

Artículos original de investigación

# La resiliencia como parte de la capacidad organizacional en destinos turísticos del vino: Caso en Guanajuato, México

Resilience as part of organizational capacity in wine tourism destinations: The case of Guanajuato, Mexico

**Julio César Montiel Flores<sup>1</sup>**

jc.montiel@ugto.mx

<https://orcid.org/0000-0001-6891-1431>

**Alba María del Carmen González Vega<sup>1</sup>**

amdc.gonzalez@ugto.mx

<https://orcid.org/0000-0003-4660-5075>

**Alejandra López Salazar<sup>1</sup>**

alejandra\_lopezsalazar@yahoo.com.mx

<https://orcid.org/0000-0003-3927-9603>

**Juan Pedro Valenzuela Valenzuela<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-0744-0127>

jp.valenzuela@ugto.mx

<https://doi.org/10.22209/amr.v3a03.2024>

elocation-id: eamr.v3a03.2024

**Recibido:** abril 13 de 2024.

**Aceptado:** agosto 25 de 2024.

---

1 Universidad de Guanajuato, campus Celaya-Salvatierra. México

CÓMO CITAR: Montiel Flores, J. C., González Vega, A. M. C., López Salazar A., Valenzuela Valenzuela J. P., (2024). La resiliencia como parte de la capacidad organizacional en destinos turísticos del vino: Caso en Guanajuato, México. *Accounting and Management Research*, 3, eamr.v3a03.2024.  
<https://doi.org/10.22209/amr.v3a03.2024>

## Resumen

La pandemia de COVID-19 del año 2020 provocó una crisis global sin precedentes, especialmente devastadora para la industria turística mexicana, una fuente crucial de ingresos del país. Las empresas turísticas enológicas en el estado de Guanajuato, parte vital del sector local, enfrentaron desafíos sin precedentes con cierres temporales y una drástica reducción en el turismo. Sin embargo, demostraron una notable capacidad de adaptación al implementar medidas de seguridad, promover el turismo local y desarrollar estrategias innovadoras que, a través de la diversificación de servicios, fortalecimiento de la promoción en línea y alianzas estratégicas, algunas empresas lograron su propio rescate. Este estudio que enmarca un caso singular de la resiliencia organizacional destaca que está ligada al conjunto de capacidades que la organización posee y que refleja un dinamismo para su adaptación al entorno cambiante. Se trata de un trabajo de orden cualitativo que empleó el estudio de caso como método; se aplicaron entrevistas semiestructuradas las observaciones participante y no participante. Entre los resultados, se destaca que la resiliencia y la capacidad organizacional están interrelacionadas, aunque difieren en enfoques y dimensiones, ambos implican considerar riesgos y planificar para abordarlos, pero la capacidad organizacional gestiona recursos para resultados positivos, mientras que la resiliencia implica gestionar riesgos y planificar para mantener la continuidad operativa.

**Palabras clave:** Resiliencia organizacional, capacidades organizacionales, enoturismo, Guanajuato, mercadotecnia.

## Abstract

The COVID-19 pandemic of 2020 triggered an unprecedented global crisis, particularly devastating for the Mexican tourism industry, a crucial source of the country's revenue. The wine tourism businesses in the state of Guanajuato, a vital part of the local sector, faced unprecedented challenges with temporary closures and a drastic reduction in tourism. However, they demonstrated remarkable adaptability by implementing safety measures, promoting local tourism, and developing innovative strategies that, through service diversification, strengthening online promotion, and strategic alliances, enabled some businesses to achieve their own recovery. This study, which frames a singular case of organizational resilience, highlights that it is linked to the set of capabilities that the organization possesses, reflecting dynamism in adapting to the changing environment. It is a qualitative study that employed the case study method; semi-structured interviews and both participant and non-participant observations were implemented. The results highlight that resilience and organizational capability are interrelated, although they differ in approaches and dimensions. Both involve considering risks and planning to address them, but organizational capability manages resources for positive outcomes, while resilience involves managing risks and planning to maintain operational continuity.

**Keywords:** Organizational resilience, organizational capabilities, wine tourism, Guanajuato, marketing.

## Introducción

El surgimiento de la pandemia de COVID-19 en 2020 desató una crisis global sin precedentes, afectando profundamente a todos los sectores de la sociedad. En México, el impacto fue particularmente devastador para la industria turística, una de las principales fuentes de ingresos del país. Las medidas de confinamiento y las restricciones de viaje llevaron a una caída abrupta en la demanda de servicios turísticos, resultando en el cierre temporal y permanente de aerolíneas, hoteles, agencias de viaje y otros negocios relacionados, así como en una pérdida masiva de empleos y una recesión económica significativa en el sector. La prolongada incertidumbre sobre la duración y el alcance de la pandemia exacerbó la situación, dificultando la recuperación de esta vital industria.

