de diversa escala (Cheer & Lew, 2017; Cochrane, 2010; Espeso-Molinero & Pastor-Alfonso, 2020).

De manera general, la resiliencia se entiende como la capacidad de un sistema para absorber perturbaciones y reorganizarse. La resiliencia, concepto teórico surgido de las ciencias naturales, es adaptado por los estudios organizacionales para promover nuevas interpretaciones a los estudios del cambio (Cochrane, 2010; Hiriart, 2018). Ello resulta relevante para las investigaciones organizacionales en el turismo, destacando aún más la importancia de la planificación estratégica para satisfacer las cambiantes necesidades de la clientela, en un macro y micro contexto sujeto a cambios que impactan también en los destinos y productos turísticos.

La reciente pandemia por covid-19 ha sido un evento disruptor de tal magnitud que ha puesto a la resiliencia en el centro de los estudios organizacionales (Melián-Alzola *et al.*, 2020). Los trabajos de Rodríguez-Cohard *et al.* (2021), Guedes *et al.* (2023) y Niklas *et al.* (2022) destacan los retos que enfrentan las empresas de enoturismo en el escenario post pandemia, así como el rol de la innovación, la colaboración, la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje, para definir acciones que apuntalen sus niveles de resiliencia.

Considerando lo anterior, el objetivo de la investigación es analizar la resiliencia de las empresas de enoturismo en el Valle de Guadalupe (Ensenada, Baja California, México) para enfrentar las amenazas provocadas por la pandemia de covid-19, el calentamiento global y el cambio climático. Como preguntas clave se plantean las siguientes: ¿Cómo se caracteriza la resiliencia organizacional en las empresas de enoturismo en el Valle de Guadalupe para superar crisis y desastres como la pandemia por covid-19 y los impactos generados por el calentamiento global y cambio climático? ¿Cuáles son las principales acciones realizadas? ¿Cuál es el nivel de resiliencia del enoturismo? ¿Qué recomendaciones pueden fortalecer el nivel de resiliencia? Es de interés particular contribuir a cerrar la existente brecha de conocimiento, tanto para tener una mejor comprensión de las dinámicas de cambio que enfrenta uno de los principales destinos de enoturismo del país como para proponer acciones que conduzcan hacia una resiliencia proactiva que lo fortalezca.

## Resiliencia en el turismo

Los estudios organizacionales del turismo han destacado la resiliencia como la capacidad de los destinos y productos turísticos para volver a un estado de normalidad después de un desastre o crisis (Espeso-Molinero & Pastor-Alfonso, 2020; Filimonau *et al.*, 2020). La resiliencia toma fuerza como concepto de estudio debido al creciente incremento de disrupciones de diversa índole, experimentadas por el sector en las últimas décadas, por ejemplo, las generadas por desastres naturales o crisis económicas, sanitarias y sociopolíticas, por mencionar solo algunos de los contextos en los que se ha analizado el concepto en cuestión (Bangwayo-Skeete & Skeete, 2021).

La investigación turística se ha mostrado principalmente atraída por el estudio de la resiliencia por tres razones: 1) su énfasis en la absorción de la inestabilidad; 2) la consideración de un enfoque a largo plazo, que abarca tanto la preparación como la superación de situaciones desestabilizadoras; y 3) el reconocimiento de las interacciones de las escalas macro, meso y micro en el entorno empresarial (Bangwayo-Skeete & Skeete, 2021; Cochrane, 2010; Reddy *et al.*, 2020).

Contreras *et al.* (2023) diferencian entre la resiliencia organizacional, la cual está conformada por las disrupciones provenientes del ambiente y la dinámica interna de la propia empresa, y la resiliencia empresarial, que contempla al ambiente externo. Sin embargo, tratándose del turismo, se considera más pertinente el uso del término resiliencia organizacional para definir a aquella inherente a la empresa, con independencia del origen de la disrupción (interno o externo), mientras que la resiliencia territorial comprendería las acciones a nivel meso o macro (Reddy *et al.*, 2020). Se considera que caracterizar el origen del impacto disruptor permite mantener diferenciada la dinámica micro (producto turístico) de la territorial (destino turístico), lo que es particularmente relevante al momento de responder al evento desestabilizador y al planear acciones de cara a futuras disrupciones.

No obstante la naturaleza reactiva de la resiliencia a corto plazo, los modelos enfatizan la importancia de la construcción de una resiliencia territorial a largo plazo (Cochrane, 2010). Transitar de una resiliencia capaz de enfrentar micro eventos disruptivos a otra susceptible de enfrentar tensiones generadas por el ambiente externo es algo también señalado como vital (Cheer & Lew, 2017; Espeso-Molinero & Pastor-Alfonso, 2020); sin embargo, lo anterior significa aceptar la complejidad de los productos/destinos, de ahí la necesidad de innovación y colaboración entre todos los agentes del ecosistema turístico (Cochrane, 2010; Reddy *et al.*, 2020).

