

# Estudios Sociales

Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional

Volumen 35, Número 65. Enero – Junio 2025  
Revista Electrónica. ISSN: 2395-9169

---

Artículo

Innovación y resiliencia organizacional  
del enoturismo en el Valle de Guadalupe (México)

Innovation and organizational resilience  
in wine tourism in Valle de Guadalupe (Mexico)

DOI: <https://doi.org/10.24836/es.v35i65.1531e251531>

Omar Camarena-González\*  
<https://orcid.org/0000-0003-0075-0330>  
[ocamarena@uabc.edu.mx](mailto:ocamarena@uabc.edu.mx)

Isis Arlene Díaz-Carrión\*  
<https://orcid.org/0000-0002-0131-8163>  
[diaz.isis@uabc.edu.mx](mailto:diaz.isis@uabc.edu.mx)

Isaac Cruz-Estrada\*  
<https://orcid.org/0000-0002-7673-0195>  
[icruz@uabc.edu.mx](mailto:icruz@uabc.edu.mx)

Fecha de recepción: 11 de mayo de 2024.

Fecha de aceptación: 22 de enero de 2025.

\*Universidad Autónoma de Baja California. México.  
Autora para correspondencia: Isis Arlene Díaz-Carrión.  
Facultad de Turismo y Mercadotecnia.  
Calz. Universidad 14418, Parque Internacional Industrial.  
Tijuana. Tijuana, B. C., México, C. P. 22390

---

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C.  
Hermosillo, Sonora, México.



## Resumen

Objetivo: analizar el impacto de la innovación en la resiliencia organizacional en el Valle de Guadalupe (Ensenada, México). Metodología: mixta, se aplicaron 103 cuestionarios y 17 entrevistas en profundidad a personas propietarias y administradoras de bodegas, hoteles y restaurantes. Resultados: a través del cálculo de la correlación de Pearson, se encontró la existencia de una asociación positiva entre las variables independientes (innovación organizacional, innovación tecnológica, innovación sostenible, innovación de producto, innovación de mercadotecnia e innovación de proceso) con la variable dependiente (resiliencia organizacional); el análisis de contenido de las entrevistas corroboró las principales acciones para la promoción de la resiliencia en los distintos tipos de empresas para enfrentar la disrupción del Covid-19; las principales acciones se centran en innovación del producto y del proceso, en un segundo nivel están la innovación de mercadotecnia e innovación organizacional, en un tercer nivel las relativas a la innovación tecnológica y la innovación sostenible. Limitaciones: la ausencia de un directorio actualizado de la población de estudio; futuras investigaciones pueden analizar la resiliencia territorial y en otros destinos de enoturismo y empresas. Conclusión: se enfatiza la importancia de la innovación entre las empresas de enoturismo para enfrentar entornos de crisis y situaciones no predecibles.

Palabras clave: desarrollo regional, innovación, resiliencia, empresas, enoturismo, Valle de Guadalupe, México.

## Abstract

Objective: In this paper, we analyze the implications of innovation to foster organizational resilience in Valle de Guadalupe (Ensenada, México). Methodology: A mixed questionnaire was applied to 103, and 17 in-depth interviews were conducted with owners and managers of wineries, hotels, and restaurants. Results: By applying the Pearson correlation, we found a positive association between independent variables (organizational innovation, technological innovation, sustainable innovation, product innovation, marketing innovation, and process innovation) and the dependent one (organizational resilience). While content analysis allows us to confirm the main action taken by the range of businesses to promote resilience through innovation to face COVID-19 disruptions, the main actions are centered on product innovation and process innovation; on a second level appears marketing innovation and organizational innovation, while technological innovation and sustainable innovation are placed on a third stage. Limitations: They relate to the lack of an updated directory of enterprises operating in the destination. Future studies might analyze territorial resilience and the dynamic in other wine destinations and organizations. Conclusions: Key findings include the relevance of innovation to strengthen wine tourism organizations to face and surpass crises and volatile contexts.

Keywords: regional development, innovation, resilience, organizations, wine tourism, Valle de Guadalupe, Mexico.

## **Introducción**

Los estudios organizacionales del turismo han dado cuenta de una innovación, caracterizada por el dinamismo, el aprendizaje y la creación de ideas, conceptos, procesos, productos o servicios, centrada en la satisfacción del turista y el incremento de la competitividad. Lo anterior ha quedado demostrado en diversas ocasiones y de manera reciente con los efectos generados por la pandemia por Covid-19. Son varias las investigaciones que han estudiado innovaciones introducidas por las empresas turísticas durante los últimos años, Rodríguez-Cohard et al. (2021) destacan el desarrollo de innovaciones para mantenerse en contacto con el turista, la introducción de nuevos productos y formas de comercialización o establecimiento protocolos de seguridad sanitaria; mientras que Guedes et al. (2023) enfatizan la virtualidad y sostenibilidad como alternativas recurridas por las empresas para sostener su operación durante la pandemia. Sin embargo, Yeoman y McMahon-Beattie (2023) señalan que las empresas turísticas cada vez operarán en contextos más cambiantes e inciertos; derivado de ello, las investigaciones recientes destacan la importancia de promover empresas resilientes capaces de enfrentar mejor las disrupciones (Niklas et al., 2022; Rodríguez-Cohard et al., 2021).

En la investigación se analiza el impacto de la innovación en la resiliencia organizacional del enoturismo en el Valle de Guadalupe (Ensenada, México), interesa particularmente caracterizar las principales dimensiones aplicadas por las empresas para afrontar amenazas significativas para el segmento. Debido a la poca información que hay en el tema, una de las principales aportaciones del trabajo es contribuir a cerrar la brecha de conocimiento en uno de los destinos más consolidados del país (Vázquez-Elorza et al., 2022); además de caracterizar las acciones innovadoras aplicadas por las empresas enoturísticas en la promoción de su resiliencia.

### *Innovación en el enoturismo*

La innovación ha sido un concepto estudiado desde diversos enfoques económicos, empresariales y sociales a lo largo del último siglo (Mullo-Romero et al., 2019); en los estudios organizacionales del turismo, la innovación se ha convertido en un elemento de gran relevancia en el análisis de la empresa moderna (Divisekera y Nguyen, 2018). Por su parte, Pikkemaat et al. (2019) consideran que el enfoque original de la innovación, centrado en la disponibilidad del emprendimiento para innovar, se ha ampliado a una orientación del mercado, lo cual ha permitido conocer un poco más sobre el papel que juega la satisfacción del turista o la especialización de la oferta en nichos. Abonando a lo anterior, Brandão et al. (2019) destacan la evolución de un concepto desarrollado para modelos neoclásicos hasta un uso reciente que considera sistemas holísticos donde, por ejemplo, la colaboración para innovar juega un papel relevante. Para Mullo Romero et al. (2019), esta evolución permite no solo centrarse en la problemática económica de los destinos turísticos, también visibiliza las interacciones entre agentes del ecosistema turístico y la propia sociedad, abriendo con ello el espectro de estudio de combinaciones novedosas de los factores de producción. Esta posibilidad es también contemplada por Divisekera y Nguyen (2018) quienes destacan que la innovación puede promover el desarrollo de destinos turísticos sostenibles.

Son variadas las causas que pueden fomentar la innovación en el turismo (tabla 1), independientemente de la razón, el objetivo de entender y satisfacer las necesidades dinámicas del turista ha llevado a las empresas a la generación de productos diferenciados; el uso de tecnología para mejorar eficiencia y personalización de los servicios turísticos (Henderson et al., 2018; Pikkemaat et al., 2019); la colaboración entre agentes del ecosistema turístico para promover la co-creación y con ello la innovación (Casais et al., 2020), o interesarse por la sostenibilidad (Mullo Romero et al., 2019; Sigalat-Signes et al., 2019); todo lo anterior para satisfacer demandas y tendencias emergentes.

