

## **ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD BASADAS EN FACTORES DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: CASO LOS CABOS, MÉXICO**

Claudia Carolina Lacruhy Enríquez, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos  
María Guadalupe Beltrán Lizárraga, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos  
Virginia Berenice Niebla Zataráin, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos

### **RESUMEN**

*En este artículo el objetivo fue determinar las estrategias que influyen en la competitividad de las empresas turísticas de los Cabos, México; basadas en factores de resiliencia organizacional. Se analizaron tres modelos de resiliencia organizacional, con base en el componente de gestión estratégica de riesgo, el cual permitió delimitar las implicaciones para las empresas turísticas; posteriormente, se aplicó un cuestionario híbrido de 20 preguntas a 77 empresas de Los Cabos, México. Los resultados mostraron que las estrategias de las empresas estudiadas se relacionan con los atributos de las organizaciones resilientes, asimismo los principales factores de resiliencia son: 1. Gestión de cambio (83%), 2. Gestión de riesgo (89%) y 3. Capacidad de recuperación ante una crisis (89%), por lo consiguiente tienen la capacidad de adecuar su modelo de negocio ante las situaciones adversas. Se concluye que la resiliencia es un factor de competitividad en la región.*

**PALABRAS CLAVE:** Estrategias de Competitividad, Factores de Resiliencia Organizacional, Gestión de Riesgos y Gestión de Cambios

## **COMPETITIVENESS STRATEGIES BASED ON ORGANIZATIONAL RESILIENCE FACTORS: CASE LOS CABOS, MÉXICO**

### **ABSTRACT**

*In this article the objective was to determine the strategies that influence their competitiveness based on organizational resilience factors in the tourism companies of Los Cabos, México. Three models of organizational resilience were analyzed, in the component of strategic risk management, which made it possible to define the implications for tourism companies; subsequently, a hybrid questionnaire with 20 questions was applied to 77 companies in Los Cabos, México. The results showed that the strategies of the companies in the study have a relationship with the attributes of resilient organizations, likewise the main resilience factors are: 1. Change management (83%), 2. Risk management (89%) and 3. Ability to recover from a crisis (89%), therefore they can adapt their business model to adverse situations. It is concluded that resilience is a factor of competitiveness in the region.*

**JEL:** M10, Z31, Z32

**KEYWORDS:** Competitiveness Strategies, Organizational Resilience Factors, Risk Management and Change Management

## INTRODUCCIÓN

En lo que refiere a la dinámica del sector turístico; Costa y Sonaglio (2020, p. 332) mencionan que diferentes autores coinciden en señalar que “es propensa a sufrir la influencia de diversas perturbaciones y crisis, principalmente las originadas por factores políticos, económicos, ambientales y sociales, tales como terrorismo, tsunamis, terremotos y epidemias que amenazan diariamente al turismo”. Debido a que el sistema empresarial de un destino turístico enfrenta a cambios constantemente, debe ser resiliente para adaptarse a las transformaciones del mercado; así como permitir una activación de manera expedita después de desastres y dificultades. Según Meneghel, Salanova y Martínez (2013, p. 14) “la mayoría de las definiciones sobre resiliencia coinciden en resaltar el proceso de adaptación frente a factores perturbadores, de estrés o adversidades”. En el ámbito empresarial, se puede vivir todo tipo de circunstancias, obligando a adaptarse a los nuevos contextos y poder hacer frente a estos, es precisamente esa capacidad de adaptación, lo que representa una ventaja competitiva. La capacidad de reinventar el modelo de negocios, es el resultado de una cultura organizacional que se mantiene positiva ante lo inesperado, siendo flexible y sostenible.

En ese sentido, dicho concepto ha generado genuino interés en la industria turística, ya que es un tema en el que se debe ahondar. El hecho de contar con capacidad para recuperarse ante situaciones poco favorables de manera rápida tendrá que complementarse con el establecimiento de acciones de prevención y adaptación a largo plazo, que incluye el análisis del contexto y a los actores involucrados: operadores, gobiernos, residentes, empresas, quienes trabajan organizadamente, para propiciar el aprendizaje continuo del sector. Los destinos, hablando de la resiliencia, podrían resistir los cambios e influencias que el entorno les ejerce, de ello, resulta la generación de una organización que colabora de manera pública y privada; es la gobernanza entonces la que permite el desarrollo de estrategias de resiliencia que fortalecen a los destinos turísticos. Los comportamientos de los diferentes destinos ante situaciones de crisis y desastres hacen muy necesario que estén preparados y respondan adecuadamente ante las adversidades (Gutiérrez, 2019).

El turismo como actividad mundial que está en auge desde hace más de 70 años, tiene gran experiencia en sobreponerse a crisis de todo tipo, sin embargo, la actual, es sin duda la primera que afecta de modo integral al mundo entero, y no hay otra alternativa que repensarse, reconstruirse, y ser resilientes (Mercado y Walter, 2020). En el municipio de Los Cabos, el turismo es uno de los sectores económicos más importantes al generar los empleos para una gran parte de la población, no obstante, la presencia de la pandemia producto de la presencia del virus Covid-19, afectó la mayoría de las actividades económicas en el mundo, incluyendo la turística. A dos años de la presencia de este virus, el sector turístico de Los Cabos se ha estado recuperando gracias a la práctica de todas las medidas sanitarias recomendadas por el gobierno, y a la implementación de estrategias para enfrentar los cambios impuestos por una nueva normalidad de la iniciativa privada. Considerando los elementos anteriores, el estudio tiene el objetivo de determinar las estrategias que influyen en su competitividad basadas en factores de resiliencia organizacional en las empresas turísticas de Los Cabos, México. La investigación está estructurada en cinco partes, además de la introducción, la revisión de literatura en resiliencia organizacional y estrategias de competitividad de la industria turística, metodología, resultados y conclusiones.