Tratándose de un nivel micro, la resiliencia organizacional se define como la capacidad para resistir, recuperarse y adaptarse, a través de la combinación de los recursos internos y externos de la empresa (Duchek, 2020). Esta respuesta se basa en la gestión efectiva del riesgo y en la planificación estratégica, algo en lo que coinciden Melián-Alzola *et al.* (2020) y Yeoman & McMahon-Beattie (2023), quienes consideran que las estructuras, los recursos, las capacidades y las características de la empresa son trascendentales para enfrentar no solo el evento disruptivo, sino las etapas previa y posterior a este. La respuesta, puntualizan las investigaciones, no solo debe centrarse en la recuperación, también debe ir acompañada de un proceso de mejora que fortalezca la posibilidad de maniobra ante futuras crisis y desastres. Esto también lo destacan Bouaziz & Hachicha (2018) y Gilly *et al.* (2014), quienes enfatizan la importancia de anticipación en contextos de cambio, donde las disrupciones son una constante. En general, independientemente de si se habla de resiliencia organizacional o territorial, en ambos casos se consideran similares niveles: uno para sobrevivir a la crisis o desastre y otro para anticiparse y aprender a responder a nuevos escenarios para tener un mejor desempeño ante la disrupción.

Respecto de la resiliencia organizacional, Gilly *et al.* (2014) proponen dos niveles: 1) resiliencia reactiva, caracterizada por generar respuestas para resistir al evento disruptivo, y 2) resiliencia proactiva, la cual busca anticiparse a los eventos, ensayando nuevas respuestas que fortalezcan a la empresa previo, durante y posterior a la crisis o desastre. Para la mayoría de las investigaciones, las empresas turísticas suelen catalogarse como reactivas al momento de enfrentar una disrupción (Cochrane, 2010; Filimonau *et al.*, 2020; Haiyan *et al.*, 2022). Por ello, la resiliencia reactiva ha sido la más utilizada ante desastres y crisis como respuesta para restaurar rápidamente infraestructura, servicios turísticos y medios de vida necesarios para retomar actividades. También, la resiliencia reactiva puede resultar de enfrentar fracasos empresariales, por ejemplo, ante la pérdida de clientela o fallos en la cadena de suministros. En estos casos, la estrategia comercial, el proceso o el producto se adapta; el obstáculo se supera y la empresa retoma operaciones o incrementa su rentabilidad (Gilly *et al.*, 2014).

A pesar de que cualquiera de los dos niveles de resiliencia es significativo, la proactiva promueve la capacidad de las empresas para planear con anticipación y poner en marcha acciones previas a la disrupción, incrementando su capacidad de respuesta una vez que el evento se presenta. Bien es cierto que la magnitud de algunos eventos, como la pandemia por covid-19, tiene efectos disruptivos en todo el sistema y en todos los niveles; no obstante, la anticipación coadyuva a una pronta y más eficiente adaptación. Lo anterior es significativo porque los estudios predictivos plantean escenarios más inciertos y cambiantes para las empresas turísticas, lo que implica trabajar en respuestas resilientes desde diferentes perspectivas (Reddy *et al.*, 2020; Yeoman & McMahon-Beattie, 2023).

## Materiales y métodos

Esta investigación recurre a la metodología cualitativa como enfoque y a la entrevista semiestructurada a profundidad como herramienta, la cual ha sido usada previamente para analizar la resiliencia (Espeso-Molinero & Pastor-Alfonso, 2020) y otras dinámicas relacionadas con esta en el destino elegido, como la sostenibilidad y la cooperación entre agentes del sistema enoturístico (Montiel *et al.*, 2019; Nucamendi *et al.*, 2023).

La población de estudio son empresas enoturísticas operando en el Valle de Guadalupe (a partir de ahora denominado VdeG). Diversas investigaciones (Gilly *et al.*, 2014; Guedes *et al.*, 2023; Niklas *et al.*, 2022; Rodríguez-Cohard *et al.*, 2021) identifican bodegas, empresas de hospedaje, restaurantes, asociaciones patronales y gobierno como principales agentes involucrados en la resiliencia organizacional, aunque este último agente tiene una mayor intervención en la resiliencia territorial.

A falta de un directorio actualizado, se trabajó con la información de diversas fuentes. Se parte del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), mismo que se complementa con información del Comité Provino, del Consejo Mexicano Vitivinícola (CMV) y de la guía Vinitácora: Vinos y Vinícolas de Baja California, editada por Vionda. El listado resultante es depurado y actualizado para eliminar organizaciones duplicadas o no operativas.