Tabla 1.  
*Elementos potenciadores de la innovación en el sector turístico*

Detonadores de innovación en turismo
Avances tecnológicos
Cambios en el comportamiento del turista
Competencia global
Cambios en el entorno regulatorio
Colaboración y redes

Fuente: elaboración propia a partir de Pikkemaat et al. (2019); Casais et al. (2020); Divisekera y Nguyen (2018).

Tanto Pikkemaat et al. (2019) como Divisekera y Nguyen (2018) enfatizan la relevancia de la innovación ante los cambios organizativos que experimenta el sector y concluyen que, ante la intensa competencia, una innovación desarrollada desde la perspectiva del turista y de las empresas resulta esencial. Además, se comenta sobre la necesidad de promover innovaciones particularmente entre las micro y pequeñas empresas, un mayor énfasis en innovaciones sostenibles, así como en el diseño de políticas públicas que puedan sostener la innovación en el sector.

Para Vasco Santos et al. (2022), la innovación en el enoturismo persigue la creación y mejora constante de los servicios, lo anterior buscando ofrecer experiencias únicas y diferenciadas en relación con la cultura del vino. Con el objetivo de lograr esto, las empresas desarrollan diversas estrategias y acciones que materializan la práctica innovadora; partiendo de la literatura, se han identificado 6 vertientes de la innovación como las más representativas (Pikkemaat et al., 2019; Sánchez-Sánchez et al., 2022). A continuación, se detalla cada una de ellas desde una perspectiva del enoturismo (tabla 2).

Tabla 2.

*Dimensiones de la innovación en el enoturismo y sus acciones*

Dimensiones	Principales acciones
Innovación del producto	Nuevas presentaciones de vino, nuevos canales de comercialización, experiencias en espacios abiertos, co-creación de experiencias.
Innovación tecnológica	Soluciones digitales, inteligencia artificial y análisis de datos para personalizar la experiencia.
Innovación de proceso	Capacitación de recursos humanos, liderazgo colaborativo, habilidades blandas, trasvase de conocimientos.
Innovación sostenible	Gestión del agua, eficiencia energética, diseño bioclimático de instalaciones, cuidado del paisaje, establecimiento de capacidad de carga, introducción nuevas variedades de uva, kilómetro cero.
Innovación de mercadotecnia	Segmentación en nichos, promoción personalizada, mercadotecnia de las emociones.
Innovación organizacional	Flexibilización laboral, certificaciones, integración con cadena de suministros, colaboración con agentes ecosistema enoturístico.

Fuente: elaboración propia a partir de diversos autores.

### *Resiliencia en el enoturismo*

Para los estudios organizacionales del turismo, la resiliencia es un concepto centrado en el cambio y la disrupción que enfrentan los destinos y empresas turísticas (Cheer y Lew, 2017; Cochrane, 2010). El turismo es un sector que experimenta desastres o amenazas que, aunadas a los entornos cambiantes, pueden crear importantes disrupciones, evidenciando la relevancia de la resiliencia como concepto de estudio. De hecho, las primeras investigaciones analizaron la pertinencia de la resiliencia para superar desastres naturales (Cochrane, 2010) y aunque esta línea se mantiene en los estudios, también se han explorado las aportaciones del concepto para enfrentar otras disrupciones en la actividad (Cheer y Lew, 2017).

La resiliencia como concepto teórico proviene de la ecología e implica la capacidad de un sistema para absorber perturbaciones y reorganizarse; sin embargo, la aplicación del concepto a las investigaciones organizacionales no necesariamente significa volver al estado original (Cochrane, 2010). Si bien se mantiene el elemento de recuperación, Filimonau et al. (2020) definen la resiliencia como la capacidad de los destinos y empresas turísticas para volver a un estado de normalidad superando un evento disruptivo causado por una crisis o un desastre.

Para algunas investigadoras como Cochrane (2010), la aplicación de la resiliencia como concepto en el turismo implicó la necesidad de adecuaciones que ralentizaron su uso; ello a pesar de la transversalidad del turismo, una actividad desarrollada en contextos complejos y que por ello puede verse favorecida con los planteamientos de la resiliencia. Sin embargo, durante la pandemia por Covid-19, la resiliencia fue uno de los conceptos más recurridos para estudiar las respuestas de las empresas y destinos ante una amenaza de tal magnitud (Guedes et al., 2023; Niklas et al., 2022). El contexto de cambio e incertidumbre, señalado por Yeoman y McMahon-Beattie (2023), experimentado cada vez más por el turismo ha sido evidenciado por las varias crisis y desastres naturales en los destinos; así, con la finalidad de enfrentar las disrupciones, las empresas pueden potenciar sus niveles de resiliencia a partir de factores como la innovación, la colaboración, la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje (Melián-Alzola et al., 2020; Rodríguez-Cohard et al., 2021) (tabla 3).

Tabla 3.  
Factores promotores de la resiliencia

Flexibilidad
Innovación
Colaboración
Capacidad de aprendizaje
Gestión de riesgo
<u>Planificación estratégica</u>

Fuente: elaboración propia a partir de Melián-Alzola et al. (2020); Rodríguez-Cohard et al. (2021) y Niklas et al. (2023).

Las investigaciones turísticas han identificado dos niveles de resiliencia, uno a nivel macro (resiliencia territorial) y otro a nivel micro (resiliencia organizacional) (Cheer y Lew, 2017; Filimonau et al., 2020). Debido a un mayor control sobre los factores que promueven la resiliencia, generalmente la organizacional aparece como una respuesta de tipo reactivo a corto plazo; mientras que la territorial implica la consideración de las complejidades del ecosistema turístico, la aplicación de mayores recursos y la participación de más agentes en un contexto de desarrollo

local, razones que llevan a catalogar su desarrollo en el largo plazo (Cheer y Lew, 2017). En general, la literatura destaca que ambas permiten la aplicación de estrategias y acciones desde diferentes ópticas, así como su incidencia en el fortalecimiento de la capacidad de aprendizaje, la implementación de estrategias y acciones para desarrollar capacidades de anticipación, respuesta y transformación (Barrón-Torres y Sánchez-Limón, 2022), permitiendo a las empresas y destinos turísticos enfrentar los eventos disruptivos en mejores condiciones.

Respecto al tipo de resiliencia usado para este trabajo, Nielsen et al. (2023) consideran que la resiliencia organizacional contempla la combinación de recursos internos y externos de la empresa, para los autores la clave está en la gestión efectiva de riesgos y la planificación estratégica; complementando lo anterior, Melián-Alzola et al. (2020), aluden a las estructuras, recursos y capacidades de la empresa, combinadas de forma que éstas desarrollen conocimientos y recursos dinámicos previamente al evento disruptivo y puedan combinarlos durante la crisis o el desastre natural. Esto último es vital, pues como señalan Bouaziz y Hachicha (2018), no se trata solo de recuperarse, es necesario que las empresas anticipen de manera proactiva y consoliden sus procesos de mejora ante el cambio continuo.

## **Metodología**

Se hace uso de herramientas cuantitativa y cualitativa para analizar la relación entre innovación y resiliencia. En ambos casos, la población de estudio son personas propietarias, gerentes o administradores de empresas de alojamiento, alimentos y bebidas y bodegas con actividad turística en el Valle de Guadalupe (a partir de ahora denominado VdeG); la justificación de selección de estos tipos de empresas se sustenta en las investigaciones que consideran a las bodegas, los hoteles y los restaurantes como elementos centrales de la oferta enoturística (Cuamea-Velázquez et al. 2021; Erkuş-Öztürk y Terhorst, 2016). La conformación de la lista de empresas incluidas para la

aplicación del cuestionario se realiza a partir de una búsqueda en diferentes directorios;<sup>1</sup> el directorio para esta investigación queda conformado por un total de 103 empresas que se encontraron en la zona de interés del estudio, a las cuales se aplica el instrumento cuantitativo. Este se compone de un total de siete secciones, en la primera se recopila la información de la persona encuestada y la empresa donde trabaja; mientras que en las restantes se presentan los ítems para las dimensiones de la innovación. Cada uno de estos ítems se califica en una escala de Likert que va de 1 a 5.