## REVISIÓN DE LITERARIA

### Resiliencia Organizacional

La resiliencia en el ámbito empresarial se define como aquella que es capaz de absorber cambios y rupturas internas que han sido producidas por el entorno organizacional sin que ello afecte su rentabilidad. La empresa resiliente puede tener la capacidad de desarrollar tal flexibilidad, que a través de los procesos que sean de rápida adaptación, puede obtener beneficios adicionales, derivados de situaciones adversas o imprevistas (Otamara, Luciani y Junca, 2017). Dentro del proceso de resiliencia son necesarias dos

condiciones: primero tienen que ser empresas que han pasado una crisis y segundo empresas que han logrado recuperar o superar una crisis. Por su parte, Baena (2016, p. 7) diserta que “la resiliencia organizacional facilita a las empresas replantear sus esquemas de manejo y desarrollo para innovar nuevos escenarios de desempeño, competencia, adversidad y situaciones de incertidumbre, con una flexibilidad tal, que genere proceso de adaptación y mejoramiento”. Por lo consiguiente, se establecen diversos enfoques de resiliencia organizacional, a partir de modelos, en este sentido Deloitte (2020) explica que el modelo de resiliencia presenta una jerarquía desde el ámbito personal, organizacional, del sector de la infraestructura nacional y de la sociedad que se describe en la Tabla 1.

Tabla 1: Jerarquía de la Resiliencia: ¿Qué Hace una Organización Sea Resiliente?

Jerarquía	Definición	Componentes
Resiliencia personal	Resiliencia de los individuos para recuperarse, adaptarse y prosperar en circunstancia y entornos adversos.	Presente Razón de ser Pertenececia Futuro
Resiliencia organizacional	Una organización ágil y resiliente capaz de responder las fuerzas y hechos externos, ofrece a sus clientes servicios que evolucionan (valoración y verdadero entendimiento) y se adapta para responder a la dificultades reales y potenciales y las oportunidades por diseño.	Finanzas Cliente Marca y reputación Operaciones y estrategia
Resiliencia del sector	Es la capacidad de resistir la crisis y adaptarse al entorno cambiante para reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades. (Servicios financieros).	Bancos Mercados Aseguradores Reguladores
Resiliencia de la infraestructura nacional	Elementos esenciales de la infraestructura que son primordiales para el funcionamiento de los sectores, la sociedad y la economía.	Distribución Mercado Oferta Regulador
Resiliencia de la sociedad	Resiliencia de los macroelementos del entorno operativo que afecta la estabilidad y el orden social.	Gobernabilidad Servicios Comunicación Económica

*En esta tabla se menciona las cinco jerarquías de la resiliencia organizacional, pasando desde la resiliencia personal hasta la resiliencia de la sociedad, para cada una se presenta la definición y características. Particularmente se define la resiliencia organizacional y se reconoce “la adaptación y respuesta”. Los componentes que la integran son finanzas, cliente, marca y reputación, operaciones y estrategias. Fuente: Deloitte (2020, p. 5).*

La base del modelo de resiliencia organizacional es la resiliencia personal; Douglas (2021) explica que al apoyar el desarrollo de capacidades individuales y la resiliencia (individual), fortalece la capacidad de resiliencia en la organización; es decir la empresa al desarrollar capacidades y habilidades, despliegan una resiliencia individual, misma que contribuye a la resiliencia organizacional, por lo tanto, en las implicaciones para las estrategias el capital humano es fundamental en esta etapa. El modelo Deloitte (2020) aclara que la disrupción de 2020 enseñó la importancia de la resiliencia internacional y de la intervención temprana, ya que anticipan la incertidumbre, adoptan un enfoque proactivo y holístico, que permite la empresa sobrevivir a la incertidumbre. Ahora bien, desde el enfoque empresarial la resiliencia organizacional se establece de acuerdo con un modelo basado en la Norma ISO 22316:2017 Resiliencia organizacional. La define como la capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante, que permita cumplir sus objetivos, sobrevivir y prosperar, es decir, las organizaciones resilientes pueden anticiparse al cambio y responder amenazas y oportunidades repentinas o graduales en su contexto interno y externo, como resultado se obtienen buenas prácticas comerciales y gestión de riesgo (ISO, 2017). Las organizaciones que se guían con los principios de resiliencia demostrarán un apoyo de atributos comunes que guían su utilización, evaluación y mejora. Tabla 2.

Tabla 2: Modelo de Resiliencia Organizacional Norma ISO 22316:2017

Principios	Atributos	Componentes
a) Misión y visión con un propósito compartido.	Visión compartida y propósitos claros. Comprender e influir en el contexto Liderazgo eficaz y empoderado.	Estrategia y liderazgo
b) Se basa en una comprensión del contexto de una organización.	Una cultura que apoya la resiliencia organizacional.	Cultura y comportamiento
c) Se basa en la capacidad de absorber, adaptarse y responder eficazmente al cambio.	Información y conocimiento compartido. Apoyo a la mejora continua.	
d) Buena gobernanza y la gestión.	Disponibilidad de recursos. Capacidad para anticipar y gestionar el cambio y el riesgo.	Preparación y gestión de riesgo
e) Está respaldado por habilidades, liderazgo, conocimiento y experiencia.		
f) Está reforzada por la coordinación entre las disciplinas de gestión, contribuciones técnicos y áreas de especialización.		
g) Gestión de riesgo eficaz.		

*El Modelo de Resiliencia Organizacional de la Norma ISO 22316:2017, contempla una serie de principios, atributos y componentes, en estos últimos se considera la estrategia y liderazgo, cultura y comportamiento, así como preparación y gestión de riesgo. Los últimos se identifican como características clave dentro de las organizaciones que se adaptan al entorno. Fuente: Norma ISO 22316: 2017 (2017).*

Un ejemplo de modelo organizacional propuesto por Scheffer (2020) en WHU, define la resiliencia como la capacidad de responder y adaptarse a nuevos desafíos y interrupciones repentinas del entorno. Por su parte Lee, Vargo y Seville (2013), Distel (2017) y Kahn et al., (2018), concuerdan que existen cuatro palancas para la movilización de las empresas resiliente:

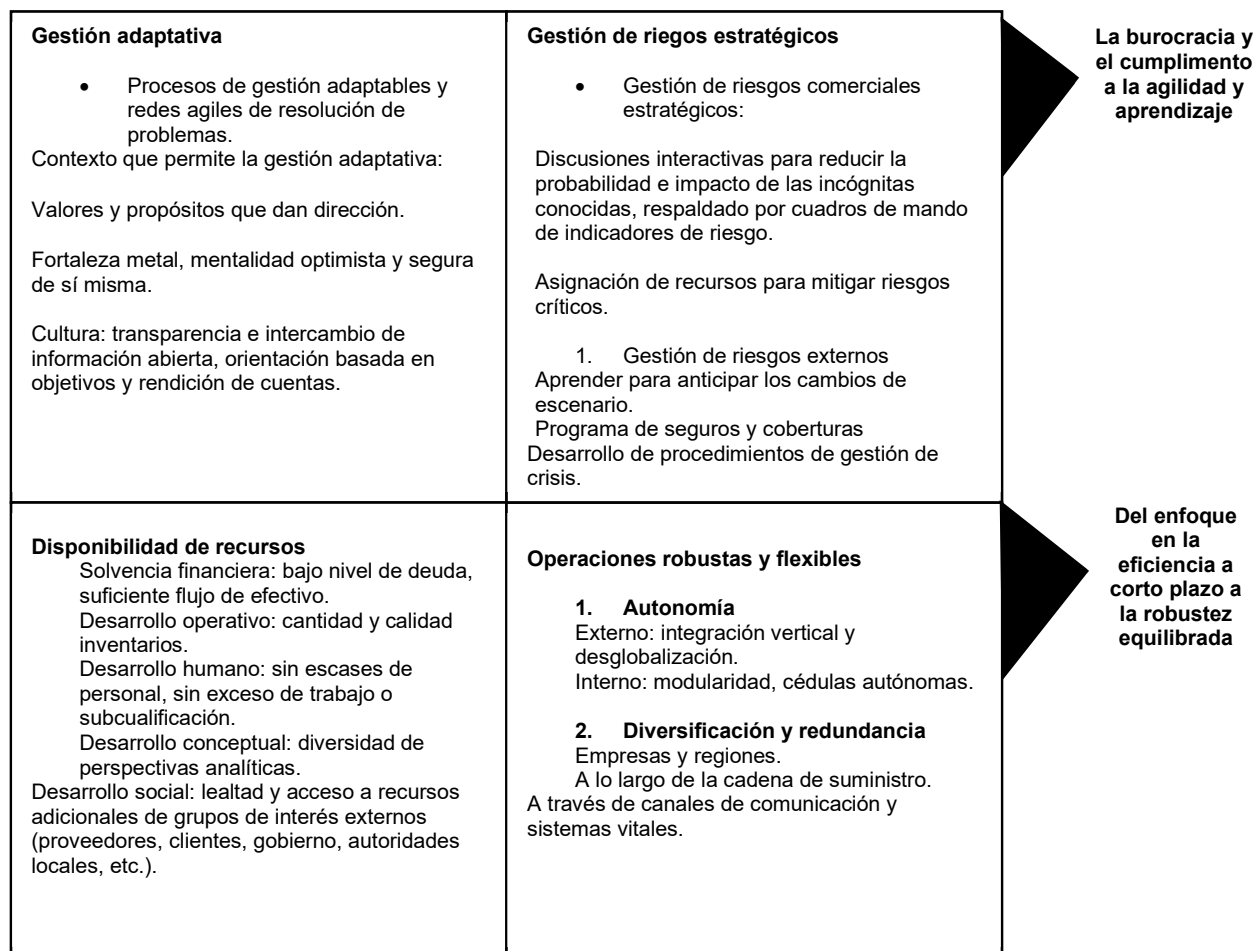
- Gestión de riesgos estratégicos
- Gestión adaptativa
- Disponibilidad de recursos
- Operaciones robustas y flexibles

En otras palabras, el modelo de resiliencia organizacional se basa en recursos, procesos y estructuras con un enfoque de gestión estratégica. Ver Figura 1.

### Estrategias de Competitividad de las Empresas Turísticas

David (2017) explica que “una manera de analizar la competitividad consiste investigar la uniformidad del mercado y la similitud de recursos, y determinar al mismo tiempo cuáles son las áreas en las que se podría generar la ventaja competitiva dentro de la cadena de valor de la compañía” (p. 75). Lo anterior, permite identificar el nivel de competencia en la industria considerando tres puntos; primero determinación de las fuerzas completivas que impactan en la organización, posteriormente la evaluación de cada área funcional, y por último la determinación de entrada o permanencia en la industria. Las empresas buscan generar ventajas competitivas, mismas que pueden definirse “como cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación de las empresas rivales” (David, 2017, p. 157) “factor que distingue a una organización, su sello distintivo” (Robbins y Coulter, 2014, p. 248), ambos coinciden que tienen en común tres factores que permiten el éxito: 1. Adaptación al cambio, 2. Efectividad en formulación, implementación y evaluación de estrategias, y 3. La capacidad de mantener la ventaja competitiva.

Figura 1: Propuesta de Resiliencia Corporativa de WHU – Otto Beisheim School of Management



Esta figura permite conocer la propuesta de resiliencia corporativa de Whu-Otto, la cual consta de cuatro componentes. Desde la perspectiva de la burocracia y el cumplimiento a la agilidad y aprendizaje se encuentra el cuadrante de gestión de riesgos estratégicos, en el cual se contemplan la interacción de los mandos de la empresa, con la finalidad de reducir el impacto de las incógnitas y la capacidad de anticipar cambios. Fuente: Schäffer (2020).

Los factores, tienen una relación con la resiliencia organizacional, la adaptación continua al cambio, la gestión de recursos para la formulación, implementación y evaluación de estrategias para la competitividad. Ahora bien, la competitividad en el ámbito turístico se define como “la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permita sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores” Hassan (2000, p. 329). Es decir, las empresas turísticas generan ventajas competitivas a partir de factores que influyen en el éxito de la organización como puede ser: publicidad; calidad del servicio; competitividad de precios; administración; posición financiera; lealtad del cliente; expansión global; y su participación en el mercado. Las estrategias dependen de las ventajas competitivas, generadas en la toma de decisiones en su formulación, ya que se comprometen a las organizaciones al cumplimiento de indicadores de desempeño, desde el producto, mercado, gestión de recursos materiales, humanos, financieros e intelectuales. En este sentido las empresas turísticas, necesitan la capacidad de adaptación hacia los cambios disruptivos de la industria para ser competitivas y con ello fortalecer el destino turístico.

