



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898476*

RFC: ATI120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

**Año: XI      Número: 3      Artículo no.:103      Período: 1 de mayo al 31 de agosto del 2024**

**TÍTULO:** Festival del chocolate: resiliencia durante la crisis COVID-19.

**AUTORES:**

1. Máster. María Lyssette Mazó Quevedo.
2. Dra. Raquel Olivia de los Santos de Dios.
3. Lic. Adriana Orduña Hernández.

**RESUMEN:** El artículo presenta una aproximación al impacto de la pandemia COVID-19 a empresas expositoras del Festival del Chocolate, celebrado en Tabasco, México. El método de investigación sigue un enfoque cualitativo de corte transversal sobre las opiniones y experiencias de diecinueve participantes. Los resultados brindan la identificación del giro y estructura organizacional de los negocios, así como la comprensión de beneficios y expectativas percibidas por la realización del festival. Se detallan problemas afrontados por este sector durante la fase crítica de la pandemia. El principal hallazgo del estudio consiste en la identificación de estrategias de resiliencia organizacional implementadas por las empresas, reconociéndose la capacidad de adaptación, siendo referente para la toma de decisiones políticas y económicas en ámbitos públicos y privados

**PALABRAS CLAVES:** resiliencia, turismo, gestión, cambio organizacional, pandemia COVID-19.

**TITLE:** The Chocolate festival: resilience during the COVID-19 crisis.

**AUTHORS:**

1. Master. María Lyssette Mazó Quevedo.
2. PhD. Raquel Olivia de los Santos de Dios.

3. Bach. Adriana Orduña Hernández.

**ABSTRACT:** The article presents an approach to the impact of the COVID-19 pandemic on exhibiting companies at the Chocolate Festival, held in Tabasco, Mexico. The research method follows a cross-sectional qualitative approach on the opinions and experiences of nineteen participants. The results provide the identification of the direction and organizational structure of the businesses, as well as the understanding of benefits and expectations perceived by holding the festival. Problems faced by this sector during the critical phase of the pandemic are detailed. The main finding of the study consists of the identification of organizational resilience strategies implemented by companies, recognizing the capacity for adaptation, being a reference for political and economic decision-making in public and private spheres.

**KEY WORDS:** resilience, tourism, management, organizational change, COVID-19 pandemic.

## **INTRODUCCIÓN.**

El sector de la industria alimentaria ha enfrentado desafíos significativos debido a la crisis global provocada por la pandemia COVID-19. La paralización de las cadenas de suministro, las restricciones de movilidad y el cambio en los hábitos de consumo han generado impactos profundos en diversos segmentos de esta industria; sin embargo, en medio de estas adversidades, algunos eventos y subsectores han demostrado una notable resiliencia y capacidad de adaptación. Uno de estos ejemplos paradigmáticos es el Festival del Chocolate, un evento anual que celebra la cultura, la producción y el consumo de este exquisito producto.

El Festival del Chocolate es un acontecimiento de renombre internacional que reúne a productores, chocolateros, expertos y aficionados de todo el mundo en un ambiente festivo y educativo. Este evento ofrece una plataforma única para promover la diversidad y la calidad del chocolate, así como para explorar las últimas tendencias, técnicas e innovaciones en la industria chocolatera.

La edición más reciente del Festival, programada para llevarse a cabo en el año 2020, se vio amenazada por las restricciones y medidas de distanciamiento social impuestas como respuesta a la pandemia COVID-19.

La crisis sanitaria global obligó a los organizadores del Festival del Chocolate a replantear por completo su modelo de operación y adaptarse a un contexto sin precedentes. Las restricciones de movilidad y la prohibición de eventos públicos pusieron en riesgo la viabilidad del festival, amenazando con cancelar un evento que representa no solo una oportunidad comercial para los participantes, sino también un espacio de encuentro y celebración para la comunidad chocolatera a nivel mundial.

En este contexto, surge la necesidad de explorar y comprender las estrategias, innovaciones y desafíos enfrentados por los organizadores, expositores y participantes del Festival del Chocolate durante la crisis de COVID-19. ¿Cómo lograron adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por la pandemia? ¿Qué estrategias implementaron para mantener viva la esencia y la relevancia del evento en un entorno marcado por la incertidumbre y la adversidad? ¿Cuáles fueron los impactos económicos, sociales y culturales de estas adaptaciones? Estas son algunas de las preguntas que motivan la presente investigación doctoral.