En este contexto, el estudio de las empresas enológicas turísticas en el estado de Guanajuato adquiere una importancia crucial. Estas empresas representan una parte significativa del sector turístico local y desempeñan un papel vital en la economía regional. Durante la pandemia de COVID-19, las empresas enológicas en Guanajuato enfrentaron desafíos sin precedentes, tales como cierres temporales, cancelaciones de eventos y una disminución drástica en el flujo de turistas nacionales e internacionales. Sin embargo, a medida que la industria turística comenzó a adaptarse a la nueva realidad, la capacidad de resiliencia de estas empresas se convirtió en un factor determinante para su supervivencia y eventual recuperación.

Las empresas enológicas de Guanajuato demostraron una capacidad notable para adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes. Implementaron medidas de seguridad estrictas, promovieron el turismo local y desarrollaron estrategias innovadoras que les permitieron mantener operaciones, tales como actividades en grupos reducidos o experiencias personalizadas en espacios abiertos y seguros. Esta adaptación no solo les permitió sobrevivir durante los tiempos difíciles de la pandemia, sino también sentar las bases para una recuperación más sólida y sostenible en el futuro.

Un caso ejemplar de resiliencia y adaptación en la industria turística enológica de Guanajuato es la empresa Z. Esta destacada empresa, pionera en el sector enológico del estado, ha compartido su experiencia durante y después de la pandemia, ofreciendo una visión integral de los desafíos enfrentados y las estrategias implementadas para superarlos. Durante este período, la empresa Z experimentó una marcada disminución en la afluencia de visitantes y en las ventas, lo que les obligó a replantear su enfoque y adoptar medidas innovadoras.

Entre las lecciones aprendidas, la empresa Z subraya la importancia de diversificar sus servicios, fortalecer su presencia en línea y establecer alianzas estratégicas con otras empresas locales. La empresa se centró en proporcionar experiencias únicas y personalizadas a sus clientes, lo que les permitió mantenerse relevantes en un mercado en constante cambio. Gracias a estas estrategias, la empresa Z no solo logró mantener sus operaciones durante la pandemia, sino que también experimentó un crecimiento significativo, consolidando su posición como un referente enológico en la región de Guanajuato.

De tal manera, que el presente texto tiene el objetivo de analizar cómo la capacidad organizacional influye en el ejercicio de la resiliencia organizacional frente a las condiciones de mercado actuales post pandemia, para lo cual se presentan tres apartados, el contexto y las características de los destinos turísticos del vino, la teoría sobre resiliencia organizacional como parte de la capacidad organizacional, los principales resultados y las conclusiones del estudio.

## La resiliencia organizacional como parte de la capacidad organizacional

La resiliencia es un término que ha evolucionado a lo largo del tiempo y ha sido utilizado en diferentes contextos; según Meneghel et al. (2013) el origen de la palabra resiliencia parte del latín *resiliere*, "que significa volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar" (p. 14); y al parecer es un término que proviene de la física que suele ser usado para comprender la capacidad que tiene la material de volver a su forma original y volver al estado de equilibrio tras recibir una presión que lo deforma.

A su vez, Sabatino (2016) identifica tres formas de poder interpretar la resiliencia desde la perspectiva sistemática de la vulnerabilidad que son: Desde la ingeniería, refiriéndose a la resiliencia como la velocidad en que un sistema retorna a su estado inicial debido a su afectación por una situación adversa. La resiliencia ecológica, comprendida como esa capacidad que posee un sistema para absorber un impacto sin cambiar su estructura, identidad y funciones. Por último, la resiliencia adaptativa que refiere a la capacidad de un sistema de reaccionar ante una situación de estrés sin perder la capacidad de asignar sus recursos de manera eficiente.

Por otro lado, definir lo que concierne a la resiliencia organizacional remite a las ideas de Wildasky (en Meneghel et al. 2013) al referirse a la capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización, la cual se desarrolla en el tiempo; por su parte, Linnenluecke et al. (2020) menciona que la resiliencia organizacional es aquella capacidad de las organizaciones para resistir, recuperarse y adaptarse a los desafíos y cambios en el entorno empresarial, basando esta capacidad en la combinación de recursos internos y externos, desarrollados a través de la gestión efectiva de riesgos y la planificación estratégica. En general se puede resumir como la capacidad de una organización para adaptarse y recuperarse de situaciones adversas o imprevistas, y seguir funcionando de manera efectiva, basando dichas capacidades en una combinación de recursos internos y externos, desarrollados a través de la gestión efectiva de riesgos y la planificación estratégica.

De igual manera, la resiliencia organizacional implica tener estructuras, recursos y capacidades para hacer frente a la adversidad y que puede ser considerada como un proceso dinámico que opera antes, durante y después de eventos disruptivos; en cuanto a los puntos en común entre las definiciones de resiliencia, existe una evolución de "recuperarse" a "hacerlo mejor que antes" (Melián et al., 2020). Para Bouaziz y Hachicha, (2018) es más que resistencia o adaptación al cambio, adoptando una actitud proactiva, y anticipando, aprovechando el cambio continuo de su entorno.

Gilly et al. (2014) realizan su aportación señalando que la resiliencia organizacional puede ser considerada como una capacidad reactiva de una organización que sirve para resistir eventos externos, así como una capacidad activa para anticiparse a dichos eventos y desarrollar nuevas formas de actuar.