## METODOLOGÍA

El enfoque de investigación fue cualitativo y cuantitativo, con alcance exploratorio y descriptivo, de corte transversal a partir de Hernández y Mendoza (2018). El diseño metodológico se compone de seis fases: Primera, se efectuó una revisión de literatura y etnografía virtual con las variables de resiliencia organizacional, competitividad y sistema empresarial turístico en Los Cabos. En la segunda fase se identificaron diversos modelos de resiliencia organizacional, de los cuales se seleccionaron tres: 1. Norma ISO 22316 (2017), 2. Deloitte (2021) y 3. WHU (2020), con el componente de gestión estrategia de riesgo, finalmente se relacionó con la implicación en la empresa turística; en la tabla 3 se describen cada uno de ellos.

Tabla 3: Modelos de Resiliencia Organizacional, Componente de Gestión de Riesgo e Implicación Para la Empresa Turística

Modelos de Resiliencia Organizacional	Competente de Gestión Estratégica de Riesgo	Implicación Para la Empresa Turística
Norma ISO 22316:2017	Recursos disponibles Gestión de riesgo Gestión de cambio	Capacidad de adaptarse al cambio Inclusión de herramientas digitales Procesos de innovación
Deloitte	Operaciones y estrategias Identificación de fuerzas externas Identificación de fuerzas internas Adaptación para respuesta a dificultades	Factibilidad de recuperación ante una crisis Capacitación de personal Elementos de planeación estratégica Adaptación a modalidades de trabajo Incorporación de medias de bioseguridad
WHU	Gestión de riesgos estratégicos Gestión de riesgos externos Gestión de riesgos internos Procedimientos de gestión de crisis Asignación de recursos	Identificación continua de áreas de oportunidad Planeación estratégica Adaptación a eventos disruptivos Factores internos en la operación de la empresa Factores externos: identificación de amenazas

La tabla 3 muestra los modelos de resiliencia organizacional en los que se basó el estudio, 1). Norma ISO 22316 (2017), 2.WHU (2020) y 3. Deloitte (2021), posteriormente se seleccionaron los componentes de gestión estratégica de riesgo de cada uno de ellos para su análisis. A partir de ellos se definió la implicación para la empresa turística, con ello la estructura del cuestionario que se aplicó. Fuente: elaboración propia a partir Norma ISO 22316 (2017), WHU (2020) y Deloitte (2021).

En la tercera fase, con base a los modelos de resiliencia organizacional y el componente de gestión estratégica de riesgo, se diseñó un cuestionario híbrido de 20 preguntas, mismo que se validó mediante Alpha de Cronbach de  $\alpha = 0.86$  por expertos, con las dimensiones de perfil de la empresa, resiliencia organizacional, planeación y estrategias de competitividad, ver Tabla 4.

En la cuarta, se realizó un muestreo aleatorio simple a 77 empresas con un nivel de confianza de 95%, y 5% de margen de error, con los siguientes criterios: 1) Ubicadas en Cabo San Lucas y San José del Cabo, 2) Actividad económica relacionada con el turismo, 3) Forman parte del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE,2021) y 4) Interés en participar. Posteriormente el instrumento se aplicó de manera personal durante febrero del 2021 en la zona del municipio de Los Cabos.

Tabla 4: Diseño de Cuestionario

Dimensión	VARIABLES	Código	Escala
Perfil	Ubicación	pe1	Dicotómica (Cabo San Lucas:1/ San José del Cabo :0)
	Tamaño	pe2	Politómica (micro:1, pequeña:2, mediana, 3: grande:4)
	Actividad económica	pe3	Politómica (restaurante:1, hotel:2; tour operador:3).
Gestión de cambio	Adaptación al cambio en eventos disruptivos	gc1	Dicotómica (si:1/no:0)
	Procesos de innovación para adaptarse a los nuevos escenarios	gc2	Dicotómica (si:1/no:0)
	Capacidad de adaptarse al cambio	gc3	Dicotómica (si:1/no:0)
	Inclusión de tecnología	gc4	Dicotómica (si:1/no:0)
	Capacitación para sus colaboradores para la adaptación a los cambios de la nueva normalidad	gc4	Dicotómica (si:1/no:0)
Gestión de riesgos	Adaptación de colaboradores a las nuevas modalidades de trabajo postpandemia	gc5	Dicotómica (si:1/no:0)
	Protocolo y/o planeación para ante desastres naturales	gr1	Dicotómica (si:1/no:0)
	Protocolo y/o plan de bioseguridad	gr2	Dicotómica (si:1/no:0)
	Planes operativos, áreas funcionales.	gr3	Dicotómica (si:1/no:0)
	Áreas de oportunidad ante eventos disruptivos.	gr4	Abierta
Capacidad de recuperación ante una crisis	Acciones, estrategias y reactivación económica.	gr5	Abierta
	Análisis de factores internos para toma decisiones.	cr1	Dicotómica (si:1/no:0)
	Análisis de factores externos para la toma decisiones en la empresa	cr2	Dicotómica (si:1/no:0)
	Toma decisiones asertivas ante una crisis en la empresa	cr3	Dicotómica (si:1/no:0)
	Factibilidad de recuperación	cr4	Likert (0/5)
	Periodo de recuperación	cr5	Likert (0/3)
	Colaboración pública y privada	cr6	Dicotómica (si:1/no:0)

En la tabla 4 se muestra a detalle el cuestionario diseñado como instrumento de recolección de información, se tomaron en cuenta 4 dimensiones: perfil, gestión de cambio, gestión de riesgos y capacidad de recuperación ante una crisis. Se consideraron en total 20 preguntas. Fuente: elaboración propia.

En la quinta fase, los datos cuantitativos se analizaron por medio de estadística descriptiva en Excel y finalmente en la fase sexta, se presentan las conclusiones.