El presente artículo tiene como objetivo principal analizar la resiliencia demostrada por el Festival del Chocolate durante la crisis de COVID-19, explorando las estrategias de adaptación, los impactos y las lecciones aprendidas en el contexto de un evento internacional de gran envergadura. A través de un enfoque interdisciplinario que combina elementos de la economía, la sociología, la antropología y los estudios culturales, esta investigación busca ofrecer una perspectiva holística y multifacética de la resiliencia organizacional y comunitaria en tiempos de crisis.

En las siguientes secciones, se abordarán los antecedentes teóricos y conceptuales relacionados con la resiliencia organizacional y los eventos culturales, se describirá la metodología utilizada para la

recolección y análisis de datos, se presentarán los hallazgos obtenidos a través de entrevistas, encuestas y análisis documental, y se discutirán las implicaciones prácticas y teóricas de los resultados obtenidos. En última instancia, se espera que este estudio contribuya al cuerpo de conocimientos sobre la resiliencia organizacional y la gestión de eventos en situaciones de crisis, proporcionando insights y recomendaciones relevantes para la planificación y ejecución de futuros festivales y eventos culturales en un mundo caracterizado por la incertidumbre y la volatilidad.

## **DESARROLLO.**

La pandemia de la COVID-19, llamada así por el virus SARS-CoV-2, presentó un alto contagio que ocasionó un crecimiento exponencial de casos y decesos, así como la prolongación de un estado de emergencia internacional de salud pública; desde su declaratoria por la Organización Mundial de la Salud [OMS] en marzo del año 2020 hasta mayo del 2023.

Además de la crisis de salud, la pandemia originó una onda expansiva en toda la economía mundial, convirtiéndose en la mayor crisis en más de un siglo. Como consecuencia, se observó un aumento drástico de la desigualdad interna y entre los países, especialmente grave en economías emergentes, en donde de acuerdo con el Banco Mundial (2022), antes de la crisis los hogares y empresas, ya cargaban con niveles insostenibles de deuda, por lo cual estos presentaron dificultades para hacer frente a los pagos cuando la pandemia y las medidas sanitarias provocaron una disminución disruptiva en sus ingresos.

La población con mayor afectación fueron los jóvenes, las mujeres, los independientes y los trabajadores ocasionales con niveles más bajos de educación formal; en tanto que los negocios que se vieron más afectados por las pérdidas de ingresos fueron los más pequeños, los informales, y los que tenían acceso limitado al crédito formal; particularmente, las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas [PyMEs], como los prestadores de servicios de alojamiento y alimentación, el comercio minorista y los servicios personales.

En México, el gobierno federal promovió una política basada en el distanciamiento social y en el cese de actividades masivas durante dos años, lo que ocasionó un alto impacto en la economía del país. De acuerdo con datos de la Tercera Edición de la Encuesta sobre el Impacto Generado por COVID-19 en las Empresas, realizada por el INEGI durante el primer trimestre del año 2021, de un total de 1,873,564 empresas en el país, el 85.5% indicó haber tenido alguna afectación como consecuencia de la pandemia. En la segunda edición, con datos de septiembre del 2020, la proporción fue de 86.6% y en la primera ronda, con información de mayo a junio del 2020, de 93.2% (INEGI, 2021).

Las principales afectaciones reportadas fueron la disminución de los ingresos, la baja en la demanda y la escasez de los insumos o productos; además, en la tercera edición de la encuesta, se registró el cierre temporal o paro técnico del 16.6% de negocios; sin embargo, se observa que el impacto más severo fue en el segundo trimestre del año 2020, en el que se registró el cese temporal de funcionamiento de 59.6% de los negocios (INEGI, 2021).