En cuanto a los enfoques teóricos de la resiliencia aplicados a la organización se encuentran los siguientes (ver Tabla 1):

**Tabla 1.** Enfoques teóricos de la resiliencia aplicados a la organización

Modelo	Autor(es)	Año	Principales principios
Teoría de la resiliencia ecológica	Holling	1973	La resiliencia está relacionada con la capacidad de absorber eventos de transgresión manteniendo siempre la función básica y estructura de la organización.
Teoría del alto rendimiento	Weick	1993	Las organizaciones resilientes son aquellas que pueden operar a un alto rendimiento incluso en situaciones contrarias.
Resiliencia organizacional	Weick y Sutcliffe	2007	La resiliencia organizacional está ligada a la capacidad de prever el peligro, contener el daño y a una rápida recuperación.
Teoría de la resiliencia organizacional	Hollanagell	2014	Propone dos paradigmas enfocados a la gestión organizacional para evitar errores y accidentes y, por otro lado, como capacidad para adaptarse ante condiciones anormales en la organización
Modelo de resiliencia organizacional	Horne y Orr	1998	Capacidad de las organizaciones para anticipar, prepararse, responder y adaptarse a condiciones inesperadas, destaca elementos como la preparación, recuperación y adaptación
Teoría de la resiliencia	Legnick-Hall et al.	2011	Enfoque en capacidades organizacionales frente a la adversidad. Identifica capacidades como la cognitiva, comportamental y contextual.
Modelo de resiliencia organizacional	Denyer	2013	Modelo PRISM, destaca aspectos como la planeación robustez, innovación, sistemas, mentalidad.
Modelo de resiliencia organizacional	Sutcliffe y Vogus	2003	Centra su enfoque en organizaciones de alta fiabilidad e involucran aspectos como el mindfulness, flexibilidad, aprendizaje continuo.
Modelo de resiliencia organizacional	Mallak	1998	Su enfoque se logra a través de ocho aspectos como la visión compartida, competencia, roles y responsabilidades claras, redes de soporte, sistemas de decisiones, innovación, confianza y respeto, energía y motivación.

Nota: Elaboración propia con base en (Denyer, 2013; Holling, 1973; Hollnagel, 2014; Horne & Orr, 1997; Lengnick-Hall & Beck, 2005; Mallak, 1998; Sutcliffe & Vogus, 2003; Weick, 1993; Weick & Sutcliffe, 2007)

Por todo lo anterior, es posible afirmar que la resiliencia organizacional es un concepto clave en la gestión empresarial moderna y se relaciona estrechamente con la teoría de recursos y capacidades, según Lengnick-Hall y Beck (2005) la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y ajustar los recursos y capacidades de la empresa para satisfacer las nuevas demandas del mercado es esencial para la resiliencia organizacional, agregando Teece (2007) que la resiliencia organizacional está basada en las capacidades dinámicas de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno, para aprovechar las oportunidades emergentes por cuanto dependen de los recursos y capacidades de la empresa para su desarrollo.

La teoría de recursos y capacidades puede ser utilizada para comprender cómo las organizaciones pueden desarrollar capacidades que les permitan ser más resilientes, por ejemplo, en la resiliencia organizacional, la capacidad de la organización es clave al utilizar sus recursos y capacidades para hacer frente a los cambios y las incertidumbres del entorno (Linnenluecke et al., 2020). Además, la resiliencia organizacional se basa en la capacidad de la organización para desarrollar y utilizar sus recursos y capacidades para hacer frente a los cambios y las incertidumbres del entorno, Manuti y Scardigno (2018) identificaron cuatro tipos de recursos y capacidades que son importantes para la resiliencia organizacional: recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos de conocimiento.

Los autores coinciden en que la resiliencia puede ser medida en diferentes niveles, ya sea en el ámbito personal o en el organizacional, y que las dimensiones que componen la resiliencia varían según el enfoque y la metodología utilizada. También están de acuerdo en que la resiliencia es esencial para enfrentar y superar situaciones adversas, crisis y cambios impredecibles. Sin embargo, difieren en las dimensiones que consideran más relevantes para medir la resiliencia y en cómo se aplica el concepto a la gestión empresarial. Mientras que algunos autores se centran en la flexibilidad, la adaptabilidad, la capacidad de recuperación y la innovación como aspectos clave de la resiliencia organizacional, otros enfatizan en la capacidad de absorción, la fortaleza emocional y la orientación al cambio. En cuanto a la gestión empresarial, algunos autores la relacionan con la teoría de recursos y capacidades, mientras que otros se centran en la capacidad de colaboración y aprendizaje.

## **Materiales y métodos**

La presente investigación es de tipo cualitativo y se ubica en el paradigma interpretativo; según Vasiliadis et al. (2006), la investigación cualitativa es un tipo de investigación que busca comprender los significados subjetivos y las interpretaciones que las personas dan a sus creencias, motivaciones y actividades culturales, este tipo de investigación incluye el uso y la recopilación de una variedad de materiales empíricos, como estudios de casos, experiencia personal, introspección, historia de vida, entrevistas, textos observacionales, históricos, interactivos y visuales, que describen los momentos y problemas habituales y problemáticos, caracterizándose por métodos flexibles, apertura a la triangulación y la capacidad de particularizar.