## RESULTADOS

### Estrategias de Competitividad Para la Resiliencia Organizacional

En el estudio “Building The Resilient Organization” de Deloitte Global (2021) se encuestó a 2,260 Chief Experience Officers (CXO) de empresas públicas y privadas en 21 países, para conocer cómo los líderes y sus organizaciones lidiaron con la nueva normalidad, mientras enfrentaban decisiones difíciles, exploraron nuevas formas de operar y afrontaron cambios fundamentales en sus estrategias; a partir de ello

identificaron qué rasgos definen a las organizaciones resilientes, que promueven estrategias ágiles, culturas adaptativas, la implementación y el uso de tecnología, para que las empresas se recuperen de los desafíos inesperados: 1. Preparación, 2. Adaptación, 3. Colaboración, 4. Confianza y 5. Responsabilidad; dichos atributos no son inmutables, requiere esfuerzo, inversión y acción para cultivar una cultura de resiliencia, a partir de los eventos disruptivos del 2020. Por lo consiguiente, en el estudio se buscó identificar con base a dichos atributos, las estrategias de competitividad para la resiliencia de las empresas.

**Preparación:** tiene como componentes de planificación de eventualidades a corto y largo plazo. Para ejemplificar este primer punto, se puede mencionar que Los Cabos realiza: a) Colaboración de grupos de interés públicos y privados en la prevención y actuación ante de desastres naturales. b) Planificación y acciones conjuntas de grupos de interés públicos y privados para la reactivación del destino turístico en materia de demanda de servicios y productos, c) Adaptación a las necesidades de los mercados primarios, por ejemplo, convenios de vinculación con hospitales para la aplicación de la prueba de antígeno de Covid-19 a los huéspedes. **Adaptación:** los componentes se integran enfocados en la adaptación de gestión talento humano, 1. La versatilidad de la fuerza de trabajo laboral y 2. La flexibilidad de adaptación de la fuerza laboral. Por ejemplo, en Los Cabos se realiza: a) Capacitación para colaboradores en las empresas y b) Rotación de puestos con fines de prácticas, lo anterior apoyó la capacidad de resiliencia de los miembros de la organización, Villamar y Harold (2015) en Vivas. Et al., (2019, p. 477) mencionan al respecto: “la resiliencia individual dentro de las organizaciones si sugiere ser necesaria en el momento de enfrentar una crisis, siendo esta una habilidad para afrontar y resurgir, para mantenerse en el mercado”.

**Colaboración:** la colaboración pública o privada de los grupos de interés para un beneficio en común, tiene tres componentes; aceleración en la toma decisiones conjuntas, aumentar la colaboración entre grupos de interés, y eliminación de silos. Ejemplos de estrategias en Los Cabos; a) Colaboración pública y privada entre grupos de interés clave en el destino. Por ejemplo: Asociación de Hoteles de Los Cabos, Fideicomiso de Turismo, Consejo Coordinador de Los Cabos, Asociación Sudcaliforniana de Desarrolladores de Tiempo Compartido, Instituto Municipal de Planeación de Los Cabos, Cámara nacional de la industria de restaurante y alimentos condimentados y la Dirección de Municipal de Turismo Los Cabos; b) Toma de decisiones organizada y representación pública y privada mostrando un nivel de gobernanza; c) Participación de grupos de interés en la mesa de COVID para toma de decisiones en conjunto; y d) Colaboración entre empresas del mismo sector. Por ejemplo, la industria restaurantera y el sector hotelero.

**Confianza:** desarrollar la confianza entre líderes y colaboradores, mejorar la comunicación entre grupos de interés, transparencia organizacional y liderar con empatía. Estrategias en Los Cabos. a) Comunicación transparente por parte de los grupos de interés clave de Los Cabos, mediante de páginas web corporativas, blogs institucionales y medios de comunicación digital e impresa, sobre la situación, estrategias y acciones de interés común, y b) Las empresas del sector hotelero y empresas de la industria restaurantes, en sus estrategias de reactivación del destino turístico incluyen medidas de bioseguridad para sus colaboradores. **Responsabilidad:** las necesidades de la empresa y sus grupos de interés buscan un equilibrio, por ejemplo: las empresas del sector hotelero de Los Cabos ofrecieron 11 mil vacunas AstraZeneca para sus colaboradores que no habían recibido ninguna dosis por medio de la campaña de vacunación del gobierno federal mexicano. Las organizaciones más resilientes tienen en común los atributos mencionados anteriormente, donde la confiabilidad y comportamiento ético con relación a sus grupos de interés, son fundamentales para el bienestar integral. Durante la pandemia las empresas demostraron que la resiliencia se trata, no solo de pensar a largo plazo, sino de cómo hacer lo que sea necesario para responder y recuperarse de una crisis; se demostró la existencia de los principios mencionados en el Modelo de resiliencia organizacional Norma ISO 22316:2017 (ISO, 2017); Vidal y Vera (2021) quienes mencionan la gobernanza como impulso a procesos de innovación y desarrollo, al generar dinámicas de aprendizaje y adaptación al entorno. Por ello surgen factores de resiliencia organizacional que se identificaron en las empresas del estudio, mismas que son inherentes al sector turístico.



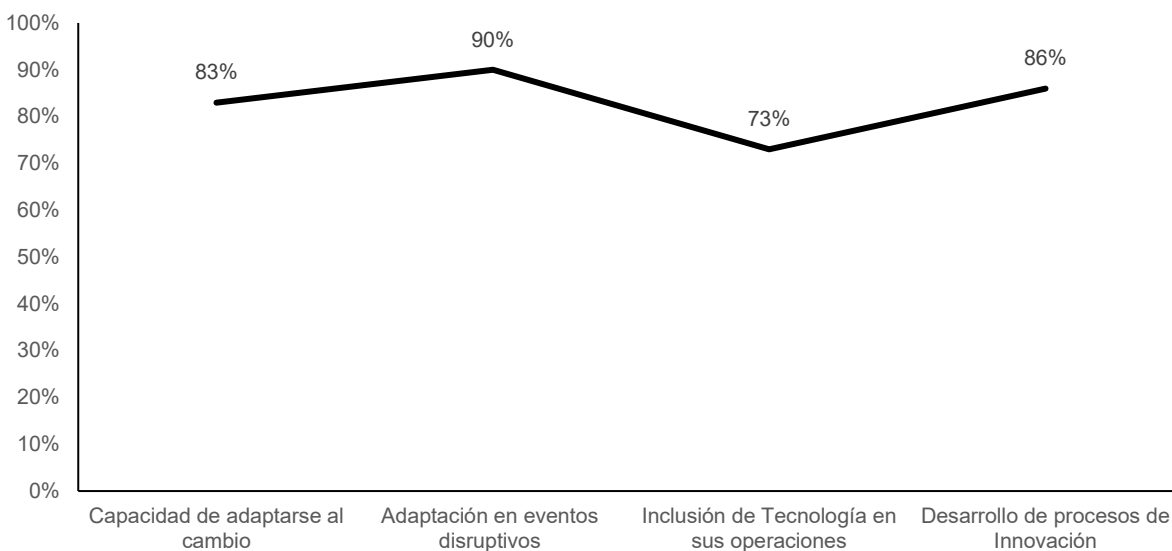
Factores de Resiliencia Organizacional en el Sector Turístico