Del total de empresas encuestadas en la tercera edición, 3.8% recibió algún apoyo o tipo de ayuda, en la segunda edición 5.9% y en la primera 7.8%. En general, los empresarios señalaron que la política económica que más requieren para afrontar la crisis causada por la pandemia son apoyos fiscales y transferencia de efectivo. Al respecto, los principales obstáculos reportados por los empresarios que tuvieron menor acceso a servicios financieros fueron altas tasas de interés, falta de disposición de proveedores para otorgar crédito, y el alto riesgo de no poder pagar los adeudos (INEGI, 2021).

La pandemia ha dejado estragos a nivel mundial en todas las actividades económicas, pero en definitiva, el sector turístico ha sido uno de los más perjudicados, ocasionando un cierre temporal o definitivo de empresas, que acentuó el desempleo directo e indirecto, y demás impactos sociales.

La COVID-19 desencadenó un desequilibrio histórico en la actividad turística, derivado de las estrategias de confinamiento, las restricciones de viajes implementadas para contener la propagación del virus y la baja demanda. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo [OMT], el Producto

Interno Bruto [PIB] turístico disminuyó en más de la mitad en el año 2020, alcanzando un monto de 2.0 billones de dólares, equivalente al 1.8% del PIB mundial. De igual forma, en ese mismo año, las llegadas de turistas internacionales disminuyeron un 72.8% (OMT, 2021). Lo anterior ocasionó, que en el año 2020, en México el PIB turístico fue de 1 475 107 millones de pesos, equivalente a 6.7% respecto al PIB Nacional, el cual fue menor al 8.5% obtenido en el 2019, año anterior a la pandemia por la COVID-19. Dicha disminución se originó principalmente por el cierre de negocios turísticos considerados como no esenciales (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2021).

Las restricciones sanitarias incluyeron la realización de manifestaciones tradicionales como festivales y ferias. Particularmente, en el caso del estado de Tabasco se estableció, por Decreto Gubernamental, la cancelación de eventos y la suspensión del funcionamiento de lugares y establecimientos de entretenimiento, culturales, deportivos y de servicios turísticos (Gobierno del Estado de Tabasco, 2020). Como consecuencia, la entidad reportó una drástica disminución, cercana al 49%, en la llegada total de turistas en el año 2020, con respecto al año anterior (Datatur, 2023). Fue ante ese escenario, que se planteó esta investigación que tiene como objetivo la identificación de las repercusiones causadas por la pandemia COVID-19, en uno de los eventos gastronómicos más importantes del estado de Tabasco: el Festival del Chocolate.

Tabasco tiene una vocación hacia el turismo de negocios, de naturaleza y cultural (Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Tabasco [COPLADET], 2019). En este último segmento, la gastronomía es el elemento de diferenciación del destino, ya que la autenticidad de la cocina tabasqueña proviene de la mezcla de saberes prehispánicos y coloniales, que a su vez fueron innovados por los ingredientes provistos por la diversidad de recursos naturales existentes (Priego, 2021, Carrillo et al., 2019).

El cacao, que da origen al chocolate, representa un distinguo de la gastronomía tabasqueña, ya que conserva un arraigo histórico y cultural en la economía y en la dieta de la población.

El turismo y la gastronomía son dos conceptos que han sido agregados a una reciente categoría de turismo denominada turismo gastronómico; en esta nueva modalidad, los turistas viajan para obtener experiencias adquiridas de los recursos culinarios, dentro de esta variante es considerable mencionar a los festivales gastronómicos (Muñoz et al., 2017).

“Los festivales gastronómicos generan una motivación en los turistas adeptos a consumir alimentos con autenticidad regional; para que un festival sea gastronómico, se deben ofrecer alimentos típicos de la región” (Lee y Arcodia, 2011 citados en Muñoz et al., 2017).

En Tabasco existen siete rutas turísticas que ofrecen diversos atractivos vinculados con la naturaleza, la historia y la cultura. De estas rutas, destacan dos que tienen una connotación gastronómica: ruta del Cacao al Chocolate y la Ruta Biji Yokot' an. La oferta turística en este segmento integra once festivales, diseñados como recursos estratégicos para incrementar la demanda de ciertos destinos.

Getz (2000) citado en Carvache et al. (2020) menciona, que “en los eventos que tienen alguna relación con la comida ofrecen oportunidades para fomentar productos culinarios e incrementar el atractivo del destino”.