La investigación de tipo cualitativa es una investigación que tiene la finalidad de proporcionar una mayor comprensión, significados e interpretación subjetiva que el hombre da a sus creencias, motivaciones y actividades culturales, esto mediante diferentes diseños de investigación, ya sea a través de la etnografía, fenomenología, investigación-acción, historias de vida y teoría fundamentada (Behar, 2008).

La presente investigación cualitativa es de tipo descriptivo debido a que se enfoca en la descripción de fenómenos sociales en una circunstancia temporal y especial determinada; busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Cauas, 2015). Mediante el uso del tipo descriptivo de la investigación cualitativa, se buscó describir de forma detallada cómo la empresa del vino se ha desarrollado con el paso del tiempo y le ha permitido ser una empresa de referencia para las demás empresas en su tipo.

Robert Yin conocido por ser de los principales autores en la investigación cualitativa con estudios de caso; señala que el estudio de caso es una investigación empírica que busca estudiar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real en particular, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (Yin, 1994).

Los estudios de caso se enfocan hacia un solo individuo o cosa, permitiendo un examen y escrutinio cercano, como menciona Caramon y Martínez (2004) en (Díaz et al., 2011) "El estudio de caso busca la solución a la problemática presentada en la unidad de investigación que puede ser un solo individuo, una familia, un grupo escolar e incluso una institución" (p. 40), con la recopilación de una gran cantidad de datos detallados, resaltando como no hay mejor manera de obtener una imagen más completa de lo que está ocurriendo que a través de un estudio de caso, puesto que "El estudio de caso como método examina y analiza profundamente la interacción de los factores que producen cambio o crecimiento" (Muruetta, 2009, p. 44).

Considerando la clasificación realizada por Rodríguez et al. (1999), este es un tipo de estudio de caso único, en su modalidad situacional debido a que estudia un acontecimiento desde la perspectiva de los que han participado en el mismo. La unidad de análisis es situacional por cuanto son sujetos individuales los que compartirán su experiencia (Díaz et al., 2011).

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron: La entrevista semiestructurada aplicada a los principales agentes de representación y servicio como gerencia y personal diverso de servicio; la observación no participante para indagar sobre el servicio a clientes y; la observación participante para conocer a profundidad otros procesos relativos a otros servicios. Para la entrevista semiestructurada se tomaron en cuenta los elementos o pilares de la resiliencia organizacional de la propuesta teórica de Denyer (2013); la guía de entrevista estuvo integrada por 15 dimensiones y 35 preguntas base.

Para la observación participante se elaboró una guía de observación con diez aspectos como: infraestructura y entorno, recepción y atención al cliente, calidad del servicio de guía, experiencia en la degustación, gastronomía y maridaje, satisfacción del visitante, materiales informativos y merchandising,

innovación, sostenibilidad, seguridad y accesibilidad. En el caso de la no participante se elaboraron anotación en el diario de campo abordando los temas mencionados anteriormente. La aplicación de los instrumentos de recolección de datos para esta investigación se realizó en la ciudad de Dolores Hidalgo Cuna de la Independencia Nacional, en el estado de Guanajuato entre noviembre de 2022 y mayo de 2023.

El análisis de datos se desarrolló a través del análisis cualitativo de contenido soportado por el software ATLAS TI. El análisis de contenido: "El análisis cualitativo de contenido se define a sí mismo dentro de este marco de trabajo como una aproximación empírica, de análisis metodológicamente controlado de textos al interior de sus contextos de comunicación, siguiendo reglas analíticas de contenido y modelos paso a paso, sin cuantificación de por medio" (Mayring, 2000, p. 1).

## Descripción del caso

Para este trabajo se ha seleccionado como caso una organización dedicada al turismo del vino que en lo sucesivo se le denominará Empresa Z la cual es pionera en el estado de Guanajuato; su primera vinificación data del año 2005 con parras que ya tenían una antigüedad mayor a quince años; su primer vino fue vendido al público en el 2008. Una de sus etiquetas principales se lanzó en el 2010 a partir de este ha sido acreedora a más de 80 medallas en concursos internacionales.

La empresa Z cuenta con instalaciones de vinificación y atención a las visitas que fueron diseñadas por arquitectos de renombre y premiadas con medalla de plata en la 1a Bienal de arquitectura de la Ciudad de México, nombradas Icono del Diseño mexicano por la revista Architectural Digest y obteniendo una medalla de plata en la XIII Bienal de Arquitectura Mexicana 2014 ( Julia Eats, 2020) .

La empresa Z es una empresa que cuenta con el apoyo de diferentes organizaciones públicas y privadas; dentro del sector público se encuentra la Secretaría de Turismo del Estado de Guanajuato que en colaboración con otras empresas del vino generaron la Ruta del Vino de Guanajuato que integra a 15 empresas del vino, distribuidos en los municipios de Comonfort, San Miguel de Allende y Dolores Hidalgo-Cuna de la Independencia, este último siendo el municipio en el que se encuentra la empresa Z.