El directorio para esta investigación contempla un total de 107 unidades de análisis que componen el ecosistema enoturístico del VdeG. Para el presente trabajo, se buscó la participación de los diferentes agentes; sin embargo, a pesar de múltiples intentos para establecer contacto, la participación de informantes clave a cargo de la política enoturística del VdeG fue limitada debido a problemas de agenda. Con la finalidad de solventar esta limitación, se recurre a la información recabada en la etapa de aproximación a las unidades de análisis (etapa de investigación llevada a cabo de marzo del 2021 a noviembre del 2022), durante la cual fue posible realizar un total de tres entrevistas abiertas con representantes de las organizaciones públicas vinculadas al VdeG. Además, esta fase resulta particularmente enriquecedora para robustecer tanto el instrumento como el análisis de hallazgos. Mendizábal (2006) señala, precisamente, que la recopilación de información en diferente tiempo es una buena práctica de triangulación.

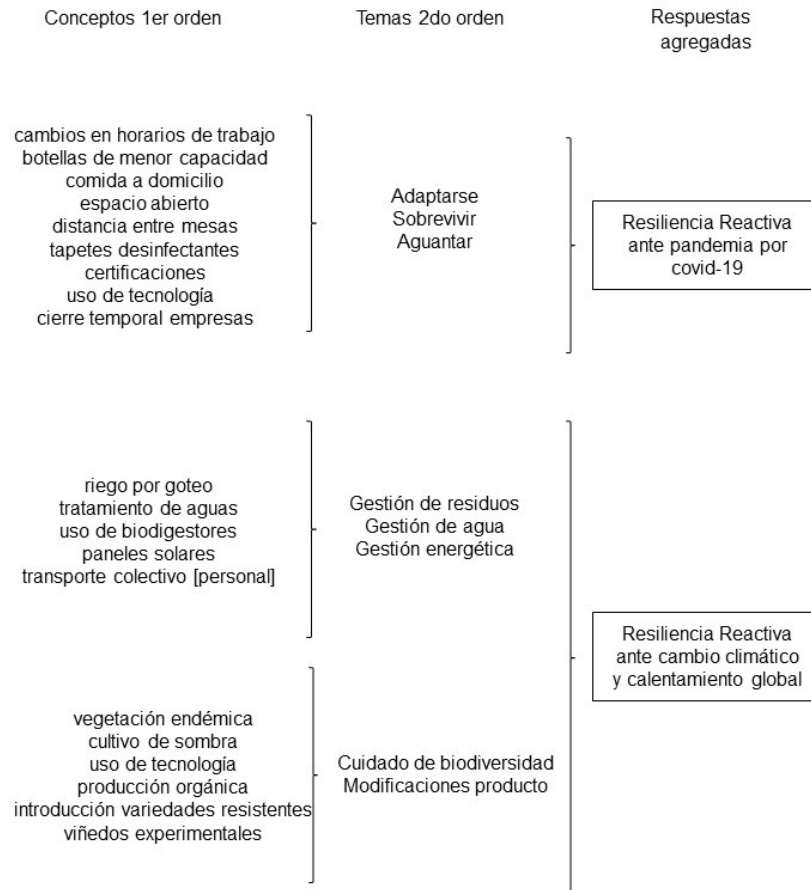
La muestra de estudio se selecciona a través del muestreo no probabilístico por conveniencia y bola de nieve (Patton, 2015; Qu & Dumay, 2011). Siguiendo las recomendaciones de Moser & Korstjens (2018), el punto de saturación se obtiene una vez realizadas 20 entrevistas en profundidad con personas propietarias o al frente de bodegas, hoteles, restaurantes, asociaciones patronales y de servicios conexos al enoturismo. Sus principales características se pueden ver en la Tabla 1. Para guardar el anonimato, algunos detalles menores y los nombres de las personas entrevistadas fueron modificados (Bengtsson, 2016).

Tabla 1. Caracterización de la muestra.

No. persona entrevistada	Descriptor
1	Género: Hombre - Tipo de empresa: Restaurante - Puesto: Propietario.
2	Género: Hombre - Tipo de empresa: Bodega - Puesto: Gerente.
3	Género: Hombre - Tipo de empresa: Restaurante-Hotel - Puesto: Propietario.
4	Género: Hombre - Tipo de empresa: Bodega, Restaurante, Hotel - Puesto: Propietario.
5	Género: Hombre - Tipo de empresa: Bodega - Puesto: Enólogo.
6	Género: Mujer - Tipo de empresa: Hotel - Puesto: Gerente.
7	Género: Hombre - Tipo de empresa: Restaurante - Puesto: Gerente.
8	Género: Hombre - Tipo de empresa: Bodega - Puesto: Propietario.
9	Género: Mujer - Tipo de empresa: Bodega - Puesto: Gerente.
10	Género: Hombre - Tipo de empresa: Bodega - Puesto: Propietario.
11	Género: Mujer - Tipo de empresa: Bodega - Puesto: Gerente.
12	Género: Mujer - Tipo de empresa: Bodega - Puesto: Gerente.
13	Género: Mujer - Tipo de empresa: Educación - Puesto: Directora.
14	Género: Hombre - Tipo de empresa: Bodega - Puesto: Propietario.
15	Género: Mujer - Tipo de empresa: Restaurante - Puesto: Gerente.
16	Género: Hombre - Tipo de empresa: Restaurante - Puesto: Propietario.
17	Género: Hombre - Tipo de empresa: Bodega - Puesto: Gerente.
18	Género: Hombre - Tipo de empresa: Asociación patronal - Puesto: Presidente.
19	Género: Hombre - Tipo de empresa: Educación - Puesto: Responsable.
20	Género: Hombre - Tipo de empresa: Escuela - Puesto: Director.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Las entrevistas a profundidad se llevaron a cabo entre los meses de enero del 2023 a marzo del 2024 y se transcribieron con el apoyo del programa de libre acceso IBM Watson Speech to Text; posteriormente, se realizó un análisis de contenido usando códigos y subcódigos que emergen de la revisión teórica (Figura 1).