El Festival del Chocolate es un evento gastronómico en donde los participantes exponen sus productos elaborados artesanalmente. Su objetivo es fomentar y difundir la tradición cacaotera y la gastronomía de Tabasco, así como atraer al turismo nacional y extranjero. El festival se realizó por primera ocasión en el año 2010, mediante una alianza estratégica entre la iniciativa privada, el gobierno del Estado y los prestadores de servicios. La sede del primer evento fue en el centro de convenciones de la ciudad de Villahermosa, capital del estado de Tabasco, y como subsede la ciudad de Comalcalco y su zona cacaotera. Desafortunadamente, debido a la pandemia de la COVID-19, el Festival del Chocolate fue cancelado en los años 2020 y 2021.

El festival cuenta con once ediciones, el último llevó como lema: Herencia y transcendencia, y se realizó del 16 al 20 de noviembre del año 2022 en el Parque Tabasco Dora María en Villahermosa.

Este fue organizado por la Secretaría de Turismo de Tabasco [SECTUR Tabasco] junto con la Dirección de Fomento Económico y Turismo del Estado (SECTUR Tabasco, 2022). Este festival es importante, porque disminuye el impacto ocasionado por la estacionalidad turística, además de que fortalece la identidad cultural, genera una derrama económica para el Estado, y promueve al destino (Vidal, 2017). En su última edición, el festival reportó una asistencia de 115 mil visitantes, obteniendo una derrama de más de 87 millones de pesos por medio de venta directa y 25 sesiones de networking (SECTUR Tabasco, 2022).

### **Metodología.**

La metodología de la investigación presenta un enfoque cualitativo y transversal, ya que consistió en recopilar información sobre las opiniones o experiencias adquiridas como consecuencia de la pandemia COVID-19 por los expositores de cacao y chocolate, participantes en el onceavo Festival del Chocolate.

La selección de los informantes se basó en un muestreo por conveniencia, no probabilístico. Se realizaron diecinueve entrevistas semiestructuradas y audio grabadas bajo el consentimiento de los participantes. El instrumento utilizado consistió en un cuestionario aplicado de manera personal, conformado por quince preguntas divididas en dos categorías de análisis: identificación del negocio e impactos generados por la COVID-19.

El análisis de los datos se integró de dos etapas. La primera fue de carácter descriptivo numérico sobre aspectos relacionados con el giro y la organización de los negocios. La segunda etapa implicó un proceso sistematizado que buscó identificar y describir la percepción de los entrevistados sobre el impacto de la COVID-19 en sus empresas; por lo cual, las entrevistas fueron transcritas y sometidas a un proceso de análisis comparativo constante que permitió la generación de patrones comunes que derivaron en un conjunto de hallazgos relacionados con la capacidad de resiliencia mostrada por los participantes durante la fase de crisis.



## **Discusión y resultados.**

El giro principal de los negocios está relacionado con la preparación y venta de productos derivados del cacao como chocolates y polvillo; aunque también se observó que uno de estos vende otro tipo de alimentos naturales, y otro más complementa la venta del chocolate con achiote.

La mayoría de los negocios se localizan en el municipio de Comalcalco, el 42%; Centro, el 16%; Cárdenas el 11% seguidos de Centla, Cunduacán y Paraíso; además, se reportó la participación de chocolateros provenientes de otras entidades como Veracruz, Chiapas y Quintana Roo. El 74% de los negocios son considerados como microempresas; es decir, que tienen menos de diez trabajadores. El 15% se conforma por pequeñas empresas, lo cual indica que tienen entre los diez y los treinta trabajadores. Sólo dos de los expositores pertenecen a medianas empresas, que van desde 31 hasta 100 empleados. En total, estas diecinueve empresas emplean a 405 personas, de las cuales cerca del 40% son mujeres.

Cuatro de los negocios indicaron que han participado de manera ininterrumpida desde la primera edición del festival: CACEP, Aduí, Molinillo y Tía Tana; en tanto que para dos de los expositores, la onceava edición del Festival fue su primera experiencia. El resto ha mostrado una participación como mínimo en dos ediciones.