El contenido del cuestionario se valida a través de la retroalimentación de siete pares académicos con conocimiento en los conceptos de estudio; las recomendaciones son mínimas (eliminación de ítems duplicados o cuidado de la redacción) y se introducen en los ítems señalados; ello para evitar sesgos y fortalecer el instrumento. Posteriormente, para la validación de constructo del instrumento, se realiza un pilotaje (n=20) entre propietarios o personal directivo de empresas de hospedaje, alimentación y bodegas en la zona de estudio. Es posible observar en la tabla 4, los resultados arrojados para el cálculo del Alpha de Cronbach, éstos dan cuenta de un instrumento con un buen nivel de confiabilidad; las dimensiones obtienen valores entre .843 y .920, con base en Rodríguez-Rodríguez y Reguant-Álvarez (2020) y Toro et al. (2022), estos resultados manifiestan una buena consistencia interna.

---

<sup>1</sup> Como el del Comité Provino, el Consejo Mexicano Vitivinícola (CMV) o la guía Vinitácora: Vinos y Vinícolas de Baja California, así como del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para la zona de estudio.

Tabla 4.  
*Alpha de Cronbach*

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Innovación de producto	.848	7
Innovación tecnológica	.854	7
Innovación de proceso	.920	11
Innovación sostenible	.867	7
Innovación de mercadotecnia	.843	8
Innovación organizacional	.865	7

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Para la metodología cualitativa se aplican entrevistas en profundidad semiestructuradas. El guion del instrumento se centra en la identificación de las acciones innovadoras que fortalecen la resiliencia. El guion se valida con dos personas expertas y las recomendaciones (ampliar la batería de preguntas para identificar los detonadores de la resiliencia y la implementación de indicadores para una medición de esta). Posteriormente se realiza un pilotaje para confirmar la adecuación del guion y realizar ajustes menores en el mismo (incrementando las baterías de preguntas para abarcar los distintos momentos de la pandemia).

En total se entrevistó a 17 informantes clave, cantidad con la que se alcanza el punto de saturación (Moser y Korstjens, 2017); en la selección de la muestra de estudio se cuidó cumplir con los principales tipos polares, en este caso se distinguen entre bodegas, empresas de hospedaje y restaurantes. Una vez hecha la transcripción, se realiza un análisis de contenido de las principales ideas del texto (Camprubí y Coromina, 2016). Los códigos y subcódigos de análisis se seleccionan a partir de las referencias consultadas y se adecúan a las dinámicas del VdeG.

Como conceptos de primer orden se tomaron: medios digitales, comercio electrónico, redes sociales, on-line, a domicilio, servicio personalizado, atención clientela, fidelidad, posicionamiento, distanciamiento, cubre bocas, sanitizante, aire libre, espacio abierto, certificaciones, protocolos, horarios, turnos, home office, capacitaciones virtuales. Como temas de

segundo orden se determinan: adaptarse, sobrevivir, aguantar y como respuestas agregadas: acciones innovadoras para enfrentar la pandemia por Covid-19.

### *Enoturismo en el Valle de Guadalupe*

El VdeG, ubicado en Ensenada (Baja California, México), se distingue por sus características geográficas y climáticas; cuya combinación ha dado lugar a una de las ofertas de enoturismo más consolidadas en el país. De acuerdo con Méndez-Alonzo et al. (2021), el Valle se ubica al noroeste de Ensenada (Baja California), a 32°08'-32°00' de latitud Norte y 116°41'-116°29' de longitud Oeste; a 25 km al norte de la cabecera municipal de Ensenada y a 85 km al sur de Tijuana y Tecate (Nucamendi-Méndez et al., 2023). Se trata de un valle intermontano con laderas empinadas y rodeado por las montañas de la Sierra de San Pedro Mártir y la Sierra de Juárez; su ubicación entre el océano Pacífico y el desierto proporciona un microclima singular que favorece el cultivo de la vid (Méndez-Alonzo et al., 2021).

El enoturismo presente en el VdeG se compone de una experiencia completa en la que se integran la cultura, la gastronomía y el paisaje. Su crecimiento ha sido significativo en las últimas décadas (Cuamea-Velázquez et al., 2021) y en la actualidad se considera como uno de los destinos consolidados a nivel nacional (Vázquez-Elorza et al., 2022). Su desarrollo ha generado importantes impactos económicos y socioculturales en la región; no obstante, también se ha señalado la generación de efectos negativos en el destino (Nucamendi-Méndez et al., 2023) y la importancia de una planeación y gestión innovadora para hacer frente a posibles eventos disruptivos.

## **Resultados**

En esta sección se presentan los resultados de la investigación, comenzando con los hallazgos del instrumento cuantitativo, para seguir con los arrojados por el de tipo cualitativo. En la dimensión de innovación del producto, las principales acciones implementadas por las empresas encuestadas

son las relativas a la incorporación de productos/servicios nuevos para el enoturista y el establecimiento de procesos para estar en comunicación con la clientela (ambas con promedio de 4.4). Es significativo que el resto de las acciones evaluadas obtienen resultados superiores a 4, y el promedio general obtenido en esta dimensión es de 4.3 (ver tabla 5).

Tabla 5.

*Innovación del producto en empresas enoturísticas*

Innovación del producto	
1. Se incorporan productos/servicios nuevos para el visitante.	4.4
2. La empresa invierte en maquinaria, equipo e instalaciones como elemento central para promover la innovación en el enoturismo resiliente.	4.2
3. La empresa considera que la innovación del producto es un elemento central para hacer frente a las crisis de diversa naturaleza que impactan en el enoturismo.	4.5
4. Se hace uso de indicadores como eficacia, cultura o intensidad que le permiten conocer el nivel de innovación de su producto/servicios enoturísticos en sus procesos de toma de decisiones.	4.1
5. En la empresa se han establecido procesos para estar en comunicación con los clientes buscando identificar sus necesidades enoturísticas.	4.4
6. Se cuenta con procesos como atención al cliente, toma de decisiones, métodos operativos, técnicas utilizadas para la introducción al mercado de productos o servicios con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que supere las expectativas.	4.3
7. La empresa ha introducido herramientas y/o tecnologías de la comunicación para potenciar un producto enoturístico de vanguardia.	4.2
Los ítems se presentan en escala de Likert de 5 puntos	
Promedio	4.3

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo de campo.

La innovación tecnológica arrojó como principal actividad la implementación de tecnologías de vanguardia para la mejora en la calidad de productos y servicios enoturísticos (4.0), seguida del uso de tecnología en los procesos para posicionarse como una organización competitiva (3.6). En esta dimensión se obtuvo un promedio de 3.5 (tabla 6).

Tabla 6.