Además de distribuir sus productos dentro de sus las instalaciones y en eventos a los que es convocada como invitada, La empresa Z cuenta con diferentes aliados del sector privado que le colaboran en esto, algunas tiendas de autoservicio en las que se encuentra presenten La empresa Z son: Liverpool, City Market, Chedraui, Walmart, Sam's, Bodegas Alianza y Palacio de Hierro. Dentro del sector privado se encuentran más de 400 restaurantes como Casa de Sierra Nevada, Loma Linda, Maderos, Kab'an, entre otros, esto a nivel nacional, pero también cuentan con aliados internacionales como H-E-B, Dufry y WORLD DURY FREE GROUP.

Algunos datos en la historia de la empresa Z indica que es la primera bodega que comenzó la actividad vinícola dentro del estado de Guanajuato, es conocida como la bodega más antigua de la región;



comenzó a principios de los años noventa del siglo XX cuando aún se conocía muy poco sobre los viñedos en esta zona.

La empresa Z se encuentra en el municipio de Dolores Hidalgo en el estado de Guanajuato, México. El municipio es de trascendencia histórica pues es identificado por sus acontecimientos como la cuna de la Independencia de México y es de donde la empresa se inspiró para nombrar a su viñedo. El estado de Guanajuato mantiene su tradición de cultivo de la uva, gracias a la herencia que dejó el cura Miguel Hidalgo y Costilla, el Padre de la Patria. Bajo este antecedente, los actuales socios de la bodega decidieron retomar la tradición vinícola en esta tierra. Originalmente, la empresa Z era un rancho agrícola que se dedicaba a la producción de hortalizas, al igual que muchos otros en la región.

Antes de cultivar la uva, el dueño del rancho solía cultivar frijoles, alfalfa, maíz, chiles y diferentes tipos de hortalizas; sin embargo, su hijo decidió aventurarse en el mundo de los viñedos. Alrededor de esa época, el propietario conoció a un español que tenía un terreno cercano al rancho de la empresa Z. El español que tenía experiencia en los viñedos de España compartió sus ideas y decidieron asociarse para comenzar este proyecto.

Al principio, comenzaron plantando uva de mesa (uva de consumo comercial, que es diferente a la uva para producir vino), ya que el español solía hacer vinos generosos con ese tipo de uva. En ese tiempo fue una especie de experimento, una afición (hobby) para el hijo del dueño del rancho; pero poco a poco, la plantación de viñedos creció, siendo la uva de mesa la protagonista de esta primera etapa. El hijo del dueño del rancho decidió estudiar enología en España, por lo que viajó al extranjero para formarse en esta disciplina. La idea era, una vez que regresara, se encargaría de trabajar las tierras y las plantaciones de uva que ahora se tiene en la empresa Z. Así fue como Juan Manchón, actual enólogo, regresó de España para dar inicio al proyecto.

Con el enólogo de regreso, comenzaron a plantar más vides y a elaborar sus primeros vinos. Juan Manchón (hijo) empezó a experimentar en el viñedo y así es como la empresa Z dio sus primeros pasos como bodega reconocida en Guanajuato. Poco después, fueron plantando diferentes variedades de uva y actualmente cuentan con más de 42 hectáreas de viñedo. Lo que comenzó como una afición (hobby) se ha convertido en una pasión para los dueños; aunque la actividad vinícola requiere mucha dedicación, paciencia y una inversión a largo plazo, lo que ha requerido la inversión en plantas, maquinaria y equipo. Así, estos son los inicios de la empresa Z, una historia familiar que se remonta al encuentro entre el español, de los dueños don Juan Manchón y don Ignacio Vega y su hijo Juan Manchón.

Los productos y servicios de la empresa Z están dirigidos a personas de 25 años en adelante, que por lo general, son conocedoras del vino y principalmente provenientes de Ciudad de México, Querétaro, San Luis Potosí, Jalisco, Puebla y Guanajuato; además están abiertos a todo tipo de público que cuentan con inquietud, gusto, afición o interés por el vino y nuevas experiencias, buscado acercarse a las actividades de la producción de la uva, así como a productos y servicios que se desarrollen alrededor de esta.

El estado de Guanajuato es un productor de vinos emergente en el país; al hablar de vino mexicano se viene a la mente lo producido por Baja California, el estado con mayor reconocimiento en la producción de vino, ya que genera el 57% de la producción nacional; seguido por Coahuila, Querétaro y en cuarto lugar se encuentra Guanajuato según datos del Consejo Mexicano Vitivinícola (CMV). Solo en 2021 Guanajuato produjo mil 800 toneladas de uva para vino, equivalente a 1.8 millones de botellas aproximadamente (Carranza, 2022) y cuenta con más de 350 hectáreas de viñedos, con 24 tipos de uva y 14 bodegas (El universal, 2021). Guanajuato es considerado un destino emergente para el vino mexicano, con oportunidades de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional, en general, la industria del vino en Guanajuato está creciendo y tiene el potencial de convertirse en un referente importante en el mercado del vino mexicano (Parcerisa, 2017; Technocio, 2022).

El mercado del vino en el estado de Guanajuato va en aumento, cada día son más las personas que están interesadas o tienen una inquietud por conocer más sobre el vino, su producción, fabricación y diversas actividades que se generan en torno a la uva como degustaciones, recorridos, eventos y etiquetas.