1. De manera general, los expositores indicaron que el Festival del Chocolate ha traído múltiples beneficios para sus empresas, tales como:
2. Difusión de los productos o servicios adicionales que ofrecen, como recorridos turísticos, cacao en grano fermentado y plantas de cacao.
3. Difusión y posicionamiento de la marca en nuevos mercados, sobre todo internacionales, como Italia.
4. Atracción de nuevos clientes.
5. Incremento de las ventas a corto plazo.

6. Obtención de ganancias de manera inmediata, la cual puede ser utilizada como inversión para seguir produciendo.
7. Crecimiento de la red de contactos, no sólo de clientes y productores, sino también de negocios que hacen maquinaria, de intermediarios que se dedican a la compraventa, de agricultores especialistas en las plantaciones, entre otros.
8. Oportunidad para realizar un benchmarking que permite tomar ideas de los competidores para innovar y generar nuevos productos.
9. Fortalecimiento del contacto directo con el consumidor final que permite conocer su percepción u opinión sobre el producto, lo cual contribuye a mejorar la calidad y a redireccionar la producción o el servicio.
10. Experiencia adquirida de la participación que en ocasiones se convierte en motivación para los empresarios.

Las expectativas de los empresarios sobre su participación en el Festival del Chocolate mostraron un alto interés en el crecimiento de sus negocios a través de la oportunidad que ofrece el festival para expandir sus mercados y de diversificar sus productos. En general, se observa como meta, la penetración en nuevos mercados nacionales, y a largo plazo, en otros países. De igual forma, existe la expectativa de incrementar las ventas y mejorar los productos; además, es importante señalar, que se percibe una necesidad de elevar el reconocimiento de la calidad y del arraigo cultural del cacao tabasqueño. En este sentido, dos de los expositores indicaron que el festival, les permite:

“...ofrecer un producto de calidad, un producto también que nos transporte a los recuerdos que están arraigados a nuestra esencia, a nuestra cultura, a la familia, porque también no nos olvidemos que estos productos han estado presentes en cada casa; ha habido polvillo, pinol, nuestros abuelos, o padres alguno lo elaboraba, y precisamente, eso hacemos, rescatar esas tradiciones familiares”.

“...fortalecer y seguramente vamos a crecer, porque hace mucha falta, porque somos la cuna del chocolate. Somos donde están las plantas más añejas de cacao en todo México y Mesoamérica”.

Con respecto a los impactos negativos en sus negocios, derivados de las restricciones de mitigación de la pandemia, se identificaron los siguientes aspectos:

1. Bajas significativas en las ventas.
2. Reducción de turnos de trabajo.
3. Disminución del salario de los empleados.
4. Reducción o interrupción temporal de la producción.
5. Despido de empleados.
6. Cierre temporal de sucursales.
7. Dificultad para cubrir los gastos de operación.
8. Incremento del ambiente de inseguridad que hicieron vulnerables sus bienes y espacios.
9. Incremento de gastos médicos relacionados con el contagio del COVID-19.

En contraste, llama la atención el caso de empresarios, que lograron aprovechar la situación, ya que ésta le permitió innovar en la diversificación de los productos, así como a posicionarse en el mercado nacional:

“...pues la pandemia en lugar de dañar, nos hizo accionar, ya que mi hermana sacó lo que son las mermeladas con pulpa de cacao, y como nosotros no tenemos un establecimiento; todo ha sido por Internet, sí nos afectó, pero no mucho, porque todo lo entregamos en paquetería”.

“... entonces, nuestros clientes durante la pandemia fue gente de otras partes del Estado o de la República. A nosotros, más que impactarnos, considero que nos enseñó a diversificarnos y a organizarnos de una mejor manera”.

De manera particular, los negocios manifestaron que la cancelación del Festival del Chocolate los impactó, porque éste resulta ser una plataforma efectiva para la difusión y promoción de sus productos :

“... muchísimo, ya que por este tipo de eventos (Festival del Chocolate), nos damos a conocer”.

