



Paradoja de la competitividad en turismo frente al COVID-19: Ciudad Juárez como localidad fronteriza

The paradox of competitiveness in tourism compared to COVID-19

Paradoxo da competitividade no turismo em relação ao COVID-19

Zyanya Villa-Zamorano - Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Tomás Cuevas-Contreras - Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Dallen Timothy - Universidad Estatal de Arizona en Phoenix

Palabras clave:

Destino turístico;
Gestión de destinos turísticos;
Planificación turística;
Pandemia;
Norte de México.

Resumen

El turismo como actividad dinámica en la economía de los países, se ha visto disminuida por la pandemia del COVID-19. Al estar comprometida la seguridad sanitaria, ha significado un declive de la actividad. Ante este escenario de incertidumbre la búsqueda de estrategias para hacer frente a la situación se ha convertido en la prioridad, tanto para el ámbito empresarial, como el gubernamental en Ciudad Juárez, Chihuahua, una comunidad fronteriza con los Estados Unidos. En este contexto los planes y programas para contrarrestar los efectos implican un cambio de paradigma, ante la paradoja de la competitividad, y asimismo, replantear el cómo reencaminar la actividad. Es así como en un primer acercamiento FODA se examinan las acciones necesarias ante la emergencia sanitaria a partir de marzo 2020. Mediante un enfoque cualitativo de tipo inductivo e interpretativo, se contrasta con actores e interesados y su interpretación mediante Atlas Ti y sus redes semánticas.

Keywords:

Tourist destination;
Management of tourist destinations;
Tourist planning;
Pandemic;
North of México.

Abstract

Vigorous activity in the economy of the countries, tourism has been diminished by the COVID-19 pandemic. As health security is compromised, it has meant a declining move. Faced with this scenario of uncertainty, the search for strategies to deal with the situation has become a priority, both for business and government in Ciudad Juarez, Chihuahua, a border community with the United States. In this context, the plans and programs to counteract the effects imply a paradigm shift, given the paradox of competitiveness. Also, rethink how to redirect the activity. Thus, in a first SWOT approach, the necessary actions are examined in the health emergency's face from March 2020. A qualitative method of an inductive and interpretive type contrasts with actors and interested parties and their interpretation using Atlas.Ti and its semantic networks.

Palavras-chave:

Destino turístico;
Gestão de destinos turísticos;
Planejamento turístico;
Pandemia;
Norte do México.

Resumo

O turismo, como atividade dinâmica na economia dos países, foi diminuído pela pandemia COVID-19. Como a segurança da saúde está comprometida, isso significa um declínio na atividade. Diante desse cenário de incertezas, a busca de estratégias para lidar com a situação tornou-se uma prioridade, tanto para as empresas quanto para o governo de Ciudad Juárez, Chihuahua, comunidade fronteiriça com os Estados Unidos. Neste contexto, os planos e programas para neutralizar os efeitos implicam numa mudança de paradigma, dado o paradoxo da competitividade, e também repensar como redirecionar a atividade. Assim, em uma primeira abordagem SWOT, são examinadas as ações necessárias diante da emergência sanitária de março de 2020. Por meio de uma abordagem qualitativa de tipo indutivo e interpretativo, é contrastada com atores e partes interessadas e sua interpretação utilizando Atlas Ti e suas redes semânticas.

Recebido em:
30/11/2020. Aprovado
em: 30/12/2020

Revisado por pares

e-ISSN: 2318-8561



Como citar APA: Villa-Zamorano, Z.; Cuevas-Contreras, T.; Timothy, D. (2021). Paradoja de la competitividad en turismo frente al COVID-19: Ciudad Juárez como localidad fronteriza. *Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, Brasília, 9 (1), Jan./abr. [10.26512/revistacenario.v9i1.36227](https://doi.org/10.26512/revistacenario.v9i1.36227)

Introducción

El posicionamiento como destino turístico seguro será cada vez más valorado por los turistas, sobre todo los internacionales por su mayor vulnerabilidad. Y ello exige tener identificados los riesgos que con mayor verosimilitud existen (incendios forestales, terremotos, tsunamis, contaminación del aire, de las aguas de baño, etc.) y poner a punto planes de contingencia que permitan, si llegara el caso, reducir al máximo posible los efectos adversos al tener pre-definidos los planes de actuación y sus correspondientes medidas (ahora, también, ante una epidemia o pandemia). La gestión de crisis es, por tanto, un problema estratégico que todos los destinos turísticos deben ocuparse de gestionar adecuadamente y no deberían subestimar.