*Innovación tecnológica en empresas enoturísticas*

Innovación tecnológica	
1. La empresa usa frecuentemente tecnología en sus procesos para mejorar la calidad de los productos y/o servicios enoturísticos que oferta.	4.0
2. La empresa hace uso de Tecnologías de Información y Comunicación (ejemplo: inmaterialidad, interconexión, interactividad, instantaneidad, calidad en imagen/sonido) para atender las tendencias del enoturismo.	3.4
3. La empresa opera con tecnologías como Motores de Reservación (WBE), Programas de Gestión Administrativa (PMS), sistemas operativos en fase con los Global Distribution System (GDS), Página Web personalizada o Metabuscadores (WS) para eficientar sus procesos.	3.0
4. La incorporación de tecnología en los procesos de la empresa influye en la transformación y le permiten posicionarse entre las empresas líderes en el enoturismo.	3.4
5. La incorporación de tecnología en los procesos de la empresa influye en el crecimiento y permite posicionarse entre las empresas líderes en el enoturismo.	3.5
6. La incorporación de tecnología en los procesos de la empresa influye en la competitividad y permite posicionarse entre las empresas líderes en su actividad.	3.6
7. En la empresa se cuenta con canales de servicio al cliente, aplicaciones móviles, software turístico que ayudan al funcionamiento de los procesos (internos y externos) y promueven un impacto atracción y retención de nuevos enoturistas.	3.4
Los ítems se presentan en escala de Likert de 5 puntos	
Promedio	
	3.5

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

El elemento con mayor oportunidad se presenta en la operación de tecnologías como motores de reservación, programas de gestión administrativa, sistemas operativos en fase con los Global Distribution System, página web personalizada o metabuscadores (3.0) necesarios para mejorar la operación de los procesos de las empresas.

En lo relativo a la innovación de proceso (tabla 7) las empresas hacen uso de las ideas y sugerencias de su personal, a la vez que apuestan por una capacitación/formación para aumentar la innovación (ambas con un promedio de 4.4). La actividad menos usada (con valor de 4.0) es la introducción de tecnologías de digitalización en sus procesos productivos.

Tabla 7.

*Innovación de proceso en empresas enoturísticas*

Innovación de proceso	
1. La empresa promueve activamente la participación de su personal para generar nuevas respuestas y efficientar sus procesos.	4.3
2. Los factores como: recursos humanos, manejo de personal, liderazgo y autoridad, tolerancia y riesgo, grupos de interés, entorno operativo, canales de distribución y base de datos influyen en la existencia de procesos más eficientes.	4.2
3. La empresa apuesta por la formación y capacitación de su personal como una estrategia productiva para promover la modernización de procesos en el enoturismo.	4.4
4. Los directivos se encuentran satisfechos con el ambiente laboral en el los trabajadores para expresarse, ser escuchados y para abordar temas relacionados con los procesos de vanguardia dentro de la empresa.	4.4
5. Los directivos fomentan en su equipo de trabajo el uso de su propio criterio para encontrar respuestas más dinámicas a la operación.	4.3
6. En la empresa se promueve constantemente la asignación de actividades para promover el cambio/mejora en los procesos.	4.2
7. La empresa apuesta por la introducción de procesos productivos -nuevos o significativamente mejorados- para adelantarse a la satisfacción de las necesidades del enoturista.	4.1
8. La empresa apuesta por la introducción de procesos productivos -nuevos o significativamente mejorados- para adelantarse a la satisfacción de las necesidades del enoturista.	4.1
9. La empresa ha introducido actividades de apoyo a los procesos internos (sistemas informáticos, de mantenimiento, de compra o de contabilidad) nuevas o significativamente mejoradas.	4.1
10. La empresa cuenta ha mejorado significativamente los sistemas logísticos y/o de gestión para ofrecer un mejor servicio al enoturista.	4.2
11. La empresa ha introducido tecnologías de digitalización avanzadas en sus procesos que permiten la mejora continua.	4.0
Los ítems se presentan en escala de Likert de 5 puntos	
Promedio	4.2

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Mientras que la dimensión de la innovación sostenible (tabla 8) alcanza un promedio de 3.4, y registra a la gestión del agua (con 4.1), al cuidado del paisaje y la gestión de residuos peligrosos aplicando medidas novedosas como las principales acciones (ambas con 4.0). Las actividades menos realizadas son aquellas que contemplan la obtención de certificaciones de calidad a través de la sostenibilidad (2.5) y la certificación o etiquetado medioambiental (2.8) como parte de este tipo de compromisos de las empresas y su entorno.

Tabla 8.

*Innovación sostenible en empresas enoturísticas*

Innovación sostenible	
1. La empresa ha implantado los mecanismos para ahorro y depuración del agua usada en los procesos e instalaciones (p. e. nano riego, uso aguas residuales, trampas de grasa, sensibilización al enoturista).	4.1
2. La empresa desarrolla acciones de vanguardia (p. e. poner medidas disminuir contaminación acústica, lumínica, cuidado del paisaje) para el cuidado y/o la restauración de un paisaje con calidad en El Valle de Guadalupe.	4.0
3. La empresa mantiene una gestión de manejo de residuos moderna a lo largo de sus procesos productivos (como separación y etiquetado de los residuos peligrosos de los no peligrosos, la separación ayuda también al reciclaje de papeles y plásticos, llevar registro de manejo de residuos para evaluar la efectividad).	4.0
4. La empresa ha implementado medidas para potenciar el uso de energías renovables en los procesos e instalaciones (p. e. aprovechamiento de luz natural, cambio a iluminación de menor voltaje, moderación en uso de aire acondicionado y calefacción, instalación de paneles solares).	3.9
5. La empresa desarrolla medidas de cuidado de la biodiversidad en sus espacios productivos. (p.e. conocimiento, educación, comunicación y cultura ambiental, conservación y restauración, atención a los factores de presión, uso y manejo sustentable, integración y gobernanza).	3.6
6. La empresa usa insumos certificados o cuenta con etiquetas medioambientalmente responsables (p.e. certificación Leed, green glove, tripadvisor ecolíderes, Sello de Calidad "Punto Limpio V2020", Distintivo "S", NOM-199-SCFI-2017).	2.8
7. La empresa tiene sus procesos certificados en ISO 9000, ISO 14000 u otras.	2.5
Los ítems se presentan en escala de Likert de 5 puntos	
Promedio	
	3.4

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Por lo que respecta a la innovación de mercadotecnia (tabla 9) el promedio de las acciones es de 4.1; destacándose la puesta en marcha de actividades de vanguardia para promover productos auténticos (4.5), así como la colaboración activa con sus canales de distribución en busca de la mejora (4.2). El elemento con menor valoración es el relativo a estrategias enfocadas a fidelizar al enoturista (3.7) de tal manera que se convierta en el primer promotor del valor percibido durante su visita en el Valle.

Tabla 9.

*Innovación de mercadotecnia en empresas enoturísticas*

Innovación de mercadotecnia	
1. La empresa hace uso de mecanismos novedosos como: Honestidad, Transparencia, Diferenciación, Orientación al Cliente, Responsabilidad Social, Interlocución para promover la autenticidad de sus productos/servicios.	4.5
2. La empresa colabora activamente con sus canales de distribución empleando acciones vanguardistas para mejorar los resultados.	4.2
3. La empresa colabora con otras organizaciones locales de enoturismo para acceder a recursos estratégicos novedosos para la promoción de los distintos productos y/o servicios que se ofertan.	4.1
4. La empresa implementa estrategias como p.e. Life Time Value, CRM, entre otras para mantener la fidelidad del enoturista.	3.7
5. La empresa emprende acciones de modernización en mercadotecnia de manera conjunta con otros actores de enoturismo del Valle de Guadalupe.	4.1
6. La empresa ofrece servicios enoturísticos conjuntos que involucran la participación de otras empresas locales para la articulación de nuevos productos y servicios turísticos.	4.1
7. La empresa busca colaborar con distintas empresas ubicadas en otras partes del país/mundo para eficientizar la oferta de los productos y/o servicios enoturísticos.	4.1
Los ítems se presentan en escala de Likert de 5 puntos	
Promedio	4.1

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Finalmente, para innovar organizacionalmente, las empresas en el Valle recurren principalmente a flexibilizar tanto horario como funciones, a la creación de equipos multidisciplinarios y a la realización de acciones de seguimiento para superar la disrupción; todas estas acciones alcanzan valores de 4.3, mientras que el promedio para la dimensión fue de 4.1 (tabla 10).