**Figura 1.** Estructura para análisis de contenido.

Fuente: Elaboración propia.

## Resultados

El VdeG se localiza al noroeste del municipio de Ensenada, Baja California, México, aproximadamente a 25 km al norte de la cabecera municipal y a 85 km al sur de Tijuana y Tecate. Sus coordenadas geográficas son 32° 08' - 32° 00' de latitud norte y 116° 41' - 116° 29' de longitud oeste (Nucamendi *et al.*, 2023). Méndez *et al.* (2021) lo describen como un valle (tipo intermontano) de laderas empinadas, rodeado de las principales elevaciones del estado: la Sierra de San Pedro Mártir y la Sierra de Juárez. Sus características geográficas y climáticas generan un microclima singular que favorece el cultivo de la vid, convirtiéndolo en uno de los principales destinos de enoturismo en el país (Vázquez *et al.*, 2022).

La oferta enoturística del VdeG destaca como una experiencia completa integrada por cultura, gastronomía y paisaje. El desarrollo de esta actividad se ha incrementado durante las últimas décadas (Cuamea *et al.*, 2021); sin embargo, es un destino que enfrenta importantes retos en materia de sostenibilidad tanto en la vertiente medioambiental como en la sociocultural (Montiel *et al.*, 2019; Nucamendi *et al.*, 2023).

## Definición de resiliencia organizacional

Las respuestas de las personas entrevistadas mostraron una significativa coincidencia con la conceptualización de resiliencia establecida desde la Academia; por ejemplo, el cambio aparece fuertemente vinculado con la resiliencia, directamente enunciado: "prepararse para el cambio" (Entrevistado 3), o de manera implícita: "adaptarse y transformarse para aprovechar las oportunidades" (Entrevistada 12). Generalmente hablando, las respuestas remiten a superación, preparación, adaptación, transformación o aprovechamiento de las oportunidades. Lo anterior concuerda con lo destacado por diversas investigaciones que han analizado el tema (Espeso-Molinero & Pastor-Alfonso, 2020; Filimonau *et al.*, 2020; Niklas *et al.*, 2022).

La pandemia por covid-19, el cambio climático y el calentamiento global aparecen como los eventos que más han evidenciado la importancia de la resiliencia en el VdeG en los últimos años. De hecho, como comenta la Entrevistada 11, "algunas empresas se fijaron en la resiliencia con la pandemia". Si bien un número significativo de participantes identifica el cambio climático o el calentamiento global como presente/futuro generador de disrupciones en el enoturismo, hay quien comenta que este no se percibe como una amenaza para su negocio (Entrevistado 4). Pero quienes sí identifican una disrupción, lo hacen a partir de "la falta de agua como un reto a corto plazo" (Entrevistado 7) y sus implicaciones al reducir "el rendimiento de la uva, y las lluvias durante la cosecha, que pueden dañar la producción" (Entrevistada 6). Las variaciones de temperatura también son consideradas, así lo dice la Entrevistada 12 "El cambio climático tendrá un gran impacto en la viticultura y calidad de la uva. Habrá que explorar nuevas variedades adaptadas a climas más cálidos y nuevas regiones más altas y frescas". Hay quienes identifican la amenaza relacionándola particularmente con la escasez de agua, pero consideran que la tecnología y una cultura de cuidado pueden contribuir a que esta no disminuya o no impacte al enoturismo, al menos no significativamente: "el desalado de agua, el crecimiento de la vegetación, el cuidado del agua, las emisiones y el saneamiento de aguas residuales" (Entrevistada 9).

Sobre el alcance de la resiliencia, las personas entrevistadas identificaron respuestas de los niveles internos como: "Adaptarse a la oferta de otras áreas, adoptar nuevas tecnologías de comunicación, enfocarse en el capital humano para brindar una gran experiencia y calidad" (Entrevistado 8), y externos que implican la participación de cámaras patronales (Entrevistado 5) y del gobierno (Entrevistados 7 y 20).