La empresa Z cuenta con la ventaja de ser la primera bodega en el estado, dotándolo de un significado histórico y cultural único; ha ganado múltiples premios por sus vinos y diseño arquitectónico de sus instalaciones de vinificación y atención a clientes; actualmente cuenta con más de 42 hectáreas en su haber, muy por encima de las 7 hectáreas que cuenta la Bodega de Vinos que se encuentra también en el estado, cantidad significativa en comparación con otras vinícolas de la región; además de contar con experiencias clásicas como los tours guiados, con o sin vino, degustaciones y vino con maridaje, cuentan con experiencias como clases de cocina y si Wine Maker, que consiste una degustación con quesos y charcutería, además de la creación de ensamble, es decir la elaboración de tu propio vino a base de 4 variedades.

## Resultados

La empresa Z experimentó un impacto negativo significativo debido a la pandemia de COVID-19; antes de la pandemia, la empresa dependía en gran medida de las visitas de turistas y amantes del vino que deseaban disfrutar de su experiencia enoturística, sin embargo, cuando la pandemia golpeó y las restricciones de movimiento se implementaron, la situación cambió drásticamente.

En los primeros meses de la pandemia, la empresa Z se vio obligada a cerrar completamente al público durante aproximadamente tres meses, a partir de principios de abril, este cierre tuvo un impacto negativo en los ingresos y las visitas, ya que la gente tenía miedo de salir, durante este período, no hubo ingresos y la empresa tuvo que adaptarse rápidamente a la nueva realidad, una de las fortalezas de la empresa Z fue su ubicación al aire libre y la capacidad de ofrecer experiencias en entornos naturales, lo que les permitió recuperarse más rápidamente. Cuando finalmente pudieron reabrir, implementaron medidas de seguridad y redujeron la capacidad de visitantes en grupos, pasando de recibir grupos de 35 personas a máximo 12 personas.

A pesar de los obstáculos, la empresa logró mantener a su personal sin necesidad de despidos y continuó con la producción de vinos, comenzando a expandir su presencia en internet con una tienda en línea, lo que les permitió llegar a clientes que no podían visitar físicamente la bodega. Esta estrategia de comercio electrónico ayudó a aumentar las ventas y se convirtió en una parte importante de su modelo de negocio.

Los principales desafíos para la empresa durante la pandemia incluyeron la adaptación a las nuevas medidas de higiene y seguridad, así como la necesidad de hacer cumplir estas reglas entre los turistas que los visitaban. Hubo casos en los que algunos turistas se resistieron a seguir los protocolos, como el uso de mascarillas, lo que generó tensiones entre otros visitantes que, si seguían las normas de seguridad establecidas, pero en general la mayoría de los visitantes cooperaron y siguieron las medidas.

La empresa Z enfrentó desafíos significativos debido a la pandemia, pero logró adaptarse y recuperarse en gran medida gracias a su entorno al aire libre y su capacidad para mantener a su personal. También aprovechó la oportunidad de expandir su presencia en línea, lo que contribuyó a su resiliencia durante estos tiempos difíciles.

La empresa Z es una empresa mediana ya que cuenta con 130 trabajadores fijos, sin contar los trabajadores eventuales, de los cuales su estructura organizativa contempla áreas como: Dirección general; área de producción que dividida entre el enólogo principal y el equipo de Producción (personal de campo y bodega); área de enoturismo que incluye la gerencia administrativa, sommelier, chef, meseros, personal de recorridos y personal de apoyo. Además de incluir áreas como finanzas, logística, tecnologías de la información, recursos humanos, mercadotecnia, ventas y atención al cliente.

## Discusión de los resultados

Las empresas turísticas tuvieron que desarrollar estrategias innovadoras para sobrevivir a la crisis generada por la pandemia COVID-19. Villa, Hernández y Madrigal (2021) han identificado capacidades como el aprendizaje y la resiliencia organizacional, capacidades dinámicas, así como protocolos de higiene y seguridad para recuperar la confianza del turista, destacando la adaptación de capacidades tecnológicas en el servicio al turista como un impacto positivo de la crisis. Se destaca la importancia de analizar posibles escenarios de recuperación económica global y del sector turismo, considerando la eficiencia de las políticas económicas y la gestión en términos de salud pública.

En el ámbito de la resiliencia organizacional, el elemento fundamental radica en la capacidad de la organización para aplicar sus recursos y capacidades de manera efectiva frente a los desafíos y las incertidumbres del entorno (Linnenluecke et al., 2020). Esta capacidad se alinea perfectamente con los principios de la teoría de la contingencia, que sostiene que el éxito organizacional depende de la capacidad de adaptarse al entorno cambiante (Barrientos, 2007). Se concuerda en que la resiliencia organizacional también se relaciona con la teoría de la ecología poblacional, ya que las organizaciones resilientes son aquellas que pueden sobrevivir y prosperar en un entorno competitivo y dinámico, similar a las especies que se adaptan para sobrevivir en un ecosistema en constante cambio (Garcilazo, 2011).