Con relación a las estrategias o acciones implementadas para hacer frente a la pandemia, se identificaron las siguientes:

1. Implementación de protocolos sanitarios.
2. Reposicionamiento de las marcas.
3. Adaptación y transformación del uso de espacios en casas familiares para continuar la producción, vigilando la sanidad de los procesos.
4. Venta a domicilio a través del servicio de moto mandados o Uber.
5. Venta de productos a clientes cercanos y familiares.
6. Venta de productos en línea y vía telefónica.
7. Establecimiento de nuevos puntos de ventas en comercios diferentes al giro de los chocolates.
8. Promoción del negocio a través de redes sociales y transmisiones en vivo.
9. Focalización en el trabajo agrícola, es decir en el cultivo del cacao.
10. Producción de otros derivados como el polvillo, el pinol y mermeladas.
11. Realización de actividades alternas como cursos en línea, bajo un enfoque turístico o recreativo.
12. Capacitación y especialización de los empleados en la elaboración de distintos productos y en la realización de otras actividades en la empresa, como en el área agrícola o comercial.
13. Desarrollo de nuevos mercados, sobre todo en otros países como Nueva Zelanda y Perú.

En tres de las empresas, la pandemia COVID-19 los rebasó y no pudieron mantenerse abiertos durante los momentos críticos, tales fueron los casos de: K&J Chocolates, Rincón del Edén y Pasión Cacao.

“... no hubo acciones, ya que cerramos por un año y medio, cerró la empresa como tal... y ya después, nos recontrataron para volver a empezar, pero no fue de la misma manera. Los sueldos no fueron los mismos, casi se nos redujo la mitad”.

## **CONCLUSIONES.**

A partir de los casos analizados, esta investigación pudo acceder y comprender la realidad de las percepciones y de las experiencias que construyen los participantes. En principio, se lograron identificar los diversos beneficios que el Festival del Chocolate genera a los expositores, principalmente asociados con la promoción de ventas, la publicidad, la expansión de mercados y con las estrategias de trade marketing y marketing directo, las cuales implican la creación de redes de colaboración con otros negocios y la comunicación con el cliente real y potencial sin intermediarios; además, se interpretaron las expectativas que los empresarios tenían por la realización del festival, al haber sido pospuesto por dos años.

Los obstáculos enfrentados durante el periodo de crisis, corroboran que los expositores del cacao al chocolate experimentaron comportamientos similares a los patrones nacionales por las restricciones de movilidad, entre las que destacan la caída de las ventas, la pérdida de empleos y el cierre temporal. En este punto, se observó que pese a las desavenencias causadas por la COVID-19, también existen elementos para considerar que en los negocios se suscitó un fenómeno conocido como resiliencia organizacional.

La resiliencia, del latín *resiliens*, significa saltar hacia atrás, rebotar o replegarse, y se define como la “capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido” (Real Academia Española [RAE], 2023). La resiliencia en una organización puede entenderse como una ventaja competitiva, que consiste en la capacidad de reinención del modelo de negocio frente ante circunstancias adversas, la cual implica que el sistema de respuesta a los cambios (Hamel y Välikangas, 2003; Diamond, 1996, citados en Meneghel et al., 2013); por tanto, la resiliencia no es un atributo estático en las organizaciones, sino el resultado de procesos que: “ayudan a las organizaciones a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, almacenable, convertible y maleable como para evitar las tendencias

menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado” (Meneghel et al., 2013, p. 16). En este sentido, Rapaccini et al., (2020) sugiere un modelo de gestión de crisis basado en la resiliencia organizacional conformado por cuatro dimensiones: la preparación, la agilidad, la elasticidad, y la redundancia (citado en Bolaños y Peláez, 2021).

Respecto a la primera y a la segunda dimensión se obtuvo, que para el total de los empresarios entrevistados, la pandemia los tomó sin preparación; por lo cual, en el tiempo inicial de la crisis, no supieron cómo implementar acciones rápidas que contrarrestaran los efectos. De hecho, el 16% de los negocios se vio obligado a cerrar temporalmente; sin embargo, pasado el tiempo crítico, la característica o la dimensión de elasticidad presente en los expositores del cacao y chocolate, les permitió poner en marcha estrategias para la reactivación de sus negocios a fin de recuperarse y volver a la situación previa a la pandemia; así se observó, que la capacidad resiliente de dichas empresas condujo a la dimensión de la redundancia, la cual incluyó la consolidación de acciones emanadas del aprendizaje de las otras tres dimensiones, que les permitieron innovar y adaptarse para continuar funcionando en la etapa post-COVID19.