## Acciones para enfrentar la pandemia por covid-19

Las principales acciones ejecutadas para enfrentar la disrupción causada por la pandemia dependen de la actividad principal de la empresa. Así, las bodegas fueron las primeras en poner en marcha medidas para recuperar clientela, sus acciones comenzaron a desarrollarse durante las primeras semanas de la cuarentena declarada por las autoridades sanitarias. Estas respuestas se concentraron en realizar catas virtuales y venta por internet: "Realmente eran las opciones que tenían, si querían vender vino en el momento que estaba todo cerrado era hacerlo llegar a los hogares y una de las maneras de hacerlo llegar a los hogares era vender en línea" (Entrevistada 12).

Esta reacción implica un cambio de paradigma en las operaciones de diversas empresas, como lo deja entrever la entrevistada anterior:

¿Por qué se atrevieron a hacer *lives*? Porque era una manera de comunicar y comprometer a los hogares... a los consumidores con su marca, hacerlos fieles. O sea, de alguna manera acercarse al hogar, antes las personas venían a la bodega, ahora fue el enólogo, el dueño de la bodega, que [quienes] se acercaron al consumidor a través de esos *lives*, en el que recibían preguntas.

Además de lo anterior, otras áreas de las empresas experimentaron ajustes para mantenerse activas durante los meses finales del 2020 y buena parte del siguiente año:

Tuvimos que hacer muchísimos cambios en los horarios de trabajo para no arriesgar... para la gente que trabaja con nosotros y para la gente que nos visita. Todos esos cambios no los teníamos antes, un montón de letreros, normas, nuevos reglamentos, sí hubo muchos cambios internos en nuestro negocio (Entrevistado 10).

A la vez, adaptaron sus turnos de trabajo e introdujeron la posibilidad del trabajo remoto para las actividades administrativas (Entrevistado 6). En menor medida, las innovaciones también alcanzaron al producto, como comenta la Entrevistada 12: "fueron muy pocos los que aprovecharon el momento para embotellar más vino en botellitas de 350 ml porque creo que es algo que se podría mantener".

Restaurantes y hoteles tuvieron que esperar un poco más, en este caso se buscó el apoyo de las asociaciones patronales: "mientras permanecían cerrados, buscaron colaboración con cámaras patronales como la Canirac para poder retomar su actividad" (Entrevistado 17). Hacia finales del 2020 y durante todo el 2021 optaron por medidas como "espacio abierto, distancia entre mesas, tapetes desinfectantes" (Entrevistado 1), así como la implementación de "protocolos de higiene, programas como 'Mesa Segura' o 'Clean and Safe'" (Entrevistado 3). Los restaurantes también "ofrecían comida a domicilio" (Entrevistada 12).

Además de las medidas ya mencionadas, los hoteles y restaurantes también introdujeron *software* de gestión para reservas online y plataformas digitales especializadas, o "se armaron" promociones y paquetes especiales con precios atractivos (Entrevistado 4). Agregado a lo anterior, optaron por "la promoción dirigida utilizando la tecnología en su máxima expresión" (Entrevistado 3). En general, las empresas optaron por "capacitaciones en línea y acciones conjuntas con otras empresas". En la opinión de las personas entrevistadas, "se buscó mantener al personal, aunque algunas empresas cerraron, unas para siempre... pero otras volvieron a abrir después" (Entrevistado 8).

Sobre el papel del gobierno en la promoción de la resiliencia en el VdeG, se destaca, en su conjunto, una opinión desfavorable debido a la falta de apoyo. Y aunque se reconoce el rol de la colaboración al momento de coadyuvar a la resiliencia: "Unirse, trabajar juntos, publicitar y apoyarse mutuamente para subsistir ante la falta de apoyos" (Entrevistado 7), las acciones son limitadas pues "todos están trabajando por su lado, no hay cooperación, ni unión en el sector" (Entrevistado 10).



## Acciones para enfrentar el calentamiento global y el cambio climático

Previo a la pandemia, el calentamiento global y el cambio climático aparecían como una de las disrupciones más significativas para el enoturismo en el VdeG. La amenaza más reconocida es la sequía; por ello, las empresas han establecido, principalmente, medidas de adaptación y algunas de mitigación. Por ejemplo, algunas bodegas llevan varios años usando "sistemas de riego por goteo para racionar el uso del agua" (Entrevistado 10), usando "sistema de tratamiento de aguas" (Entrevistada 9), o estrategias como: "darle reúso del agua desechada en todas las actividades en la zona, a cuidar todo tipo de riego respetuoso en la zona [...] enfocado a... técnicas de limpieza... que no haya un desgaste en el agua" (Entrevistado 8). Estas y otras medidas de manejo del agua están comenzando a extenderse a otras bodegas del VdeG (Entrevistado 5).

Hoteles y restaurantes optan por enfocarse al uso de "reservorios de agua de regaderas [para el huésped], biodigestores [...] rayos ultravioleta para tratar el agua residual para riego" (Entrevistado 3), a la vez que usan "vegetación, que no reclame agua y que embellezca la zona y que genere el apoyo ecológico [...] a cuidar todo tipo de riego respetuoso en la zona" (Entrevistado 8).