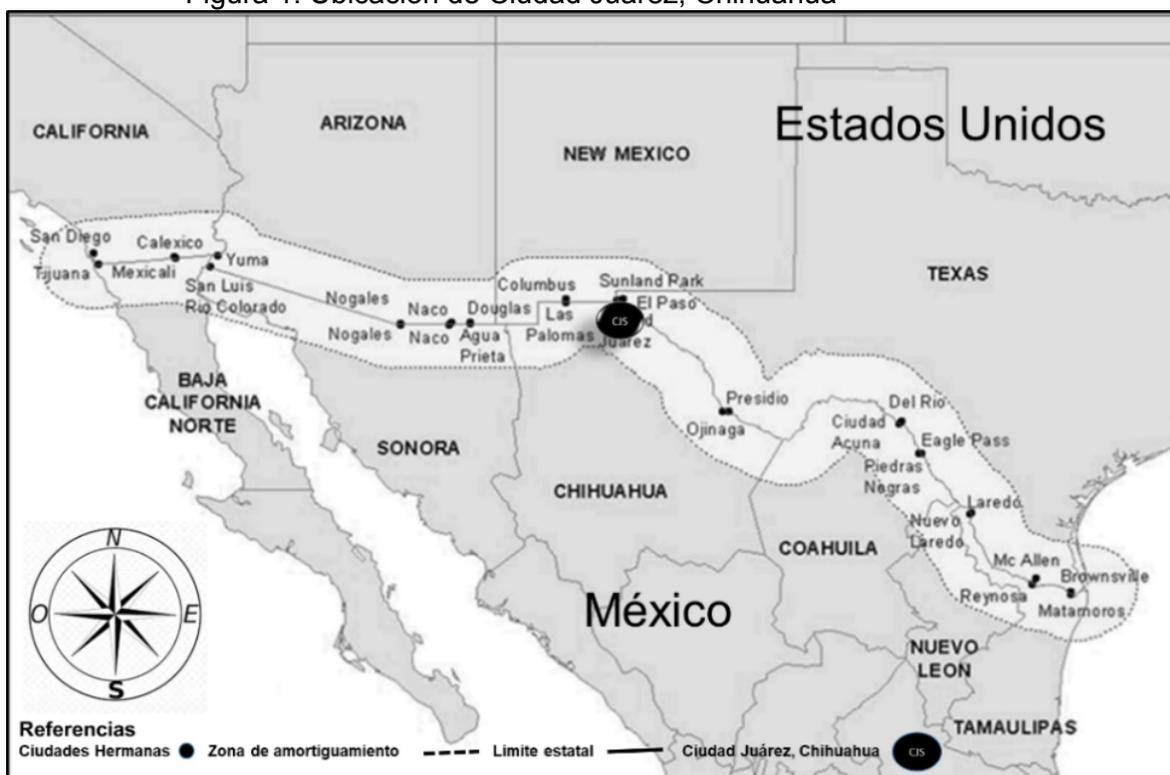
En un panorama de pandemia global, las condiciones para la actividad turística podrían no verse positivas. Para el turismo en México donde la actividad turística representaba el 8.7% del PIB, su porcentaje de ocupación rondaba entre el 60.3% y recibía alrededor de 45 millones de turistas internacionales, la contingencia sanitaria a significado grandes pérdidas, en el periodo de enero-junio del presente año pues las llegadas de visitantes internacionales a México fueron de 30 millones 202 mil lo cual representa un 37.4% menos que el año pasado en el mismo periodo. Con respecto al porcentaje de ocupación se encontraba alrededor del 28.7% lo cual representa un 32.6% menos con respecto al mismo periodo en 2019 (DATATUR, 2020).

En este orden de ideas, la búsqueda de la competitividad turística surgen modelos y propuestas que seccionan la actividad y desarrollan estrategias que no tienen sinergia entre los diferentes niveles políticos y sectores económicos relacionados (Narváez, Fernández y Henríquez, 2013), es ahí donde surge una paradoja, pues se busca la competitividad a través de lo que podría ser un esfuerzo individual, cuando el turismo es una actividad interconectada no solo entre las empresas que prestan servicios en este rubro, sino además se relaciona con los demás sectores económicos, por esto, su competitividad se verá comprometida tanto con aspectos ajenos, como internos a su sistema (Varisco, 2013).

Desde una posición que refleja estas conexiones se encuentra la competitividad sistémica que busca comprender al fenómeno con un mayor alcance, incorporando factores que inciden en la organización y lo institucional, relacionados a una productividad desde un nivel nacional (De la Puente, 2018), así como las interrelaciones entre sectores y actividades económicas, que inciden directamente en la prosperidad de las relaciones entre los agentes y a la infraestructura en la que se desenvuelven (Ferrer, 2005).

Es así como en la zona norte del país, la pandemia significó un cierre temporal de fronteras para viajes no esenciales (México comparte 3,180 km de frontera con Estados Unidos) generando una baja en la ocupación hotelera para la franja fronteriza, pues en 2019 el promedio se encontraba en un 68.8% ahora en 2020 ronda en promedio en un 28.9%. Específicamente en Ciudad Juárez (Figura 1.) la llegada de vuelos tuvo una disminución del 54.37% con respecto al mismo periodo en 2019 (enero-julio) y la ocupación hotelera tuvo una disminución del 36.9% (19.1%) con respecto al 2019 (DATATUR, 2020).

Figura 1. Ubicación de Ciudad Juárez, Chihuahua



Fuente: Elaboración propia en base a

<http://water.epa.gov/infrastructure/wastewater/mexican/index.cfm>. Consultada el 16 /11/2020.

Esta situación se ve influida por medidas de contención aplicadas en el país para regular el uso del espacio público de acuerdo con el riesgo de contagio de COVID-19. Al momento de esta investigación, Ciudad Juárez se encontraba con medidas que restringían a los negocios no esenciales entre ellos los hoteles tener hasta un 60% de ocupación, con aplicación y vigencia de las recomendaciones sanitarias, en las que a través de políticas privadas se vigila su cumplimiento. Preguntas de investigación: a. ¿Cuáles son las estrategias necesarias para un destino turístico?; b. ¿Cómo visualizar la actividad del turismo en Ciudad Juárez?; c. ¿Qué fortalecer en el destino turístico ante el post COVID?

Ante los cuestionamientos se plantean como objetivo general, Analizar el destino turístico desde la perspectiva de la emergencia sanitaria como de sus implicaciones al

término de la misma en Ciudad Juárez, Chihuahua (CJS). De manera que se encuentra soportado con objetivos específicos como: a. Explorar las estrategias en el destino de CJS; b. Diferenciar la vocación de la actividad turística del destino y c. Esbozar las oportunidades de CJS como destino turístico en la frontera.

De manera que se supone: “Una paradoja de la competitividad en turismo frente al COVID-19 en Ciudad Juárez desde la perspectiva fronteriza”. Teniendo como configuración la valoración no solo de la actividad, sino de los visitantes, empleados de la actividad, así como de la comunidad. Por ello la necesidad de dar explicación con un enfoque de sistemas que evoluciona, e involucra los elementos del turismo.

El manuscrito cuenta con revisión de literatura que trastoca conceptos de la competitividad de los destinos turísticos y la teoría de competitividad sistémica. En una segunda parte se encuentra detallada el acercamiento metodológico cualitativo dividido en dos etapas, un análisis FODA y un análisis de discurso para la contrastación a partir de paneles de discusión con integrantes de asociaciones civiles, gobierno, sector privado y la academia. La tercera sección muestra los resultados obtenidos de ambas etapas, seguido por la discusión de los resultados y finalmente las conclusiones.