Es relevante destacar que existen diversas perspectivas sobre cómo medir la resiliencia, ya sea a nivel personal o en el contexto organizacional. Además, las dimensiones que integran la resiliencia varían según el enfoque y la metodología empleados. Si bien existe consenso en que la resiliencia es esencial para abordar y superar situaciones adversas, crisis y transformaciones impredecibles, existe divergencia en cuanto a las dimensiones consideradas más pertinentes para su evaluación y en cómo se aplica este concepto a la gestión empresarial.

Mientras que algunos autores ponen énfasis en la flexibilidad, la adaptabilidad, la capacidad de recuperación y la innovación como elementos clave de la resiliencia organizacional, otros resaltan la capacidad de absorción, la fortaleza emocional y la disposición al cambio. En lo que respecta a la gestión empresarial, algunos la vinculan estrechamente con la teoría de recursos y capacidades, mientras que otros se centran en la habilidad para colaborar y aprender.

La capacidad de innovación es especialmente importante según Montes y Vargas (2019) ya que las empresas necesitan desarrollar productos y servicios únicos para diferenciarse de la competencia y satisfacer las demandas cambiantes de los visitantes (Uribe & Uribe, 2018); así como sus recursos naturales ya que pueden ser utilizados para desarrollar productos turísticos innovadores y mejorar la calidad de la experiencia del visitante y o humanos, debido a que pueden proporcionar información valiosa y pueden interactuar con los visitantes para mejorar su experiencia (Vargas & Montes, 2018).

Por lo anterior, es posible afirmar que existe una gran importancia en los recursos y capacidades con los que cuente una organización; y es la capacidad organizacional la que se enfoca en gestionar y mover esos recursos para aprovechar oportunidades y enfrentar desafíos; por otro lado, la capacidad como la resiliencia organizacional reconocen la necesidad de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio, siendo la capacidad organizacional la que busca mejorar continuamente y aprender de experiencias pasadas, mientras que la resiliencia organizacional es la que se enfoca en la capacidad de adaptación para enfrentar eventos inesperados.

Ambos conceptos implican una consideración de los riesgos y la planificación para abordarlos, por lo que la capacidad organizacional busca gestionar eficazmente los recursos y actividades para alcanzar resultados positivos, mientras que la resiliencia organizacional implica la gestión efectiva de riesgos y la planificación estratégica para mantener la continuidad operativa.

La empresa Z es una empresa de turismo del vino pionera en el estado de Guanajuato, México, con más de 42 hectáreas de tierra dedicados a la cultivación de la vid. Con experiencia en el área, visión de crecimiento y apertura a la innovación, creatividad y cambio. Con una visión de ser la referencia de otras empresas del sector, con ganas de crecer, seguir cosechando premios y reconocimientos, con una visión humanista que incentiva la integración de los colaboradores en una gran familia. Abierta a las propuestas, con actitud de escucha activa, apertura a la colaboración e interesado en lo que dicen sus colaboradores, proveedores y clientes.

## Conclusiones

Los resultados del estudio de la empresa Z, una empresa turística enológica destacada en el estado de Guanajuato, muestran que esta organización exhibe características de resiliencia y capacidad organizacional, cada una con enfoques y elementos específicos que merecen ser destacados y comparados.

En términos de resiliencia organizacional, la empresa Z ha demostrado una serie de prácticas clave que contribuyen a su capacidad para adaptarse y resistir desafíos. La empresa fomenta la participación de sus colaboradores, incentivando la creatividad y la innovación a través de reuniones periódicas y la inclusión de opiniones de todos los departamentos. Además, La empresa Z enfatiza la transparencia en sus operaciones, manteniendo una comunicación abierta sobre temas financieros y desafíos, como las pérdidas económicas derivadas de la pandemia.

Por otro lado, la empresa Z asegura que sus empleados posean el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus roles y fomenta la motivación y el compromiso mediante una cultura organizacional que involucra a los colaboradores en eventos y actividades fuera del entorno laboral. La empresa también destaca en la coordinación de sus operaciones, particularmente en la organización de eventos, manteniendo alianzas estratégicas con proveedores locales y otras empresas relacionadas con el turismo enológico. Esta colaboración promueve el comercio local y el apoyo a la comunidad, reforzando la resiliencia y la sostenibilidad de la empresa.

En lo que respecta a la capacidad organizacional, La empresa Z se enfoca en estrategias relacionadas con la dirección y liderazgo, la cultura organizacional, la promoción, la comercialización, la adaptación al cambio y el trabajo en equipo. La empresa se distingue por una cultura centrada en valores como el servicio, el respeto y la colaboración, con la dirección general desempeñando un papel crucial en la creación de un ambiente laboral familiar y colaborativo. Asimismo, La empresa Z utiliza múltiples canales de promoción, incluidos gobiernos, redes sociales, páginas de revisión y asociaciones con tiendas de autoservicio, además de ofrecer servicios de maquilado de vino para terceros.

La empresa Z muestra una notable capacidad de adaptación al observar el comportamiento de sus clientes y responder a sus necesidades cambiantes, como la organización de eventos más pequeños y la promoción de la cultura del vino. La empresa promueve la cooperación y el trabajo en equipo entre sus colaboradores, lo que se refleja en su capacidad para llevar a cabo actividades exitosas y satisfacer las demandas cambiantes de los clientes.