Como acciones de mitigación de emisión de gases de efecto invernadero (GEI) pueden identificarse algunas muy puntuales, como "el uso de biodigestores" (Entrevistado 3) o el uso de energías renovables: "tenemos aquí 92 paneles solares" (Entrevistado 3). Las bodegas con mayor número de personal están explorando la posibilidad de usar el transporte colectivo (Entrevistada 9).

Sin embargo, de manera más reciente, la variabilidad en el clima está teniendo otras consecuencias en el VdeG pues las bodegas son las más afectadas por estos impactos: "ya está afectando el área de producción, por lo que tendrán que adaptarse con más zonas de sombra" (Entrevistada 11), y lo que esto implica en las variedades: "Habrá que explorar nuevas variedades adaptadas a climas más cálidos y nuevas regiones más altas y frescas" (Entrevistada 12). Las primeras en reaccionar para enfrentar esta amenaza han sido las bodegas más grandes, las cuales han enfocado sus respuestas hacia el viñedo: "tienen uno experimental con más de 80 variedades" (Entrevistada 12), también "están apostando por variedades más resistentes al calor como Tempranillo y Cabernet" (Entrevistada 12). Dado que el cambio climático está generando olas de calor más intensas, entre otros efectos, algunas bodegas contemplan el impacto del clima extremo en otras temporadas, por ejemplo, así lo anota la Entrevistada 6: "La empresa está implementando tecnologías como ventiladores para regular la temperatura y proteger las plantas de las heladas".

Finalmente, otras acciones realizadas consideran la colaboración con otros agentes del ecosistema enoturístico que pueden apoyar para enfrentar la disrupción: "Las universidades planean crear viñedos experimentales" (Entrevistada 12). Lo anterior puede ser significativo, pues, como coinciden diversas participantes (Entrevistados 4 y 14; Entrevistadas 15 y 11), el costo económico de establecer medidas para enfrentar esta disrupción es una limitante para las empresas, particularmente para las pequeñas.

## Discusión

A partir de los hallazgos, es posible afirmar que, si bien las empresas del VdeG resultan resilientes, al seguir operando después de una amenaza exógena con fuertes consecuencias a nivel mundial y ante la amenaza del cambio climático, su nivel de respuesta en buena medida resulta ser de tipo reactivo, según la clasificación de Gilly *et al.* (2014).

Lo anterior significa que las acciones son organizadas a través de un ejercicio de aprendizaje constante que, si bien resulta positivo, carece de una planeación integral para orquestar acciones previo, durante y posterior a la disrupción. Así, para superar los efectos generados por la pandemia, las empresas implementaron algún tipo de innovación o realizaron acciones de colaboración para continuar operando durante la cuarentena (bodegas) o retomar operaciones una vez que las autoridades sanitarias lo permitieron (restaurantes y hoteles).

Este mismo tipo de respuesta aparece en las medidas puestas en marcha para enfrentar el calentamiento global y el cambio climático, pues son pocas las empresas que han introducido acciones para mitigar sus efectos. La mayoría ha optado por medidas de adaptación que, si bien les permite seguir operando en el corto plazo, se desestima la disrupción y el impacto desestabilizador en el largo plazo.

En general, se destaca la confluencia de acciones reactivas para mejorar la calidad, eficiencia y adaptación de las empresas enoturísticas en el VdeG ante un entorno cambiante. Dichas medidas fortalecen su capacidad para enfrentar la disrupción, pero no promueven una resiliencia proactiva que les podría significar un mayor margen de acción ante el cambio.

Las aportaciones teóricas (Divisekera & Nguyen, 2018; Gössling *et al.*, 2020; Reddy *et al.*, 2020) destacan el rol de acciones centradas en la innovación, colaboración y adaptación al cambio como compromisos continuos de organizaciones resilientes. Las opiniones de las personas entrevistadas coinciden con la importancia de innovar y trabajar conjuntamente pues en los discursos de la mayoría se reconoce una relación entre los componentes de la resiliencia organizacional (superación, preparación, transformación o aprovechamiento) en situaciones de cambio, lo que coincide con los hallazgos de otras investigaciones (Espeso-Molinero & Pastor-Alfonso, 2020; Filimonau *et al.*, 2020; Niklas *et al.*, 2022). Además, resulta interesante la equiparación discursiva de cambio como una oportunidad, lo cual es un elemento significativo que se recomienda no desaprovechar para enraizar acciones proactivas que sostengan la resiliencia en el VdeG.

Desde la teoría se considera que la capacidad de anticipación contribuye a una mejor preparación de las empresas ante las disrupciones; por ello, se enfatiza la necesidad de fortalecer los componentes internos de la resiliencia (por ejemplo, el liderazgo, la capacitación, la motivación y la pertenencia entre su personal) para desarrollar estrategias de anticipación y adaptación a los cambios del entorno, contribuyendo con ello a una posición competitiva a largo plazo (Guedes *et al.*, 2023; Reddy *et al.*, 2020). A través de la gestión de las crisis y el fortalecimiento de una cultura organizacional para la adaptación, se pueden sentar las bases de una resiliencia proactiva para incrementar las capacidades, los conocimientos y la colaboración de las empresas de enoturismo en el VdeG.