Revisión de la literatura

Competitividad de los destinos turísticos

Entre las perspectivas más difundidas del turismo, está el enfoque sistémico que permite analizar la complejidad de las interacciones, además de superar la visión sectorial desde ámbitos exclusivos como el económico, social o ambiental, si no por el contrario considerar el conjunto amplio de actividades y actores involucrados como un todo interrelacionado (Alcocer, 2013; Varisco, 2013).

Abreu-Novais, Ruhanen y Charles Arcodia (2016) identifican dos grandes orientaciones en los estudios de competitividad de turismo. Aquellos enfocados en los atributos y habilidades internas que promueven el bienestar de los residentes desde un enfoque de ventaja comparativa y la segunda orientación que vincula la competitividad a indicadores como las llegadas de turistas, ocupación hotelera y las comparaciones entre destinos bajo un enfoque de competencia.

Se define la competitividad de un destino como la habilidad que tiene el lugar para distinguirse de otros a través de la creación de servicios y productos con valor agregado que le permitan permanecer en el mercado a través del tiempo con planes a largo plazo para cubrir las necesidades económicas, sociales y medioambientales, sujetos a factores como la capacidad competitiva de las empresas dentro del destino, la infraestructura disponible, el capital humano y el entorno económico (Croes, Ridderstaat y Shapoval, 2020; Simanca y Urribarrí, 2014; Tsai et al., 2009).

Salinas et al (2020) establecen que los objetivos de la competitividad turística pueden categorizarse en tres dimensiones: a) beneficio para residentes; b) satisfacción y atractivo por el destino y c) sustentabilidad, los cuales han sido desarrollados en las diferentes investigaciones académicas, que generan un consenso para establecer estas dimensiones como fundamentales para el desarrollo de la competitividad del destino, pero esta competitividad también estará determinada por su vocación turística, la cual hace referencia a las características, potencialidades y ventajas comparativas de un destino para atraer la mirada del turista, la cual se deriva de la disposición tanto de la población local, la iniciativa privada, académica y de los dirigentes para fomentar la actividad turística y participar en su desarrollo (Cuevas et al., 2019; Gómez et al., 2014).

Postulados como la competitividad sistémica, consideran elementos (exógenos y endógenos) en busca de una contextualización completa que permita generar estrategias

que busquen la diferenciación sostenible tomando como base la integración y mejoramiento social a través de la interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de la sociedad (De la Puente, 2018).

La mirada de la competitividad del destino, a través de la competitividad sistémica permitiría establecer de manera clara la sinergia entre los diferentes niveles involucrados, lo cual desde otros modelos de competitividad no es posible apreciar, además permite establecer estrategias vinculando factores de competitividad, así como actores de los diferentes niveles de relaciones que se desenvuelven dentro del turismo (Campos-Soria et al, 2005; Narváez et al., 2013).

Competitividad sistémica

Ferrer (2005) menciona que al analizar la competitividad en el marco de la globalización no es posible solo tomar en cuenta el factor de costo, sino comprender que el fenómeno tiene un mayor alcance, por lo que se han incorporado factores de tipo organizativo e institucional, ligado a la productividad nacional, o las interconexiones entre sectores y actividades económicas, así como a la calidad de las relaciones entre los agentes y a la infraestructura física y tecnológica con la que operan. Todo esto, es visto desde un enfoque sistémico.

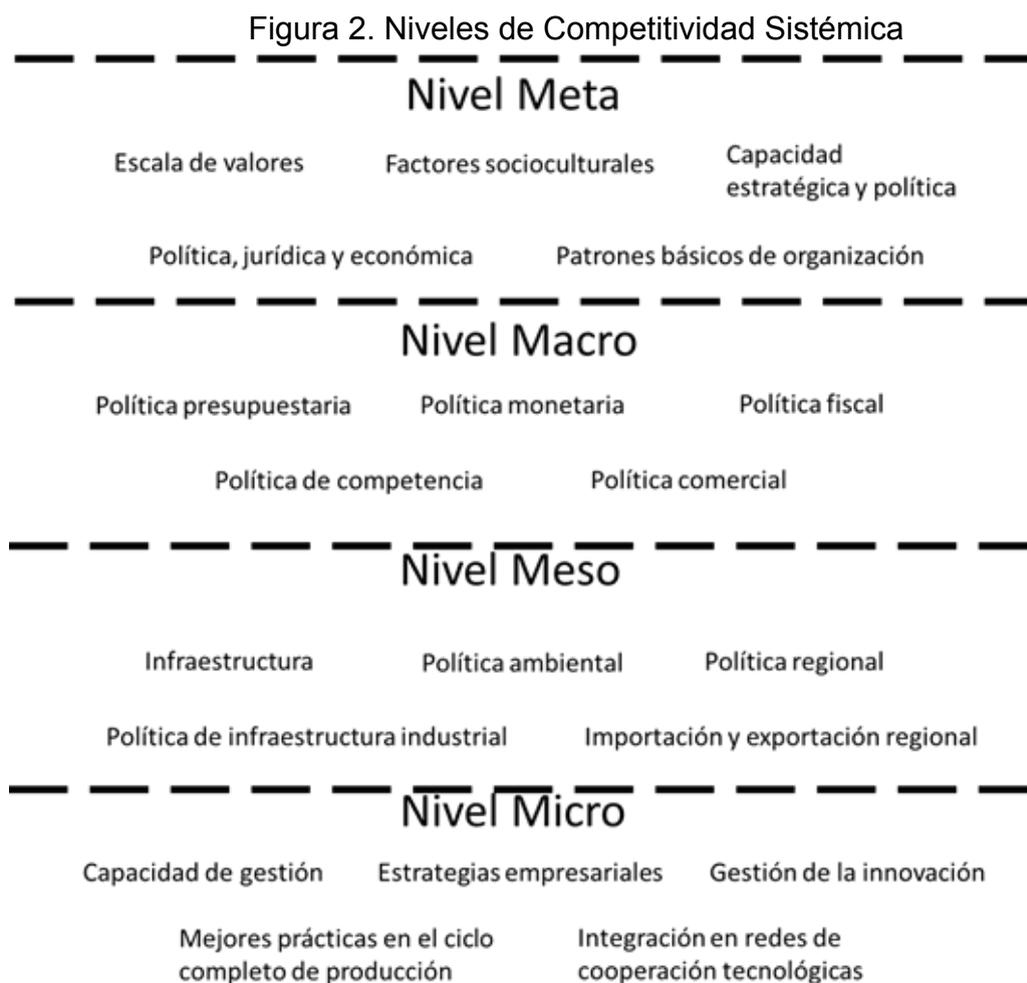
La competitividad sistémica surge luego de las limitaciones expuestas de la competitividad estructural de la OCDE por la inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial eficaz en países en desarrollo (Esser et al., 1996). Dicho concepto teórico en ciencias sociales se encuentra relacionado con la sociología económica, la geografía económica y las ciencias políticas, las cuales se relacionan con la noción de redes, pues se constata que en el mundo actual no compiten solo empresas sino sistemas completos (Proveedores de bienes y servicios, sistema financiero, sistema educacional, etc) (Benavides, Muñoz y Parada, 2004; Hernández-Ponce, Villarreal-Villarreal y Saucedo-Monarque, 2018).