Las similitudes entre la resiliencia y la capacidad organizacional de la empresa Z se encuentran en la importancia de la comunicación abierta, la colaboración, la adaptación al cambio y la cultura empresarial. Ambas dimensiones buscan fomentar un ambiente laboral saludable y promover la innovación. Mientras que la resiliencia organizacional se centra en la capacidad de la empresa para resistir y recuperarse de desafíos inesperados, la capacidad organizacional se enfoca en la eficacia general de la empresa en áreas como la comercialización y la promoción. La resiliencia está más relacionada con la gestión de

crisis, mientras que la capacidad organizacional se refiere a la habilidad de la empresa para funcionar de manera óptima en condiciones normales.

La empresa Z demuestra tanto resiliencia como capacidad organizacional, pero estas dimensiones se enfocan en diferentes aspectos de la gestión empresarial. Ambos conceptos son esenciales para el éxito continuo de la empresa y se complementan mutuamente en su búsqueda por mantenerse competitivos y relevantes en la industria del turismo enológico. Estos hallazgos subrayan la importancia de integrar ambos enfoques para desarrollar una organización robusta, adaptable y preparada para enfrentar los desafíos del futuro en el dinámico mundo del turismo y la enología.

## Referencias bibliográficas

- Barrientos, J. W. (2007). Contingencias Múltiples (una revisión a la teoría de las contingencias). En *Publicaciones de Cátedra-Sistemas Administrativos* (pp. 1-10).  
<https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2018/11/barrientos2007.pdf>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Bouaziz, F., & Hachicha, Z. S. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37(7), 537-551.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia*, 2, 1-11. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/l-Variables->
- Denyer, D. (2013). *Organizational resilience: A summary of academic evidence, business insights, and new thinking*. BSI and Cranfield School of Management. <https://www.cranfield.ac.uk/som/case-studies/organizational-resilience-a-summary-of-academic-evidence-business-insights-and-new-thinking>
- Díaz, S. A., Mendoza, V. M., & Porras, C. M. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y Palabras*, 75. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706040.pdf>
- Garcilazo, J. (2011). La teoría de la ecología poblacional examinada a la luz de teorías adaptacionistas. *Visión de Futuro*, 15, 1-20. <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n1/v15n1a03.pdf>
- Gilly, J. P., Kechidi, M., & Talbot. (2014). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal*, 32(4), 596-602.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*, 4(Volume 4, 1973), 1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II: The past and future of safety management* (Primera). Ashgate.
- Horne, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39. <https://doi.org/10.1002/ert.3910240405>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptation and fit as key determinants of the relationship between resources and firm performance: A resource-based analysis. *Journal of Management*, 31(1), 1-21.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. I. (2020). *The Oxford Handbook of Organizational Resilience*. Oxford University Press.
- Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health Manpower Management*, 24(4), 148-152. <https://doi.org/10.1108/09552069810215755>

- Manuti, A. & Scardigno. (2018). Organizational resilience: A capability-based systematic review and future research agenda. *Sustainability*, 10(4), 122.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.17169/fqs-1.2.1089>
- Melián, L., Fernández, M., & Hidalgo, G. (2020). Indicadores de Resiliencia Organizacional (IRO): Una herramienta para la evaluación de la capacidad de adaptación de las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 81-88.
- Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I. (2013). *El camino de la Resiliencia Organizacional—Una revisión teórica*.
- Montes, J. A., & Vargas, J. (2019). Turismo enológico en México: Una revisión de la literatura y un análisis de sus principales retos. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(1).
- Murueta, M. (2009). Familia y proyecto social en la teoría de la praxis. *En Psicología de la familia en países latinos del siglo XXI* (Primera, pp. 23-41). Asociación Mexicana de Alternativas en psicología, A.C. [http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/pt/Acervo\\_files/PsicologiaFamiliaLatinosXXI.pdf#page=23](http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/pt/Acervo_files/PsicologiaFamiliaLatinosXXI.pdf#page=23)
- Rodríguez, G., Gil, J., & Garcia, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe.
- Sabatino, M. (2016). Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research*, 69(5), 1924-1927.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. En J. E. Cameron & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (Primera, pp. 94-110). Berrett-Koehler Publishers.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Uribe, M. A., & Uribe, M. A. (2018). Recursos naturales y turismo enológico: El caso de la región de Ensenada. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 27(5), 758-774.
- Vargas, J., & Montes, J. A. (2018). Capacitación y calidad del servicio en empresas turísticas enológicas de Querétaro. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(3), 847-861.
- Vasilachis, I., Ameigeiras, A., Chernobilsky, L., Giménez, V., Mallimaci, F., Mendizábal, N., Neiman, G., Quaranta, G., & Soneira, A. (2006). *Estrategias de investigación*. Centro Panamericano de estudios Superiores.
- Villa Hernández, Y. A., Hernández Silva, V., & Madrigal Moreno, S. (2021). Impacto del Covid-19 en el turismo. *Vinculatégica EFAN*, 7(2), 1158-1169. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-174>
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.