En la tabla 11 se grafican los valores obtenidos para cada uno de estos ítems representativos de resiliencia promovida a través de la innovación. Estos elementos fueron seleccionados, considerando su nivel de importancia para impulsar la flexibilidad, capacidad de adaptación, resistencia y necesidad en la innovación en las organizaciones con actividades vinculadas con el enoturismo en el caso de estudio, de tal manera sean referentes para encauzar estas acciones en otros contextos y regiones del mundo.

Tabla 10.

*Innovación organizacional en empresas enoturísticas*

Innovación organizacional	
1. La empresa potencia el trabajo entre su personal y flexibilidad funcional entre las áreas/departamentos para enfrentar eventos que afectan de manera negativa.	4.3
2. La empresa colabora con otras empresas de enoturismo en El Valle de Guadalupe para promover el desarrollo de estrategias-destino y para la transferencia de tecnología/conocimiento o el aprendizaje conjunto.	4.1
3. La empresa establece la estrategia y tiene un plan de investigación y desarrollo (I+D+i) como la base de mejora continua de la organización, a su vez la empresa tiene diseñado un plan de Investigación, Desarrollo e Innovación para sus procesos organizacionales.	4.1
4. La empresa impulsa la acreditación de sistemas de gestión de la calidad de vanguardia como elemento diferenciador para mejorar los procesos internos de la organización.	4.0
5. La dirección de la empresa promueve la creación de equipos interdisciplinarios entre sus colaboradores para el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos que impulsen el alcance de la visión de la organización.	4.3
6. La empresa tiene establecidos talleres/reuniones en las que participan los colaboradores (proveedores) de la organización para detectar las áreas de oportunidad en los procesos de la compañía.	4.0
7. La empresa implementa talleres/reuniones para tratar de corregir las fallas en los procesos en los que participan los empleados de la organización.	4.3
Los ítems se presentan en escala de Likert de 5 puntos	
Promedio	4.1

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Tabla 11.

*Dinámicas para promoción de la resiliencia a partir de la innovación en el enoturismo del Valle de Guadalupe*

Ítem	Dimensión	Valor
La empresa considera que la innovación del producto es un elemento central para hacer frente a las crisis de diversa naturaleza que impactan en el enoturismo.	innovaproducto	5.0
La incorporación de tecnología en los procesos de la empresa influye en la transformación y permiten posicionarse a esta, entre las empresas líderes en el enoturismo.	innovatec	3.4
La empresa apuesta por la introducción de procesos productivos -nuevos o significativamente mejorados- para adelantarse a la satisfacción de las necesidades del enoturista.	innovaprocesos	4.1
La empresa ha implantado los mecanismos para ahorro y depuración del agua usada en los procesos e instalaciones (p.e. nano riego, uso aguas residuales, trampas de grasa, sensibilización al enoturista).	innovasostenible	4.1
La empresa desarrolla medidas de cuidado de la biodiversidad en sus espacios productivos. (p.e. conocimiento, educación, comunicación y cultura ambiental, conservación y restauración, atención a los factores de presión, uso y manejo sustentable, integración y gobernanza).	innovasostenible	3.6
La empresa emprende acciones de modernización en mercadotecnia de manera conjunta con otros actores de enoturismo del Valle de Guadalupe.	innovamerca	4.1
La empresa ofrece servicios enoturísticos conjuntos que involucran la participación de otras empresas locales para la articulación de nuevos productos y servicios turísticos.	innovamerca	4.1
La empresa colabora con otras empresas de enoturismo en El Valle de Guadalupe para promover el desarrollo de estrategias-destino y para la transferencia de tecnología/conocimiento o el aprendizaje conjunto.	innovaorganizacional	4.1

Fuente: elaboración propia a partir de diversas fuentes y trabajo de campo.

Finalmente, en la tabla 12, aparecen los resultados de las correlaciones entre los ítems seleccionados de las diversas dimensiones de la innovación. Con base en Hernández-Lalinde et al. (2018), los resultados presentan correlación positiva moderada, siendo significativa en el nivel de 0.01. Para Martínez-Ortega et al. (2009), estos hallazgos también pueden considerarse entre moderada a buena correlación (por presentarse entre 0.5 a 0.75). Según Sagaró y Zamora (2020) los resultados estadísticos entre 0 y 0.2 se interpretan como una correlación mínima; entre 0.2 y 0.4, presenta correlación baja; entre 0.4 y 0.6, es moderada, entre 0.6 y 0.8 buena y por encima 0.8 muy buena.

Tabla 12.  
Correlaciones obtenidas

		INNOVAP ROD	INNOVA TEC	INNOVA PROC	INNOVA SOST	INNOVA ORG	INNOVA MKT
RESILIENCIA	Correlación de Pearson	.600**	.505**	.768**	.691**	.678**	.750**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).							

Fuente: elaboración propia a partir de diversas fuentes y trabajo de campo.

Mientras que los resultados de las entrevistas en profundidad destacan el papel de la innovación para fortalecer las respuestas de las empresas ante la crisis. Por ejemplo, las empresas aplicaron diversas medidas, como: “Mantener al personal, iniciar el comercio electrónico y tener una mejor producción de vino” (Entrevistado 2); debido a las restricciones de desplazamiento las empresas cuya comercialización era directa exploraron el comercio electrónico para enfrentar la disrupción: “Promoción dirigida para atraer clientes usando medios digitales como redes sociales [...] Algunas acciones, como el marketing digital y la venta de vino en línea, llegaron para quedarse” (Entrevistado 4); acciones que implican la participación de nuevos agentes con los que antes se tenía nula o limitada colaboración.

Las personas entrevistadas declararon recurrir a la virtualidad para comercializar sus productos y mantener un posicionamiento: “se realizaron catas virtuales con opción de envío a domicilio” (Entrevistado 5). Las medidas antes mencionadas son en general, valoradas como positivas y los beneficios registrados fueron: “un servicio más personalizado y una mejor experiencia para los clientes, lo que llevó a mayores ventas” (Entrevistada 6). Pocas empresas probaron innovaciones de producto durante la pandemia, pero alguna se identificó: “Lancé una nueva línea de vinos de alta gama detectados por tener muy buena calidad” (Entrevistado 2).

La diversidad de las empresas que componen el ecosistema del enoturismo en el VdeG también se vio reflejada en la dimensión de la innovación aplicada; por ejemplo, las bodegas principalmente recurrieron a innovaciones tecnológicas y de mercadotecnia: “Descubrimos un nuevo nicho de venta a través de las entregas a domicilio, que continuamos implementando” (Entrevistado 5). Esas acciones si bien centrales, trajeron innovaciones organizacionales y de procesos como consecuencia de su introducción.

Mientras que, durante la pandemia, los restaurantes y hoteles del VdeG experimentaron otra situación, cerrando temporalmente o incluso saliendo del negocio (Entrevistado 1). Algunas empresas restauranteras y hoteles que ya habían introducido innovaciones tecnológicas (enfocadas a la reservación online) previamente a la pandemia, contaron con esa ventaja; en general, las personas entrevistadas con negocios en estos rubros consideran que sus ventas (reservaciones) se incrementaron una vez que el enoturismo comenzó a regresar a la nueva normalidad, principalmente cuando se mantenían las acciones de sana distancia (Entrevistado 4). La particularidad de las acciones implementadas para hacer frente a las diversas etapas de la pandemia a partir de las características y giro de las empresas enoturísticas ha sido señalada por Niklas et al. (2022) en su estudio sobre diversos destinos de enoturismo.