La competitividad sistémica exige además de reformas económicas, un proyecto de transformación social que fomente la integración de diferentes grupos de actores para la articular de sus interés y satisfacción de sus requerimientos tecnológico-organizativos, sociales y ambientales, es decir, se habla de una interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de la sociedad (Narváez et al., 2013; García, 2009).

Esser et al (1996) establecen a la competitividad sistémica como un marco de referencia tanto para países industrializados como en desarrollo y mencionan dos elementos diferenciadores para identificar factores de competitividad industrial: 1) Distinción de cuatro niveles analíticos y; 2) la vinculación de elementos de la economía industrial, la teoría de la innovación y la sociología industrial, que han sido observados en torno a las redes políticas. A diferencia de las perspectivas de competitividad donde el Estado es facilitador, regulador y promotor, la competitividad sistémica le da un papel relevante a través de las instituciones las cuales relaciona con gestión, innovación y aprendizaje (De la Puente, 2018).

Los niveles de competitividad sistémica (Figura 2) habla de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes: el nivel micro, hace referencia a las empresas, las cuales deben buscar de manera simultánea la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración; nivel meso, correspondiente al Estado y los actores sociales, refiere a la estructura institucional de apoyo a la competitividad que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad; el nivel macro, que ejerce presiones

sobre las empresas mediante exigencias de desempeño; y, por último, el nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, así como con capacidad de los agentes en los tres niveles (local, regional y nacional) para crear condiciones favorables para el desarrollo económico y social (Esser et al., 1996; Benavides et al., 2004; Gracia, 2006).



Fuente: Elaboración propia según Modelo de competitividad sistémica de Altemburg, Hilebrand & Meyer-stamer's (1998).

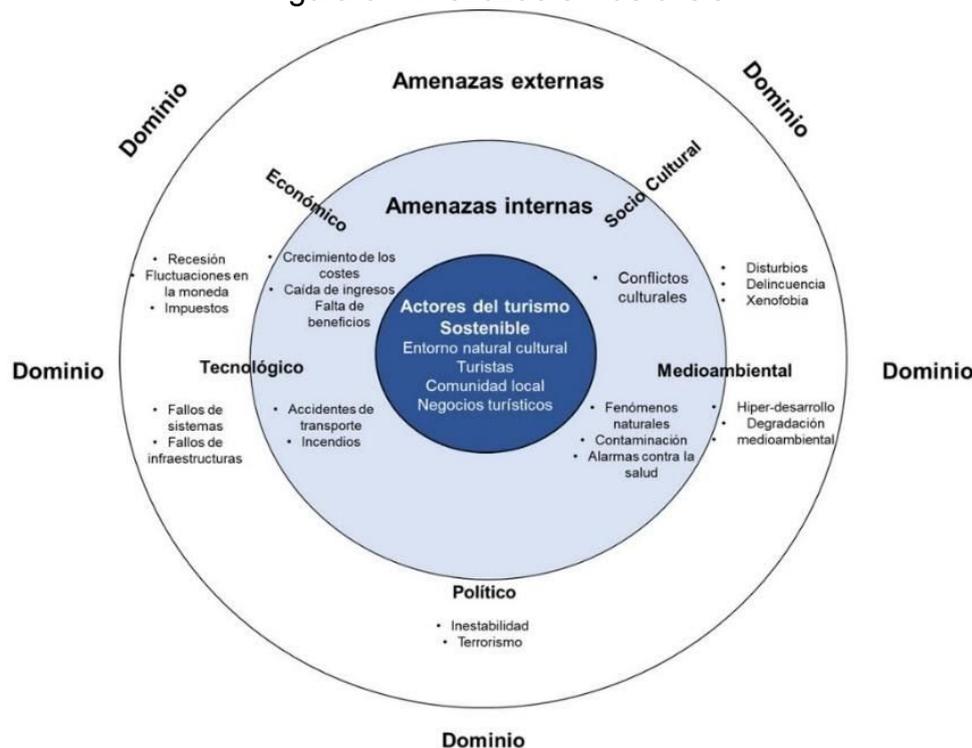
De esta forma, la teoría de la competitividad sistémica se caracteriza y distingue, ante todo, por reconocer que no solo es responsabilidad de las empresas de en el nivel micro, o de condiciones a nivel macroeconómico, sino que es una interacción a través del dialogo entre el gobierno, las organizaciones privadas y la sociedad (De la Puente, 2018).