Con la finalidad de promover una resiliencia organizacional proactiva, se considera básico el desarrollo de la capacidad para tomar decisiones anticipadas, lo cual significa que las empresas de enoturismo en VdeG deben trabajar en el fomento de la flexibilidad, la innovación o la colaboración como bases para el desarrollo de acciones de anticipación (Hiriart, 2018; Reddy *et al.*, 2020). Apostar por ello podría suponer no solo el fortalecimiento de las empresas en el VdeG, también contribuiría a posicionar al destino como competitivo, basado en la constante evolución. En esta tarea, la idea generalizada del cambio como una oportunidad, que aparece entre la muestra de estudio, puede ser un elemento central sobre el cual orbiten las acciones proactivas.

Teniendo en mente lo señalado por Gilly *et al.* (2014), aplicado al enoturismo, y a partir de trabajos como los de Reddy *et al.* (2020), Guedes *et al.* (2023) y Rodríguez-Cohard *et al.* (2021), para trabajar hacia el fortalecimiento de una resiliencia proactiva se recomiendan las siguientes acciones a corto plazo:

1. Colaboración. Puede ser particularmente útil para las microempresas que constituyen mayoría en el destino. A través de dicha acción se facilita la creación de experiencias enoturísticas integrales, a la vez que se desarrollan recursos compartidos que son invaluable para anticiparse a la disrupción.
2. Fortalecimiento de la marca destino. Puede servir para potenciar un enoturismo que cuide de los recursos locales y promueva un desarrollo incluyente, materializando una mayor cantidad de prácticas sostenibles.
3. Consolidación de acciones de innovación. Pueden actuar como base sobre las cuales construir la diversificación de productos turísticos en el VdeG y mejorar la experiencia del enoturista.

## Conclusiones

Diversas investigaciones coinciden en que el VdeG es, a nivel nacional, uno de los destinos de enoturismo más importante (Cuamea *et al.*, 2021; Montiel *et al.*, 2019; Nucamendi *et al.*, 2023). No obstante, también destacan los retos que enfrenta, particularmente en sus procesos organizacionales (por ejemplo, innovación, sostenibilidad o trabajo conjunto, por señalar solo algunos).

Los hallazgos de la investigación identifican como tarea pendiente tanto el desarrollo de la capacidad de anticipación a eventos disruptivos como el diseño de estrategias que consoliden los niveles de respuesta de las empresas de enoturismo del VdeG y sienten las bases de la resiliencia territorial del destino.

Si bien las personas entrevistadas reconocen la capacidad de sus empresas para sobrevivir a disrupciones, y ello ha quedado demostrado con la pandemia y la amenaza del calentamiento global y cambio climático, también identifican el limitado nivel de respuesta a la anticipación. Son empresas resilientes cuyas acciones se concentran en maniobrar la disrupción, pero tienen poca posibilidad de anticiparse a ellas.

Es cierto que algunas disrupciones son de tal magnitud que llegan a revolucionar todo el sector, como es el caso de la pandemia por covid-19; sin embargo, hay otras como el calentamiento global y el cambio climático que llevan varios lustros siendo reconocidas por sus importantes efectos perturbadores. No obstante, las respuestas ante estas crisis han sido puntuales en el VdeG.

Como implicaciones de este trabajo se destaca el papel de la colaboración entre todos los agentes del ecosistema enoturístico para promover la resiliencia (organizacional y territorial) y su capacidad para afrontar los retos en contextos de incertidumbre y cambio. Futuras investigaciones pueden revisar el impacto de otras amenazas presentes en los destinos de enoturismo (como la inseguridad), así como analizar las acciones clave para la promoción de resiliencia territorial o las relaciones de la resiliencia con otros conceptos, por ejemplo, la gobernanza. También sería pertinente mantener estudios longitudinales que permitan completar modelos capaces de caracterizar el ciclo de la resiliencia en las empresas y destinos enoturísticos.

## Conflictos de interés

Los autores y la autora declaran no tener conflicto de interés alguno.