Durante el segundo año de la pandemia (disminuidas algunas restricciones), las empresas notaron un cambio en el perfil de sus visitantes: “El turismo nacional apoyó más durante esa temporada” (Entrevistado 7). Así como la preferencia por espacios rurales que se consideraron con un menor riesgo de contagio debido a la posibilidad de operar en espacios abiertos, según señalan los Entrevistados 1 y 4, lo que fue aprovechado para innovar el producto. Para poder retomar la operación, las empresas enoturísticas implementaron prácticas innovadoras como: “medidas como distanciamiento, uso de cubrebocas y un servicio más personalizado, lo cual elevó la calidad del servicio” (Entrevistada 6); estas prácticas fueron cambiando según la etapa de la pandemia, pues como comenta el Entrevistado 1: “los tapetes sanitizantes y la toma de temperatura o el uso del oxímetro se aplicaron por un tiempo, luego ya no”. Estas medidas también supusieron innovaciones materializadas en certificaciones creadas para dar certidumbre sanitaria al enoturista: “Seguí los protocolos de higiene y seguridad de las cámaras empresariales, comprar insumos de desinfección, implementar programas como ‘Mesa Segura’ y ‘Clean and Safe’” (Entrevistado 3).

Las personas entrevistadas consideran que la amenaza generada por la pandemia por Covid-19 está superada y permitió a las empresas fortalecer sus niveles de resiliencia con acciones de innovación, como deja entrever el Entrevistado 8:

Hubo acciones muy relevantes, muy positivas, considero en lo general. Otras cambiaron seguramente el destino de personas y de segmentos de la empresa [...] Apoyo al personal, mantención de prestaciones, solidaridad con la comunidad, protocolos sanitarios, comunicación responsable, capacitación virtual y acciones conjuntas con otras empresas.

La opinión anterior es ampliada por el Entrevistado 4, quien comenta: “Sobrevivimos usando la promoción dirigida utilizando la tecnología en su máxima expresión [los hoteles y

restaurantes] abrieron parcialmente, con horarios limitados y turnos para empleados, lanzaron promociones y paquetes con precios atractivos para atraer clientes”.

Finalmente, en la siguiente tabla 13 se muestran los componentes de las acciones de resiliencia e innovación identificadas en el enoturismo del VdeG; estos componentes son las acciones innovadoras recurridas por las empresas analizadas para hacer frente a las disrupciones. En la tabla se complementan los 8 ítems, de las distintas dimensiones de la innovación; primero se identifica el ítem y enseguida se muestra un el discurso relacionado con el ítem en cuestión.

Tabla 13.

*Componentes de resiliencia a partir de la innovación en el enoturismo del Valle de Guadalupe.*

---

La empresa considera que la innovación del producto es un elemento central para hacer frente a las crisis de diversa naturaleza que impactan en el enoturismo.

“En una empresa de enoturismo la resiliencia viene a través de la pandemia, el consumidor que viene tiene un perfil diferente y las empresas que nos dedicamos al enoturismo nos tenemos que adaptar a los nuevos tiempos y a las nuevas necesidades” (Entrevistada 11).

“Descubrimos un nuevo nicho de venta a través de las entregas a domicilio, que continuamos implementando [...] se realizaron catas virtuales con opción de envío a domicilio” (Entrevistado 5).

La incorporación de tecnología en los procesos de la empresa influye en la transformación y permiten posicionarse a esta, entre las empresas líderes en la industria donde se desarrolla.

“Sobrevivimos usando la promoción dirigida utilizando la tecnología en su máxima expresión” (Entrevistado 4).

La empresa apuesta por la introducción de procesos productivos -nuevos o significativamente mejorados- para adelantarse a la satisfacción de las necesidades del enoturista.

“Seguí los protocolos de higiene y seguridad de las cámaras empresariales, comprar insumos de desinfección, implementar programas como ‘Mesa Segura’ y ‘Clean and Safe’” (Entrevistado 3).

“Antes venían visitantes de alto nivel socioeconómico interesados en el vino. Ahora vienen más visitantes jóvenes atraídos por la oferta de cerveza, mixología y música, sin tanto interés en el vino” (Entrevistado 4).

---

La empresa ha implantado los mecanismos para ahorro y depuración del agua usada en los procesos e instalaciones.

“Hay reservorios de agua de regaderas, biodigestores y utilizan rayos ultravioleta para tratar el agua residual para riego” (Entrevistado 3).

“Nos hemos enfocado a darle reuso del agua desechada en todas las actividades en la zona. Nos hemos enfocado a cuidar todo tipo de riego respetuoso en la zona. Nos hemos enfocado a técnicas de limpieza, que no haya un desgaste en el agua” (Entrevistado 8).

“se usan trampas para grasas con bacterias, reciclaje de agua, energías renovables, Tenían energía renovable para la luz, no sé si la fosa séptica y esas cosas la apliquen, bueno, a menos que reutilizan el agua, o sea, hay este reciclaje de aguas o aguas tratadas” (Entrevistado 7).

La empresa desarrolla medidas de cuidado de la biodiversidad en sus espacios productivos.

“Sí, muchísimas, un enfoque hoy cada día mayor también pasa Ensenada, en la naturaleza, una sociedad que hoy respeta más el medio ambiente, la sustentabilidad, la sostenibilidad, hoy involucrarse más con lo endémico, con el respeto al agua, con respetos al saneamiento, a la calidad de vida, a la calidad del aire, a los cielos limpios, abren oportunidad al senderismo, al recorrido de plantas endémicas, a lo sencillo, lo práctico, a lo limpio, a lo ordenado, a rehacerse en una cultura de respeto a las naturalezas, a animales, a flora” (Entrevistado 8).

La empresa emprende acciones de innovación en mercadotecnia de manera conjunta con otros actores de enoturismo del Valle de Guadalupe.

“Promoción dirigida para atraer clientes por medio de los medios digitales como redes sociales. [...] Algunas acciones, como el marketing digital y la venta de vino en línea, llegaron para quedarse” (Entrevistado 4).

La empresa ofrece servicios enoturísticos conjuntos que involucran la participación de otras empresas locales para la articulación de nuevos productos y servicios turísticos.

“El hermanamiento entre los organismos y los que participan en cada segmento del enoturismo, el recibir la retroalimentación o reseña del usuario, del visitante, a la vinícola, al hotel, en el transporte, en restaurante, considero que entre la opinión de profesionales, la retroalimentación pública recabada por los gobiernos y por por los segmentos especializados en gobierno. La información o retroalimentación de los organismos” (Entrevistado 8).

“Estrategias con tours, convenios con operadores turísticos” (Entrevistado 2).

La empresa colabora con otras empresas de enoturismo en el Valle de Guadalupe para promover el desarrollo de estrategias-destino y para la transferencia de tecnología o el aprendizaje conjunto.

“La unidad del sector, dirigida lógicamente por él, pues el gobierno federal que desafortunadamente no lo vas a tener, luego por el gobierno del estado, luego el municipal, y luego los grupos de productores. Una vez que se logre eso, yo creo que estamos del otro lado [...] Todos están trabajando por su lado, no hay cooperación ni unión en el sector” (Entrevistado 10).

Fuente: elaboración propia a partir de diversas fuentes y trabajo de campo.

Como es posible identificar, la innovación, en sus 6 dimensiones analizadas en el VdeG, es un componente significativo de la resiliencia organizacional, como ha sido señalado por diversas fuentes que la identifican como un elemento clave para la promoción de una gestión adecuada de los recursos estratégicos (Barrón-Torres y Sánchez-Limón, 2022; Guedes et al., 2023).