Gestión de crisis

El estado de emergencia provocado por una crisis que impacta a un destino turístico es una oportunidad para alcanzar los retos de competitividad y sostenibilidad que se pide actualmente a los destinos turísticos. (Rodríguez y Fraiz, 2020) Mientras las amenazas en una situación de crisis son transcendentales para su consideración, pues ayudan en planear las acciones que se requieren con los actores involucrados en el turismo sostenible (Figura 3). Ya que tienen implicaciones

de Dominio, Amenazas externas, y Amenazas internas. Luego entonces, se tomarán las acciones viables, con la finalidad de evitar inconvenientes en cada escenario y estimar los riesgos para el destino. (Henderson, 2007; Rodríguez y Fraiz, 2020)

Figura 3. Amenazas en las crisis



Fuente: Elaboración propia con base a Henderson, 2007.

Como mencionan Morakabati, Page y Fletcher (2016) debido a las emergencias la planificación y gestión de emergencias ha adquirido importancia a nivel mundial, pues el ámbito público es el árbitro del bienestar turístico en incidentes, más aún cuando no es posible comprender o estar preparado para cada eventualidad. Pues el proceso de planificación se plantea cada vez más desafiante y la colaboración presenta el potencial de un proceso fluido a través del motivo de una emergencia.

La gestión de emergencias es definida por Oh y Lee (2020) como la unidad de los esfuerzos de gestión de entidades sociales para mitigar, prepararse, responder y recuperarse de diversos tipos de desastres y eventualmente construir comunidades resilientes a cualquier tipo de situación y considera aspectos como colaboración, coordinación, flexibilidad y progres impulsado por el riesgo

Mientras Félix y García (2020) indican:

Es de vital importancia igualmente el trabajo conjunto del sector turístico, encabezado por los gobiernos locales, el sector empresarial y el respaldo de la academia, para poder sacar adelante la actividad turística. El asociacionismo cooperativo y la colaboración público-privada como estrategia clave de actuación aparecen en los resultados del diagnóstico como muy importante [...] (p.19)

Kapucu y Garayev (2016) proponen el uso de redes colaborativas en la gestión de emergencias, como una alternativa no tradicional para superar las desventajas estructurales-relacionales de los sistemas y por tanto una mayor flexibilidad para la

adaptación, sobre todo en contextos que, de acuerdo a condiciones inciertas, escasas de información y recursos permite a través de ellas, ampliar las posibles acciones.

Metodología

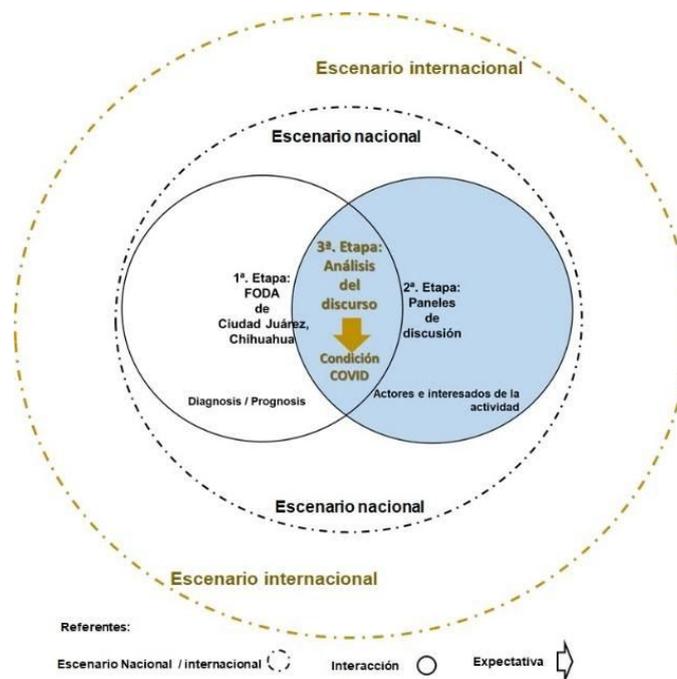
A partir de un enfoque cualitativo de tipo inductivo e interpretativo se examina la situación y las acciones que serán necesarias para hacer frente al avance de la pandemia global que en el caso de México inicia a mediados de marzo del 2020. El enfoque cualitativo permite enfocarse en comprender los fenómenos explorándolos desde las percepciones y experiencias de los participantes que se desenvuelven en el contexto donde se desarrolla la problemática (Katayama, 2014; Hernández, Baptista y Fernández, 2014). Desde una perspectiva interpretativa, se eligió el diseño de estudio de caso que, es recomendado para temas nuevos o contemporáneos dentro de su entorno real, además de permitir el uso de múltiples fuentes y análisis de datos (Katayama, 2014).

Con el análisis FODA es una parte fundamental de la planeación estratégica, ya que permite la diagnosis del destino, la prognosis y el diseño de propuestas estratégicas. Esta herramienta contempla los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y los externos (Oportunidades y Amenazas), debido a la importancia que tiene tomar en consideración el entorno y elementos que rodean e intervienen a destino para la construcción de proyecciones futuras y redirigir las estrategias en momentos que así lo requieran (Ramírez, 2017; Ballesteros, Verde, Costabel, Sangiovanni, Dutra, Rundie, Cavaleri y Bazán, 2010).

Con la finalidad de contrastación del FODA (Figura 4) con actores e interesados en la actividad, se conformaron tres paneles de discusión con miembros de asociaciones civiles, el sector privado y académico, durante mediados de septiembre, a través de los cuales se buscó conocer las condiciones actuales del destino. Con la participación de los 12 actores e interesados en la actividad.

El tratamiento de la información recolectada se hizo a través de un análisis del discurso, que consiste en el proceso de estructurar y ordenar la información en texto de manera inductiva para lograr de manera semántica establecer estados del conocimiento desde la experiencia de los productores de los textos como de las expresiones orales (Zaldua, 2006; Katayama, 2014) apoyados del uso del software Atlas.ti.