## Referencias

- Bangwayo-Skeete, P. F., & Skeete, R. W. (2021). Modelling tourism resilience in small island states: a tale of two countries. *Tourism Geographies*, 23(3), 436–457. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1750684>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Bouaziz, F., & Hachicha, Z. S. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37(7), 537–551. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0358>
- Cheer, J. M., & Lew, A. A. (2017). Understanding tourism resilience: adapting to social, political, and economic change. En J. Cheer & A. A. Lew (eds.), *Tourism, resilience, and sustainability: adapting to social, political and economic change* (pp. 3–17). Routledge.
- Cochrane, J. (2010). The sphere of tourism resilience. *Tourism Recreation Research*, 35(2), 173–185. <https://doi.org/10.1080/02508281.2010.11081632>
- Contreras, A., López, M. D., & Zalthen, L. (2023). Escala para medir las capacidades resilientes en las pymes mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 872–887. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.26>
- Cuamea, O., Ramos, K., & Galván, J. (2021). Efecto de las estrategias de mercadotecnia digital en el proceso de elección de MIPyMEs vinícolas en el Valle de Guadalupe, México. *El Periplo Sustentable*, 41, 204–233. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8141742>
- Divisekera, S., & Nguyen, V. K. (2018). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, 67, 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.010>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Espeso-Molinero, P., & Pastor-Alfonso, M. J. (2020). Governance, community resilience, and indigenous tourism in Nahá, Mexico. *Sustainability*, 12(15), 2–20. <https://doi.org/10.3390/su12155973>
- Filimonau, V., Derqui, B., & Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 91, e102659. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102659>
- Gilly, J.-P., Kechidi, M., & Talbot, D. (2014). Resilience of organisations and territories: the role of pivot firms. *European Management Journal*, 32(4), 596–602. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.004>
- Gössling, S., McCabe, S., & Chen, N. (2020). A socio-psychological conceptualisation of overtourism. *Annals of Tourism Research*, 84, 102976. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102976>
- Guedes, A., Niklas, B., Back, R. M., & Rebelo, J. (2023). Implications of an exogenous shock (COVID-19) on wine tourism business: a Portuguese winery perspective. *Tourism and Hospitality Research*, 23(1), 113–120. <https://doi.org/10.1177/14673584221085214>
- Haiyan, S., Gang, L., & Yanting, C. (2022). Tourism forecasting competition in the time of COVID-19: an assessment of *ex ante* forecasts. *Annals of Tourism Research*, 96, e103445. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103445>
- Hiriart, C. A. (2018). Estrategias de resiliencia y escenarios adversos para la recuperación turística y gestión del patrimonio del Centro Histórico de Morelia, Michoacán, México (2001-2017). *Intervención*, 9(17), 32-47. <https://doi.org/10.30763/Intervencion.2018.17.190>
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36, e100747. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>
- Méndez, R., Santos, R., Romero, Y., Díaz de León, S., Salazar, M., López, E., & Rodríguez, A. (2021). Evaluación del estrés hídrico y de tres índices de vegetación en la uva de vino, *Vitis vinifera*, en el Valle de Guadalupe, Baja California, México. *Realidad, Datos y Espacio*, 12(2), 106–121. <https://biblat.unam.mx/es/revista/realidad-datos-y-espacio-revista-internacional-de-estadistica-y-geografia/articulo/evaluacion-del-estres-hidrico-y-de-tres-indices-de-vegetacion-en-la-uva-de-vino-vitis-vinifera-en-el-valle-de-guadalupe-baja-california-mexico>

- Mendizábal, N. (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En I. Vasilachis-de Gialdino (coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 65–105). Gedisa Editorial.
- Montiel, J. C., Díaz, I. A., & Lozano, M. (2019). Las Buenas Prácticas para el enoturismo sustentable en el Valle de Guadalupe, Ensenada, Baja California, México. Un enfoque desde las Ciencias Sociales y Administrativas. *El Periplo Sustentable*, (37), 62–91. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i37.9210>
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 9–18. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375091>
- Niklas, B., Guedes, A., Back, R. M., Rebelo, J., & Laurie, F. (2022). How resilient are wine tourism destinations to health-related security threats? A winery perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 24, e100707. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2022.100707>
- Nucamendi, A. Y., Bringas, N. L., & Verduzco, B. (2023). Conflictos socioterritoriales en el Valle de Guadalupe, Baja California, México: un acercamiento desde las redes de confianza. *Frontera Norte*, 35, 1–25. <https://doi.org/10.33679/rfn.v1i1.2347>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. SAGE.
- Qu, S., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238–264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Reddy, M. V., Boyd, S. W., & Nica, M. (2020). Towards a post-conflict tourism recovery framework. *Annals of Tourism Research*, 84, e102940. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102940>
- Rodríguez-Cohard, J. C., Juste-Carrión, J. J., & Vázquez-Barquero, A. (2021). Challenges and responses of agri-food activities under COVID-19 pandemic: the case of the Spanish territories producing wine and olive oil. *Sustainability*, 13(24), e13610. <https://doi.org/10.3390/su132413610>
- Vázquez, A., Herrera, A. F., Borrego, N. C., & Sánchez, E. (2022). Perspectivas sobre la producción vitivinícola mexicana en el contexto internacional. En A. Vázquez, N. C. Borrego, A. F. Herrera & E. Sánchez (coords.), *La industria vitivinícola mexicana en el siglo XXI: retos económicos, sociales y ambientales* (pp. 21–48). Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco A. C.
- Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. M. (2023). Future past of tourism: critical reflection's on the rise of tourism futures. *Tourism Geographies*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2270937>