## **Discusión**

Respecto a los avances teóricos se constata el papel de la innovación para el fortalecimiento de la resiliencia en el enoturismo, destacando las innovaciones de producto, de proceso, organizacionales y de mercadotecnia. Los resultados del estudio coinciden con lo encontrado por Rodríguez-Cohard et al. (2021), quienes identifican a la innovación del producto, del proceso y organizacionales, entre productores de vino español, para hacer frente a las disrupciones causadas por el Covid-19. Con las medidas de cuarentena establecidas durante los primeros meses de la pandemia, las bodegas del VdeG destacan el uso de medidas como catas virtuales, mejora de página web, así como inicio o mejora de la comercialización por internet; hallazgos coincidentes con las investigaciones de Guedes et al. (2023) y Rodríguez-Cohard et al. (2021). Asimismo, Cuamea-Velázquez et al. (2021) identifican innovaciones de mercadotecnia (centrada en redes sociales) como un área de oportunidad entre bodegas y viñedos de la Ruta del Vino (Baja California).

Por su parte, Rodríguez-Cohard et al. (2021), mencionan los desafíos para la realización de acciones de innovación tecnológica, para enfrentar la pandemia, entre las empresas enoturísticas. Lo anterior es coincidente con los hallazgos de este trabajo, precisamente la innovación tecnológica es una de las dimensiones menos exploradas por las empresas analizadas, a pesar de la necesidad de mecanización y aplicación de nuevas tecnologías no solo durante el proceso de cultivo, sino también en otras etapas de la prestación del servicio enoturístico. La literatura destaca las limitaciones que pueden enfrentar las empresas de pequeño tamaño al momento de introducir este

tipo de innovaciones (Guedes et al., 2023); esto es relevante pues la mayoría de las empresas de hospedaje y restaurantes del VdeG caen en dicha categoría (Sánchez-Sánchez et al., 2022); y aunque nuestros hallazgos corroboran su capacidad de innovación para responder a la incertidumbre, su margen de acción las lleva sobre todo a ensayar respuestas conjuntas con otros agentes del ecosistema enoturístico.

Finalmente, respecto a la innovación sostenible, esta aparece también como una vertiente poco explorada por las empresas participantes; lo cual ha sido reportado por otras investigaciones de enoturismo en el VdeG y en otros destinos (Montiel-Flores, 2022; Nucamendi-Méndez et al., 2023). No obstante, la implementación de acciones en esta dimensión para el cuidado del agua, en una región que ya enfrenta estrés hídrico, el cuidado del paisaje, importante componente del producto turístico, o la apuesta por limitar la afluencia, particularmente en lo que se refiere a la realización de eventos, por señalar solo algunas de las problemáticas presentes en el destino; deja entrever que las empresas tienen importantes oportunidades para explorar la innovación y apostar por la sostenibilidad. No cabe duda de que, ante los impactos por la pandemia de Covid-19, las empresas del VdeG optaron por centrarse en innovar en otras dimensiones; pero tratándose de un destino enoturístico con importantes desafíos sostenibles, y afectaciones derivadas del cambio climático, es importante ir planteándolas para incrementar la resiliencia.

La innovación se constata como una estrategia vital para la generación de resiliencia organizacional; particularmente en el caso del enoturismo destacan las acciones en la innovación del producto y del proceso, seguidas de las actividades relativas a la innovación de mercadotecnia y organizacional, y en un tercer rango aquellas relacionadas con la innovación tecnológica y sostenible, representando éstas últimas a dimensiones con importantes áreas de oportunidad a desarrollar para promover la resiliencia organizacional en uno de los destinos de enoturismo consolidados en el país (Vázquez-Elorza et al., 2022). A través de la investigación realizada, fue

posible analizar las principales acciones de innovación desarrolladas por las empresas del VdeG para enfrentar la disrupción generada por el Covid-19; si bien las principales innovaciones aplicadas fueron distintas según el período de la pandemia, el giro de las empresas y el tamaño de estas; de manera general se centraron en innovaciones de producto, de proceso, organizacionales y de mercadotecnia. En el caso de las empresas del VdeG, se enfatiza la necesidad de trabajar en la gestión efectiva del riesgo, fortaleciendo los recursos y conocimientos dinámicos previamente a la llegada de la crisis; lo cual incrementaría la capacidad de actuación de la empresa, más allá de sobrevivir a la disrupción.

### **Conclusiones**

Los estudios organizacionales del turismo se han interesado recientemente por la resiliencia como un constructo pertinente para la generación de empresas capaces de enfrentar los cambios; ello buscando la promoción de empresas y destinos innovadores y sostenibles; apoyando así a un incremento en los niveles de competitividad en contextos de disrupción.

La innovación por parte de las empresas enoturísticas tiene un impacto significativo en el fortalecimiento de la resiliencia organizacional; para el caso de las empresas analizadas en el VdeG (Ensenada, Baja California, México) se reconoce la importancia de la innovación al momento de generarla. Las acciones innovadoras más usadas están relacionadas con la resiliencia organizacional a corto plazo, principalmente las enfocadas a mantener la competitividad a través de las ventas como acción vital; las empresas recurren a estas actividades buscando hacer frente a la disrupción; aunado a lo anterior, el tamaño de las empresas (micro y pequeñas) aparece como una limitación para la aplicación de otras medidas innovadoras. La resiliencia organizacional puede verse fortalecida mediante la aplicación de innovaciones tecnológicas y sostenibles, no solo para

el caso de las interrupciones climáticas, sino también ante eventos de otra índole que afecten la operación de las empresas y destinos de enoturismo.

Como implicaciones prácticas de la investigación, se señala 1) la posibilidad de promover el establecimiento de acciones concretas por parte de las empresas enoturísticas del VdeG, 2) ser un punto de partida para la implementación de políticas públicas en un destino, que tiene al cambio climático como interrupción latente desde hace varios años, y 3) validar la necesidad de estrategias para promover esquemas de investigación y desarrollo e innovación (I+D+i) adecuadas según la actividad y tamaño de la empresa.

Futuros trabajos pueden replicar la investigación en otros destinos enoturísticos, con lo que se puede completar la trayectoria de la innovación y su impacto en la resiliencia organizacional según el ciclo de vida del destino; también pueden profundizar en los elementos que potencian o inhiben estas según las características propias de las empresas que componen el ecosistema del enoturismo, lo anterior permitiría ir cerrando las brechas de conocimiento en el entendimiento de la dinámica resiliente según sea reactiva o proactiva. También es relevante caracterizar las dinámicas de aprendizaje previas/posteriores a la interrupción y no solo su asimilación, ello buscando proponer buenas prácticas transformadoras; asimismo, pueden analizar la relación y características entre la resiliencia organizacional y la territorial.

Si bien las empresas incluidas en el estudio están vinculadas con actividades de enoturismo y obtenidas de los directorios disponibles en la zona del VdeG, dentro del municipio de Ensenada Baja California, se recomienda para una nueva investigación dedicar una muestra por cada grupo empresarial participante; ello para comparar el nivel de innovación y resiliencia organizacional, y obtener conclusiones sobre los grupos con base en la flexibilidad, capacidad de adaptación, resistencia y necesidad de inversión en innovación para mantener su competitividad.