Figura 4. Metodología



Fuente: Elaboración propia (2020).

Resultados

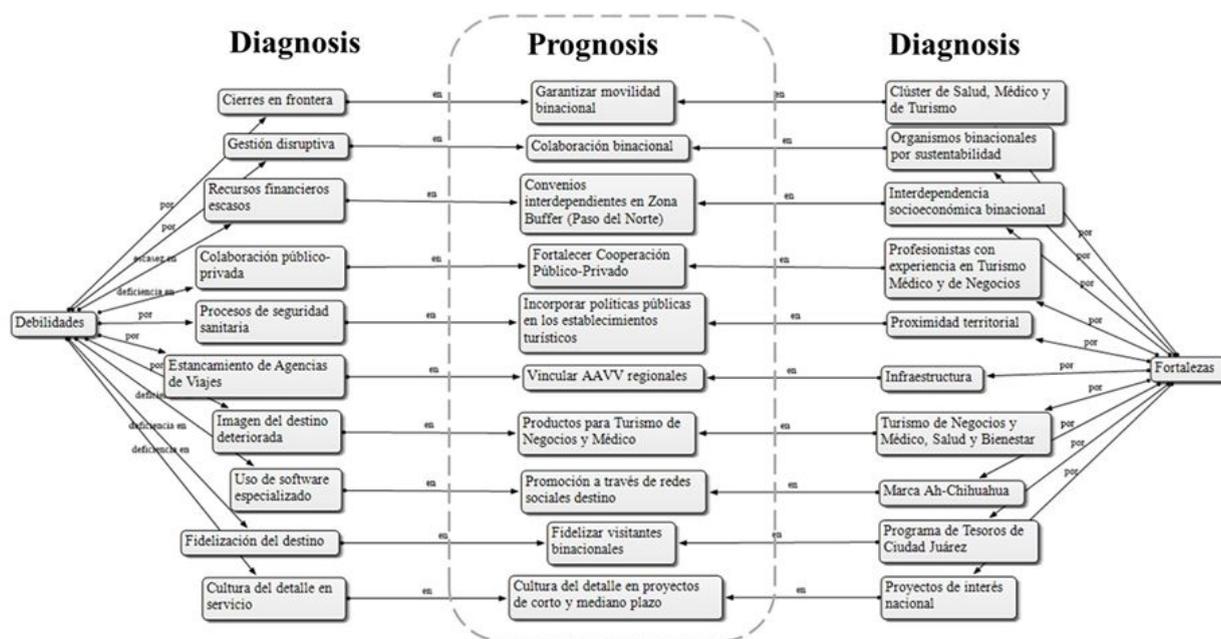
Análisis FODA

Ciudad Juárez, Chihuahua como destino de frontera territorial ha visto desde mediados de marzo la economía ralentizada creando una incertidumbre en el turismo debido a las restricciones sanitarias que ha traído consigo el cierre de establecimientos de servicios y al cierre temporal de la frontera para viajes no esenciales por parte de los Estados Unidos. De esta manera (Figura 5), dentro del diagnóstico se observa que para el destino los escasos recursos financieros, la colaboración entre el sector público y el privado, estancamiento de agencias de viajes, una imagen deteriorada del destino y la falta de una cultura del detalle en el servicio, son de las principales debilidades identificadas.

Dentro de las fortalezas se establece principalmente la interdependencia socioeconómica binacional, por tanto la proximidad territorial, el fortalecimiento del Turismo de Negocios y Médico, Salud y Bienestar impulsado por el Clúster de Salud, Médico y de Turismo, la Marca Ah-Chihuahua que promociona el destino y el Programa de Tesoros de Ciudad Juárez que fortalece la percepción del patrimonio cultural primero de manera interna con los residentes y después de manera externa con los visitantes y turistas.

Reflexionando en un primer paso las debilidades y fortalezas en la diagnosis que son aquellas consideradas internas al destino, se realiza la prognosis vinculándolas entre ellas y dando una propuesta anticipada para encaminar las estrategias, podría hablarse de buscar garantizar la movilidad binacional, buscando fortalecer la colaboración entre ambas ciudades fronterizas, la vinculación entre las agencias regionales, así como productos turísticos encaminados hacia el Turismo de Negocios y Médico.

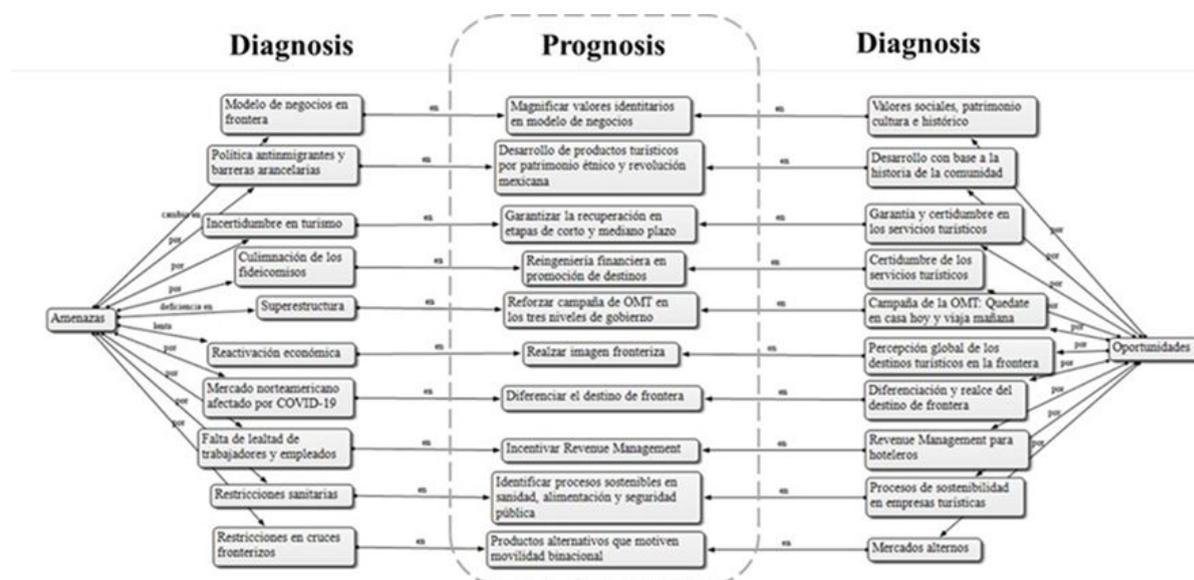
Figura 5. Análisis interno



Fuente: Elaboración propia (2020).