Respecto a la dimensión de elasticidad, llaman la atención las diversas estrategias de resiliencia organizacional que emprendieron dichos negocios, ya que denotan una extraordinaria capacidad de adaptación pese a que no se contaba con la preparación, y sobre todo, porque ésta exigió contrarrestar el tiempo perdido en el periodo más crítico de la pandemia, en el cual se priorizó una política centrada en el aislamiento social y la suspensión de los negocios no esenciales.

De acuerdo con Cruz (2021), las estrategias de resiliencia organizacional pueden estar vinculadas con la apertura al cambio, la capacidad de aprendizaje, las alianzas estratégicas, la asunción de riesgos, y los cambios en las condiciones laborales. Estas estrategias “contemplan una serie de actividades organizacionales, humanas y económicas que transforman los aspectos administrativos, financieros, laborales y comerciales de las organizaciones” (Cruz, 2021, p. 10). En este sentido, las estrategias de

resiliencia organizacional emprendidas por los negocios expositores del cacao y chocolate se pueden clasificar de la siguiente forma:

Tabla 1. Acciones realizadas por los participantes relacionados con estrategias de resiliencia organizacional.

<b>Estrategias de Resiliencia Organizacional.</b>	<b>Acciones Específicas.</b>
Apertura al cambio	Implementación de protocolos sanitarios. Reposicionamiento de las marcas. Adaptación y transformación de espacios. Nuevos métodos y formas de comercialización o ventas. Realización de productos o servicios alternativos. Producción de otros derivados del cacao. Reducción o interrupción temporal de la producción. Cierre temporal de sucursales.
Alianzas estratégicas	Puntos de ventas en comercios con diferentes giros. Desarrollo de nuevos mercados.
Capacidad de aprendizaje	Promoción del negocio a través de redes sociales y transmisiones en vivo. Capacitación y especialización de los empleados en producción alternativa y en actividades agrícolas o comerciales.
Cambios en las condiciones laborales	Focalización en el trabajo agrícola. Reducción de turnos de trabajo. Disminución del salario de los empleados. Despido temporal de empleados

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo de campo.

A modo de conclusión, se considera que los hallazgos de este estudio aportan a la comprensión de la situación enfrentada por los empresarios del cacao y el chocolate en Tabasco durante la pandemia del COVID-19.

Los resultados pueden tomarse como un referente de los desafíos y oportunidades que deben considerarse en procesos de planificación y gestión organizacional, tanto privados como en el sector público, a fin de prever futuros fenómenos exógenos que puedan impactar a la economía de la región y para estar preparados para actuar ágilmente ante los obstáculos y repentinos cambios.

Debido a la naturaleza de las empresas analizadas y el contexto turístico en las que fueron abordadas, resulta necesario indicar que las conclusiones no pueden generalizarse, lo que conlleva a estudiar las particularidades de otros sectores y ámbitos productivos; de tal forma, se sugiere realizar investigaciones aplicadas en las áreas de marketing, psicología organizacional y política económica.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Banco Mundial (2022). Finance for an equitable recovery. A world Bank Group Flagship Report 2022. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/e1e22749-80c3-50ea-b7e1-8bc332d0c2ff/content>
2. Bolaños, M. D. C., y Peláez, L. J. D. (2021). Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos mipymes colombianas. Revista Perspectiva Empresarial, 8(2-2), 20-34. <https://www.redalyc.org/journal/6722/672271876003/html/>
3. Carrillo-Contreras, Jaime., May-Arias, Elsi Margarita y Mazón-Pérez, Silvia Gertrudis. (2019). Patrimonio biocultural de Tabasco: elaboración de platillos tradicionales en comunidades indígenas. Revista de Sociología Contemporánea, 6(19), 7-15. [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia\\_Contemporanea/vol6num19/Revista\\_de\\_Sociolog%C3%ADa\\_Contempor%C3%A1nea\\_V6\\_N19\\_2.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol6num19/Revista_de_Sociolog%C3%ADa_Contempor%C3%A1nea_V6_N19_2.pdf)
4. Carvache Franco, M., Carvache Franco, O., Carvache Franco, W. y Villagómez Buele, C. (2020). Festivales gastronómicos para el desarrollo de un destino. Revista espacios, 41 (01). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n01/20410119.html>



5. Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Tabasco [COPLADET] (2019). Programa Sectorial de Desarrollo Turístico 2019-2024. [https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/planeacion\\_spf/9.%20Programa%20Sectorial%20de%20Desarrollo%20Tur%20C3%ADstico%202019-2024.pdf](https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/planeacion_spf/9.%20Programa%20Sectorial%20de%20Desarrollo%20Tur%20C3%ADstico%202019-2024.pdf)
6. Cruz, C. E. (2021). Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID-19. *Nova scientia*, 13(27).
7. Datatur (2023). Compendio Estadístico. Tabasco. SECTUR. [https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF\\_TAB.aspx](https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_TAB.aspx)
8. Gobierno del Estado de Tabasco. (2020) Decreto. Pub. L. No. 3196, 40. <https://tabasco.gob.mx/PeriodicoOficial/descargar/1597>
9. Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2021). Cuenta Satélite del Turismo. Comunicado de prensa núm. 773/2115 de diciembre de 2021. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/turismo/turismo2020.docx>
10. Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2021). El INEGI presenta resultados de la Encuesta sobre el impacto generado por COVID-19 en las empresas (ECOVID-IE), Tercera edición. Comunicado de prensa núm. 326/21 31 de mayo de 2021. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_TercEdi.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ECOVID-IE_TercEdi.pdf)
11. Meneghel, I., Salanova, M., Martínez, I.M. (2013). El camino de la resiliencia organizacional. Una revisión teórica. *Aloma. Revista de Psicología, Ciencies de l'Educació i de l'Esport*. 31 (2). <https://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/85291>
12. Muñoz, F.G.A., Uribe, L. C.P., Pérez, G. J.C. y Ríos, R. I.C. (2017). Festivales Gastronómicos y Turismo en Latinoamérica. El Festival Raíces de Guayaquil, Ecuador. *Revista Rosa dos Ventos-*

<https://www.redalyc.org/journal/4735/473552033025/473552033025.pdf>

13. Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2021). The Economic Contribution of Tourism and the Impact of COVID-19. UNWTO. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284423200>
14. Priego-Martínez, J. (2021). La comida Tabasqueña. Derroche de olores, colores y sabores. Universidad Olmeca, A.C. [https://issuu.com/editorialolmeca/docs/comida\\_tabasquen\\_a2](https://issuu.com/editorialolmeca/docs/comida_tabasquen_a2)
15. Real Academia Española [RAE]. (2023). Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/resiliencia?m=form>
16. Secretaría de Turismo de Tabasco [SECTUR Tabasco]. (2022) Festival del chocolate. <https://festivaldelchocolate.mx/festival>
17. Vidal, F.A.B. (2017). Festival del chocolate como estrategia de promoción del turismo cultural en el estado de Tabasco, México. International Journal of Scientific Management and Tourism, 3(2), 501-512. <https://scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/download/296/291>

#### DATOS DE LOS AUTORES.

1. **María Lysette Mazó Quevedo.** Maestría en Turismo de Naturaleza, Universidad Popular de la Chontalpa; Adscripción: Profesora/investigadora de la Universidad Popular de la Chontalpa, México. E-mail: [mlmazoquevedo@upch.mx](mailto:mlmazoquevedo@upch.mx); ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9174-3704>
2. **Raquel Olivia de los Santos de Dios.** Doctorado en Psicoterapia Humanista, Colegio Humanista de México, S.C.; Adscripción: Profesora de Tiempo Completo de la Universidad Popular de la Chontalpa, México. E-mail: [raquel270876@hotmail.com](mailto:raquel270876@hotmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1341-657X>

3. **Adriana Orduña Hernández.** Licenciada en Turismo Alternativo. Adscripción: Universidad Popular de la Chontalpa. México. E-mail: [adorh.9601@gmail.com](mailto:adorh.9601@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8582-6971>

**RECIBIDO:** 4 de enero del 2024.

**APROBADO:** 6 de febrero del 2024.