Las empresas de estudio forman parte del sistema empresarial de Los Cabos, mismo que se compone por Cabo San Lucas, San José del Cabo y un corredor turístico de 33 Kilómetros ubicado en Baja California Sur, México. La distribución de las empresas conforme a la muestra de estudios fue en orden de relevancia: 41% restaurantes, 39% hoteles y 20% tour operador. Respecto a la ubicación geográfica el 40% se encuentra en San José del Cabo y 60% en Cabo San Lucas. Finalmente, con respecto al tamaño de las empresas se encontró, 56% empresas medianas, 23% empresas grandes, 18% empresas pequeñas y el 3% microempresas. El 100% de las empresas son turísticas y pertenecen al sector privado.

Gestión del Cambio

En opinión de los encuestados, el factor de resiliencia de gestión del cambio en el componente empresa, mostró que el 90% de las empresas turísticas se adaptan en los eventos disruptivos, para ello el 86% desarrolló procesos de innovación, el 83% afirmó tener capacidad de adaptación al cambio, y finalmente solo el 73% consideró la inclusión de tecnología en sus operaciones como respuesta al cambio; esto se debe a la capacidad de inversión que depende del tamaño de cada empresa, Figura 2.

Figura 2: Gestión de Cambio en las Empresas



*En esta figura se muestra los aspectos relacionados con la gestión de cambio encontrados en las empresas de acuerdo a cuatro los componentes, en los que se observa con mayor porcentaje la adaptación en eventos disruptivos, como por ejemplo la adopción del teletrabajo, por otro lado, la mayor área de oportunidad encontrada fue la inclusión de la tecnología en las operaciones diarias. Fuente: elaboración propia.*

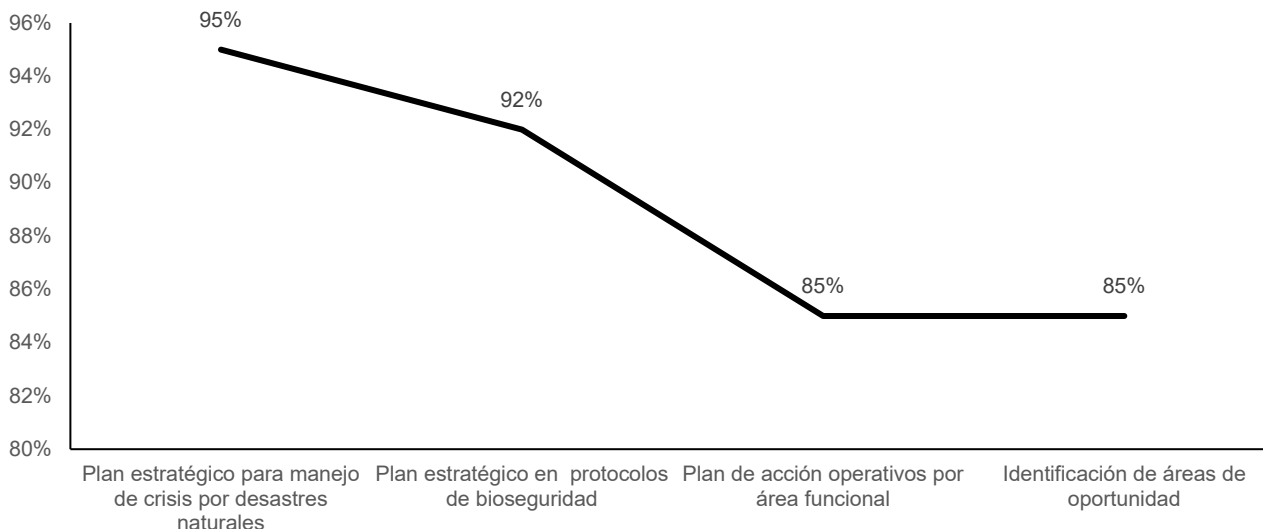
Con relación a la gestión del cambio, se identificó que el principal factor es la capacitación al 86%, y la adaptación a las nuevas modalidades de trabajo al 85%. La capacitación es un componente clave en los procesos de gestión del cambio, en el caso concreto de la pandemia se enfocó en la implementación de protocolos de bioseguridad.

Gestión de Riesgos

Un componente clave de la gestión de riesgos es la planeación, el estudio permitió determinar que el 95% de las empresas tienen un plan estratégico de manejo de crisis por desastres naturales, el 92% tiene un plan estratégico en protocolos de bioseguridad, el 85% tiene un plan operativo por área funcional, el 85%

identifica las áreas de oportunidad en la organización y solamente el 10% no realiza ningún tipo de planeación empresarial, Figura 3.

Figura 3: Planeación Estratégica en la Gestión de Riesgos



La planeación estratégica en la gestión de riesgos durante la pandemia como lo muestra la figura 4 fue identificado entre las empresas del estudio. Se reconoció entre el 95% de ellas la existencia de un plan estratégico, así como de protocolos de bioseguridad con un 92%. 85% de ellas reconocieron identificar un área de oportunidad, las estrategias planteadas tuvieron como finalidad minimizar los riesgos tanto para clientes y colaboradores. Fuente: elaboración propia.