En el análisis externo (Figura 6), se observa los modelos de negocios en frontera, la política antimigrante y barreras arancelarias, asimismo la incertidumbre en el turismo debido a la pandemia, la culminación de los fideicomisos y las restricciones sanitarias. Por otro lado, desde las oportunidades podría mencionarse el turismo hacia el fortalecimiento de valores sociales, patrimonio cultural e histórico, el desarrollo con base a la historia de la comunidad, garantizar la certidumbre en los servicios turísticos y la búsqueda de nuevos mercados. Por lo tanto, las estrategias van encaminadas a los valores identitarios y el desarrollo de productos turísticos para ello, acompañado de una reingeniería financiera en promoción de destinos y reforzar la campaña de la OMT en los tres niveles de gobierno.

Figura 6. Análisis externo



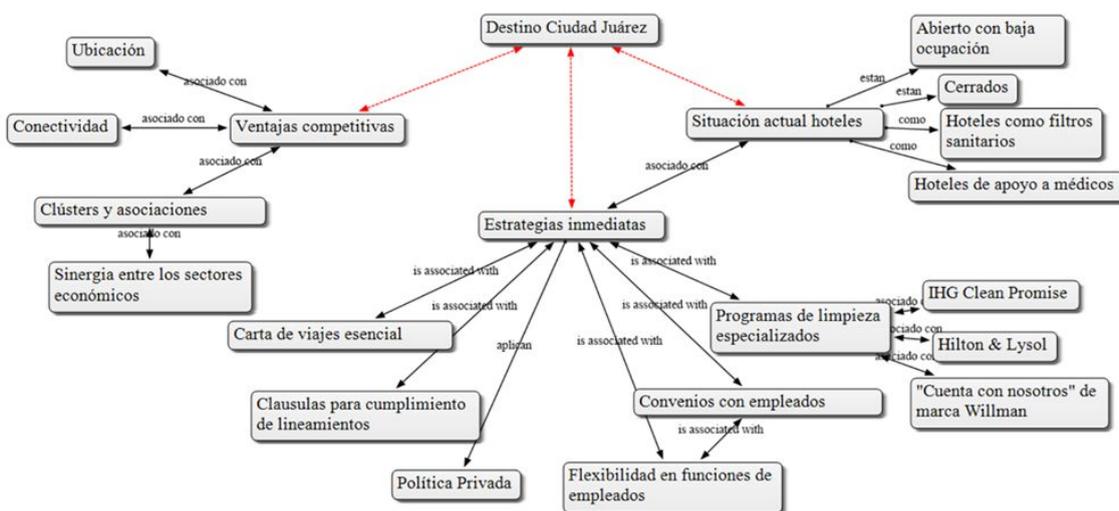
Fuente: Elaboración propia (2020).

Análisis del discurso

El análisis parte de los Paneles de Discusión ligados con el análisis FODA realizado, el contraste de la información es a partir de la opinión experta de los actores en la actividad, para lo cual se organizaron tres paneles de discusión con integrantes de asociaciones civiles, gobierno, sector privado y la academia. El análisis de los discursos se dividió en dos partes; la primera, sobre el panorama actual desde la perspectiva de los involucrados (Figura 7) y la segunda, la contrastación de las propuestas iniciales con las necesidades y ventajas competitivas (Figura 8) mencionadas por los participantes.

El panorama actual del destino de Ciudad Juárez, con respecto al hospedaje en el semáforo amarillo en el que se encuentra la ciudad ha permitido que algunos se encuentren abiertos con las indicaciones de mantener una baja ocupación (un máximo del 60% de ocupación) otros aún no han abierto y otros fueron utilizados como filtros sanitarios, así como apoyo para el personal médico. Entre las estrategias inmediatas, se encuentran los programas de limpieza especializados, convenios con empleados buscando la flexibilidad en sus funciones para mantenerlos dentro de la organización y políticas privadas para garantizar la seguridad de los clientes y colaboradores. Por último, entre las ventajas competitivas que resaltaron los participantes, se encuentra la ubicación estratégica de la ciudad, su conectividad con más de 25 destinos directos con Estados Unidos y el resto de la República Mexicana, así como los clústeres y asociaciones existentes que buscan la sinergia entre los sectores económicos.

Figura 7. Panorama de los paneles de discusión



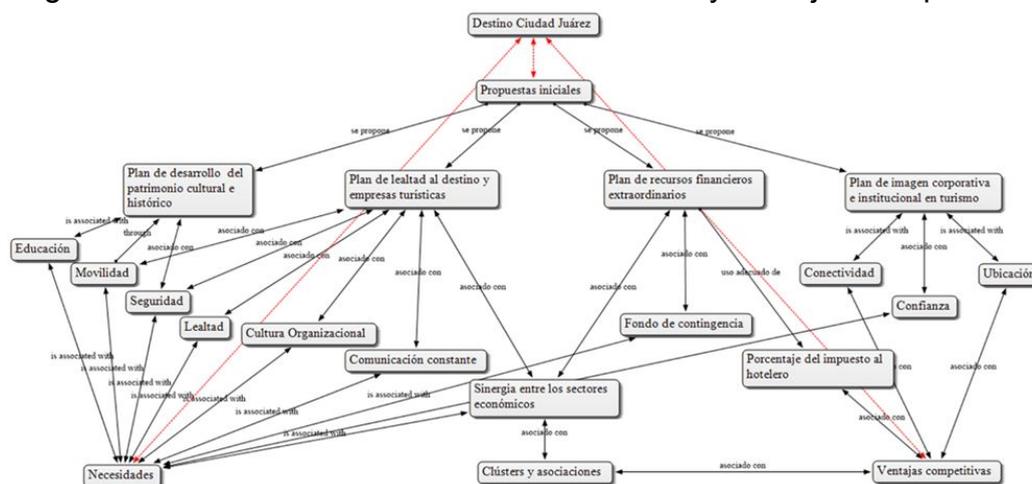
Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti (2020).