## Referencias bibliográficas

- Bouaziz, F. y Hachicha, Z. S. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37(7), 537-551, doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0358>
- Barrón-Torres, J. G. y Sánchez-Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235-249, doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>
- Brandão, J. M. F., Temoteo, J. A. G. y Cândido, G. A. (2018). “Many hands make light work”: analysis of the interorganizational learning process in a hotel chain in Paraíba, Brazil. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 12(2), 25-45, doi: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v12i2.1379>
- Camprubí, R. y Coromina, L. (2016). Content analysis in tourism research. *Tourism Management Perspectives*, 18, 134-140, doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.03.002>
- Casais, B., Fernandes, J. y Sarmento, M. (2020). Tourism innovation through relationship marketing and value co-creation: A study on peer-to-peer online platforms for sharing accommodation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 51-57, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.010>
- Celina, H. y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(4), 572-580. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>
- Cheer, J. M. y Lew, A. A. (2017). Understanding tourism resilience: Adapting to social, political, and economic change. In Cheer, J.M. y Lew, A. A. (ed). *Tourism, Resilience, and Sustainability: Adapting to Social, Political and Economic Change* (pp. 3-17). London, United Kingdom: Routledge.
- Cochrane, J. (2010). The Sphere of Tourism Resilience. *Tourism Recreation Research*, 35(2), 173–185, doi: <https://doi.org/10.1080/02508281.2010.11081632>
- Cuamea-Velázquez, O., Ramos-Higuera, K. y Galván-León, 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, doi: <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i41.12767>
- de la Garza, J., Morales, B. N. y González, B. A. (2013). *Análisis estadístico multivariante: un enfoque teórico y práctico*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Divisekera, S. y Nguyen, V. K. (2018). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, 67, 157-167, doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.010>
- Erkuş-Öztürk, H. y Terhorst, P. (2016). Innovative restaurants in a mass-tourism city: Evidence from Antalya. *Tourism Management*, 54, 477-489, doi: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-09-2014-0074>
- Filimonau, V., Derqui, B. y Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 91, e102659, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102659>
- Guedes, A., Niklas, B., Back, R. M. y 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, doi: <https://doi.org/10.1177/14673584221085214>
- Henderson, I. L., Avis, M. y Tsui, W. H. (2018). Testing discontinuous innovations in the tourism industry: The case of scenic airship services. *Tourism Management*, 66, 167-179, doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.12.007>
- Hernández-Lalinde, J. D., Espinosa-Castro, F., Rodríguez, J. E., Chacón-Rangel, J. G., Toloza-Sierra, C. A., Arenas-Torrado, M. K., Carrillo-Sierra, S. M. y Bermúdez-Pirela, V. J. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 37(5), 587-601. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55963207025>
- Martínez-Ortega, R. M., Tuya-Pendás, L. C., Martínez-Ortega, M., Pérez-Abreu, A. y Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, VIII(2), e0. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180414044017>
- Martins, J., Gonçalves, R., Branco, F., Barbosa, L., Melo, M. y Bessa, M. (2017). A multisensory virtual experience model for thematic tourism: A Port wine tourism application proposal. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(2), 103-109, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.02.002>
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M. y Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36, e100747, doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>
- Mendez-Alonzo, R., Santos-Cobos, R., Romero-Toledo, Y., Díaz de León Guerrero, S., Salazar, M., López, E. y Rodríguez-Bastarrachea, 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. Recuperado de: [https://rde.inegi.org.mx/wp-content/uploads/2021/09/RDE34\\_05.pdf](https://rde.inegi.org.mx/wp-content/uploads/2021/09/RDE34_05.pdf)

- Montiel-Flores, J. C. (2022). La sostenibilidad en el discurso promocional de las empresas enoturísticas del estado de Guanajuato, México. *Ñeque*, 5(13), 613-633, doi: <https://doi.org/10.33996/revistanegue.v5i13.102>
- Moser, A. y 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, doi: <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375091>
- Mullo-Romero, E. del C., Castro-Salceso, J. P. y Guillén-Herrera, S. R. (2019). Innovación y desarrollo turístico. Reflexiones y desafíos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 394-399. Recuperado de: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1319>
- Nielsen, J. A., Mathiassen, L., Benfeldt, O., Madsen, S., Haslam, C. y Penttinen, E. (2023). Organizational resilience and digital resources: Evidence from responding to exogenous shock by going virtual. *International Journal of Information Management*, 73, e102687, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102687>
- Niklas, B., Guedes, A., Back, R. M., Rebelo, J. y Laurie, F. (2022). How resilient are wine tourism destinations to health-related security threats? A winery perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 24, e100707, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2022.100707>
- Nucamendi-Méndez, A. Y., Bringas-Rábago, N. L. y Verduzco-Chávez, B. (2023). Conflictos socioterritoriales en el Valle de Guadalupe, Baja California, México: un acercamiento desde las redes de confianza. *Frontera Norte*, 35, 1-25, doi: <https://doi.org/10.33679/rfn.v1i1.2347>
- Pérez, C. (2006). *Técnica de Análisis Multivariante de Datos*. Madrid, España: Pearson.
- Pikkemaat, B., Peters, M. y Bichler, B. F. (2019). Innovation research in tourism: Research streams and actions for the future. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 184-196, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.007>
- Rodríguez-Cohard, J. C., Juste-Carrión, J. J. y Vazquez-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, doi: <https://doi.org/10.3390/su132413610>
- Rodríguez-Rodríguez, J. y Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE*, 13 (2), 1-13. doi:10.1344/reire2020.13.230048
- Sagaró, N. M. y Zamora, L. (2020). Técnicas estadísticas para identificar posibles relaciones bivariadas. *Revista Cubana de Anestesiología y Reanimación*, 19(2), 1-20. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/scar/v19n2/1726-6718-scar-19-02-e603.pdf>
- Sánchez-Sánchez, M. I., Meraz-Ruiz, L. y Martínez-Rodríguez, R. A. (2022). Factores que influyen en la adopción de sistemas de información en las micro, pequeñas y medianas empresas del vino del Valle de Guadalupe. *CIENCIA Ergo-Sum*, 29(1), e0, doi: <https://doi.org/10.30878/ces.v29n1a2>
- Sigalat-Signes, E., Calvo-Palomares, R., Roig-Merino, B. y García-Adán, I. (2020). Transition towards a tourist innovation model: The smart tourism destination: Reality or territorial marketing? *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 96-104, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.06.002>
- Tamarit-Higón, F. J. y Fansa, G. (2020). Innovación en la industria agroalimentaria de la Comarca de la Plana de Utiel-Requena. En Hermsilla Pla, J. (coord.). *La innovación territorial y el empleo en la Comunidad Valenciana* (pp. 227-256). Valencia, España: Universitat de València.
- Toro, R., Peña, M., Avendaño, B. L., Mejía, S. y Bernal, A. (2022). Análisis Empírico del Coeficiente Alfa de Cronbach según Opciones de Respuesta, Muestra y Observaciones Atípicas. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 63(2), 17-30, doi: <https://doi.org/10.21865/RIDEP63.2.02>
- Vasco-Santos, P. R., Sousa, B. y Valeri, M. (2022). Towards a framework for the global wine tourism system. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 348-360, doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0362>
- Vázquez-Elorza, A., Herrera-García, A. F., Borrego-Pérez, N. C. y Sánchez-Osorio, E. (2022). Perspectivas sobre la producción vitivinícola mexicana en el contexto internacional. En Vázquez-Elorza, A., Herrera-García, A. F., Borrego-Pérez, N. C., y Sánchez-Osorio, E. (coords). *La industria vitivinícola mexicana en el siglo XXI: retos económicos, sociales y ambientales* (pp. 21-48). Guadalajara, México: Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco A.C.
- Wen, H. y Leung, X. Y. (2021). Virtual wine tours and wine tasting: The influence of offline and online embodiment integration on wine purchase decisions. *Tourism Management*, 83, e104250, doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104250>
- Ye, B. H., Zhang, H. Q. y Yuan, J. (Jessica). (2017). Intentions to Participate in Wine Tourism in an Emerging Market: Theorization and Implications. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(8), 1007-1031, doi: <https://doi.org/10.1177/1096348014525637>
- Yeoman, I. y Mahon-Beattie, U. M. (2023). Future past of tourism: critical reflection's on the rise of tourism futures. *Tourism Geographies*, 0, 1-17, doi: <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.227093>