En estrategias los hallazgos mostraron principalmente: 1. Incorporación de medidas de bioseguridad a través de protocolos. 2. La reducción de riesgos para grupos de interés: clientes, colaboradores, proveedores y comunidad residente, por medio de la certificación de calidad Sello Punto Limpio, para junio del 2021, se reportan en el directorio 134 sellos que representa el 42% de la certificación estatal.

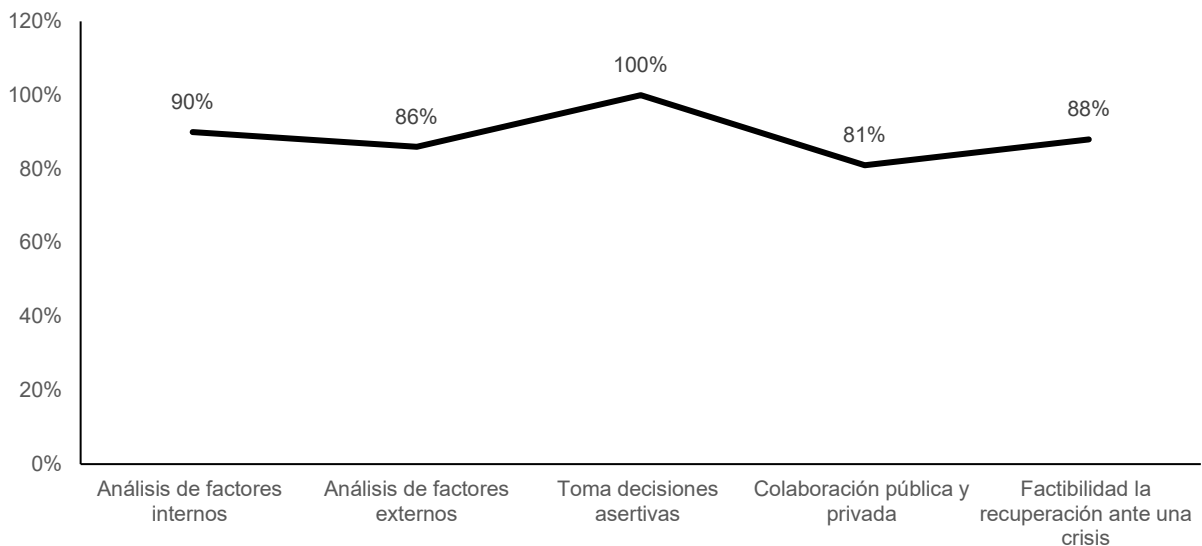
Capacidad de Recuperación Ante una Crisis

El escenario de las empresas, y su capacidad de recuperación en una crisis, el 100% de las empresas confía en que toma decisiones asertivas, el 90% realiza un análisis de factores internos, el 88% considera que tiene una factibilidad de recuperación ante una crisis y el 86% realiza un análisis de factores externos, Figura 5.

En opinión de los encuestados el proceso de recuperación se distribuye de la siguiente manera: en 23% alta, 65% medio y mientras que el 12% lo considera bajo.

Otros estudios como el de Villa y Hernández (2021, p. 1165), establecen que las empresas resilientes desarrollan capacidades de aprendizaje organizacional (CAO) y capacidades dinámicas (CD) como parte del modelo de resiliencia organizacional que proponen esto incluye: “CAO, socialización, exteriorización, combinación e interiorización y CD, detección, aprendizaje, integración y coordinación”. Lo anterior contrasta con lo que Huitraleo et al., (2019) identifica como factores que desarrollan resiliencia: planes de prevención y corrección, operación Deyse, fondos para desastres, especialización sectorial, participación en grupos funcionales, vinculación entre grupos sociales, igualdad, participación ciudadana, avances tecnológicos”. Con base en estos resultados se aprecia lo que Schäffer (2020); Lee, Vargo y Seville (2013), Distel (2017) y Kahn et al., (2018) mencionan que las empresas son más resilientes al gestionar riesgos, al adaptarse, al asegurar la existencia de recursos disponibles y al establecer procesos robustos y flexibles.

Figura 5: Capacidad de Recuperación Ante una Crisis



*La interacción con el medio interno y externo es uno de factores que imperaron durante la crisis, así mismo el análisis realizado en torno a ellos. La toma de decisiones fue llevada a cabo por el 100% de las empresas analizadas. La colaboración pública y privada tomo relevancia en el 81% de las empresas, por lo tanto, la factibilidad de recuperación se tornó al 88% en tal caso se reconoce la capacidad de actuación ente los cambios. Fuente: elaboración propia.*

## CONCLUSIONES

El objetivo de la investigación fue determinar las estrategias que influyen en la competitividad de las empresas turísticas de los Cabos, México; basadas en factores de resiliencia organizacional; el cual se llevó a cabo por medio de una metodología cualitativa y cuantitativa, con alcance exploratorio y descriptivo, de corte transversal, lo anterior permitió concluir que las empresas turísticas en Los Cabos, México manifiestan, la capacidad de adecuar su modelo de negocio ante las situaciones adversas. En el último año se enfocaron en la incorporación buenas prácticas en medidas de seguridad e higiene para la cadena de valor, asimismo la certificación de Sello de Calidad Punto Limpio de la Secretaría de Turismo, como estrategia de reactivación económica, para el beneficio de colaboradores, comunidad residente y visitantes.

Se determinó que existe una colaboración entre sectores por medio de organizaciones públicas y privadas, que permite generar estrategias para enfrentar los riesgos, lo que implica un rol preponderante en el proceso de recuperación. Una limitante del estudio se debe al sesgo de información ya que la muestra representa que en su mayoría son medianas, por tanto, tienen características y escenarios diferentes a una micro o gran empresa, por lo que se recomienda estudios de resiliencia organizacional acorde al tamaño y actividad económica, para identificar factores de resiliencia acorde a cada uno de ellos. Los atributos que fortalecen la resiliencia servirán a las empresas en los mejores y peores momentos. Las organizaciones que se adapten estarán mejor preparadas para el cambio y la disrupción que se está convirtiendo cada vez en una norma en los sistemas empresariales. Sin duda influye en el comportamiento organizacional de las empresas del sector turístico. La resiliencia organizacional desarrolla modelos de adaptación diferentes en cada empresa, donde incluso aun las de comparten misma actividad económica, es factible presenten atributos, características de resiliencia diferentes, con base sus propios factores internos y externos. Entonces es en un conjunto de empresas por sector, por ejemplo, turístico, donde identifican aquellos rasgos en común, que han permitido que un sistema empresarial desarrolle un modelo de resiliencia organizacional, que permita superar los tiempos de crisis. La limitación del estudio se basa en que el estudio refleja un panorama de grande, pequeña y mediana empresa, considerando que solo el 3% de microempresas participaron en el estudio; por consecuencia se recomienda para futuras investigaciones nivel regional analizar las estrategias y factores de resiliencia de las microempresas turísticas y su contribución a la cadena de valor del destino turístico; la

resiliencia turística se recomienda un análisis comparativo entre destinos turísticos de México considerando las estrategias y acciones llevadas a cabo durante la pandemia por COVID-19. En conclusión, las empresas en Los Cabos, México se adaptan a los cambios que demanda el sector turístico, por lo tanto, la resiliencia es un factor de competitividad en la región. Las empresas que aprenden anticipan y adaptan al cambio son las que sobreviven ante los eventos disruptivos y en consecuencia fortalecen al destino turístico.

## REFERENCIAS

- Baena, C. (2016) Resiliencia y desempeño organizacional. Obtenido de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12664/BaenaBotero-Isabel-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Costa, S.P., y Sonaglio, K. E. (2020). Análisis del comportamiento resiliente de los gestores de turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo - 30º Aniversario*, v. 29, n. 2, p.331-348, abr. 2020. Disponible en: <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V29/N02/v29n2a01.pdf>. Consultado el 08 septiembre de 2021.
- David, F. (2017) *Conceptos de Administración Estratégica*. EEUU: Pearson Educación.
- Deloitte. (2020) *La organización resiliente, prosperar ante la incertidumbre*. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/the-resilient-organization-ES.pdf>
- Deloitte (2021) *Deloitte Global Resilience Report: coping with the unexpected challenges* Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/about-deloitte/articles/2021-deloitte-global-resilience-report.html>
- Distel, A. P. (2017): *Unveiling the Microfoundations of Absorptive Capacity: A Study of Coleman's Bathhtub Model*, in: *Journal of Management*, 45 (5), pp. 2014-2044.
- Douglas, S. (2021), "Building organizational resilience through human capital management strategy", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 35 No. 5, pp. 19-21. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2020-0180>
- Gutiérrez, C. (2020). Valoración de los factores claves de resiliencia por parte de la comunidad local; el caso de destinos turísticos afectados por desastres naturales en Chile. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 16(2), 153-163. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2020000200153>
- Hassan, S.S., (2000) "Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry". *Journal of Travel Research*, 38 (3): 239-245
- Hernández, R y Mendoza, C. (2018). *Metodología de Investigación. Las rutas cualitativas, cuantitativa y mixta*. México: McGrawHill.
- Huitrileo, O.F., Calisto, L.L., Mansilla S., M.E. y Gutiérrez, C.A. (2019). Factores de resiliencia ante vulnerabilidad en destinos y empresas turísticas: Adaptación del método Delphi como instrumento de validación, *Revista de Estudios Latinoamericanos sobre Reducción del Riesgo de Desastres REDER*, 3(1), pp.69-84.
- Ivars, J. A., y Vera, J. F. (2021). Sostenibilidad y resiliencia de los destinos turísticos litorales: apuntes desde el enfoque de los destinos inteligentes. *Sustainability and resilience of coastal tourist destinations: notes from the smart destinations approach*. *TERRA: Revista de Desarrollo Local*, (8), 3332-360. <https://ojs.uv.es/index.php/TERRA/article/view/20369>

ISO (2017) ISO 22316:2017 Security and resilience – organizational resilience- principles and attributes. Obtenido de: <https://www.iso.org/standard/50053.html>

Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M., y Rouse, E. D. (2018): The Geography of Strain: Organizational Resilience as a Function of Intergroup Relations, in: *The Academy of Management Review*, 43 (3), pp. 509-529.

Lee, A., Vargo, J., Seville, E. (2013): Developing a Tool to Measure and Compare Organization's resilience, in: *Natural Hazards Review*, 14 (1), pp. 29-41.

Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I.M. (2013). El camino de la resiliencia organizacional: una revisión teórica. *Aloma: revista de psicología, ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna*, [en línia], 2013, Vol. 31, Núm. 2, p. 13-24, <https://raco.cat/index.php/Aloma/article/view/271105> [Consulta: 14-09-2021].

Mercado E. C., y Walter, G. (2020). La resiliencia del turismo en tiempos de covid- 19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 769-773. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33164>

Otamara, S. Luciani, L. y Junca, F. (2017) Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165-170

Robbins, S. y Coutler, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Villa, Y. A., Hernández, V., y Madrigal, S. (2021). Impacto del Covid-19 en el turismo. *Vinculatégica*, 7(2), 1158–1169. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-174>

Schäffer (2020) Levers of organizational resilience. Framework. *Controlling & Management Review*. 6-7

Vivas, M., Alarcón, M. F., Hernández, Y.K., Camilo, A., y Bonilla, N. J. (2019). Lineamientos de intervención: resiliencia y emprendimiento en microempresarios del sector turismo en salud. Una innovación psicológica. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 38(5), 629-636. [fecha de Consulta 10 de Julio de 2022]. ISSN: 0798-0264. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55962867017>

## RECONOCIMIENTO

Reconocimiento a los comentarios y editores de IBFR.

## BIOGRAFÍA

Claudia Carolina Lacruhy Enríquez es Doctora en Ciencias Administrativas por el Instituto Universitario Veracruzano, Profesora del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos adscrita a la División de Ingeniería en Administración. Se puede contactar en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos, Boulevard Tecnológico, Guaymitas.

María Guadalupe Beltrán Lizárraga es Doctora en Tecnología Educativa por el Centro Universitario Mar de Cortés, Profesora del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos adscrita a la División de Ingeniería en Administración. Se puede contactar en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos, Boulevard Tecnológico, Guaymitas.

Virginia Berenice Niebla Zatarain es Doctora en Tecnología Educativa por el Centro Universitario Mar de Cortés, Profesora del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos adscrita a la División de Ingeniería Civil.