La contrastación entre propuestas iniciales y la perspectiva de los participantes permite establecer una interacción y cohesión entre ellos como se puede observar en la Figura 6. Entre las necesidades con un mayor interés se encuentra el Fondo de Contingencia, Movilidad, Educación y Lealtad. El fondo de contingencia hace referencia a una propuesta de fideicomiso entre empleados y patrones para prever futuras situaciones de emergencia, sea sanitaria o por otro motivo, lo cual indica de una estrategia de prevención y adaptación, el cual se alinea a lo propuesto dentro del plan de recursos financieros extraordinarios, que fortalece además la necesidad de reingeniería en el servicio, así como en aspectos financieros en empresas turísticas. Los aspectos de

cooperación y coordinación toman en este ámbito particular importancia ya que sin un consenso de la política de actuación los esfuerzos de la gestión de crisis pueden resultar ineficaces (Rodríguez y Fraiz, 2020:57)

La movilidad fue un tema relevante debido a las actuales restricciones en el cruce fronterizo y a la conectividad con la que actualmente cuenta la ciudad. Se establece como ventaja competitiva la ubicación, pero se coincide en la necesidad de mejorar la movilidad al destino, es decir la accesibilidad como destino en cuanto al desplazamiento de pasajeros en el aeropuerto, como propiamente en la infraestructura de la ciudad (Figura 8).

Figura 8. Contrastación FODA con necesidades y ventajas competitivas



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti (2020).

En este sentido se orientan los planes de desarrollo del patrimonio cultural e histórico de lealtad al destino y empresas turísticas. Las iniciativas buscan generar flujo de visitantes y turistas, así como su estadía. Ambos planes cubren necesidades de lealtad y educación que atienden no solo a la concientización de la población sobre su capital cultural el cual permea a la identidad. Bajo estas iniciativas la identidad es fundamental para robustecer a partir de la sociedad las medidas de seguridad sanitaria establecidas, por ello es necesario que la comunidad fronteriza desarrolle un apego a sus bienes materiales e inmateriales para que esta pueda promover su protección.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La competitividad de los destinos turísticos no solo está dispuesta a los organismos y empresas locales, sino más bien intrínsecamente relacionada a los distintos niveles políticos en México (Hernández-Ponce et al., 2018), por lo cual analizar la clara necesidad de sinergia entre los diferentes niveles involucrados, se convierte en una necesidad para evaluar la competitividad de Ciudad Juárez como destino fronterizo.

Entre las principales preocupaciones resultantes como destino turístico se encuentran las restricciones sanitarias impuestas, como lo son: a. el cierre de la frontera; b. recursos limitados y c. la lealtad del capital humano. Si bien se han de considerar como Ciudades Espejo, por su concepto geográfico aplicado a localidades urbanas contiguas, separadas por el límite administrativo, su interrelación (económica, política y social) las hacen complementarias (Reyes, 2001) Luego entonces:

[...] tenemos una gran ventaja de estar en esta frontera que es un paso muy céntrico, pero también estamos muy lejos de todo, verdad, esta es una realidad que siempre hemos sufrido aquí en Juárez, estamos lejos de ciudades

importantes de Estados Unidos como las de México... en Panel 2. (Dirección de Planeación del Municipio de Ciudad Juárez)

Es así como surgen propuestas de adaptación y cooperación para el desarrollo y fortalecimiento del turismo regional primordialmente mediante el patrimonio cultural. Si bien, la pandemia por el COVID hizo evidente las necesidades del turismo en la ciudad, también deja ver la capacidad de las empresas turísticas para adaptarse al cambio de paradigma, así como de oportunidades para fortalecer la cooperación y colaboración. Pues, los panelistas coinciden entre otras, en la importancia de la movilidad para el destino,

Definitivamente que la ventaja competitiva que tenemos precisamente es estar ubicados justo al centro de estas interacciones entre Estados Unidos y México, nos da 25 destinos directos para diferentes partes de Estados Unidos y la República Mexicana y eso es una gran movilidad, yo pienso que es importante... en Panel 2. (Clúster de Salud y de Turismo Medico A.C.)

Además, se observa la interconexión que existe en diferentes niveles y sectores económicos, lo que permite confirmar que la concepción de competitividad sistémica es vigente y necesaria para abordar el nuevo panorama que se enfrenta el turismo. Esto parece coincidir con la importancia que los panelistas le otorgan. De tal manera, que la propuesta del Plan de desarrollo del patrimonio cultural e histórico podría revisarse desde el nivel meta (Figura 8) pues se requiere de la capacidad de los agentes en los tres niveles (local, regional y nacional) para crear condiciones favorables para su desarrollo (De la Puente, 2018)

En el nivel macro se estableció el requerimiento de financiamiento y de flujo de efectivo a través del plan de recursos financieros extraordinarios pues corresponde al gobierno federal la buena administración de estos recursos, así como su distribución (Ferrer, 2005). Entre los panelistas, surge un acuerdo por herramientas como el fondo de contingencia que podría crearse

[...] haciendo aportaciones quincenales o semanales, del trabajador y del patrón que van a dar a un fideicomiso, para que en caso de emergencia, ese fondo de fideicomiso se utilice para que los trabajadores sigan cobrando, si no todo su sueldo, al menos algo y que no le cueste al patrón, porque si ya el patrón esta con problemas en cuanto a ingresos, ante bancos, y otra serie de cosas, incluyendo el gobierno, pues que la porción del trabajador no sea un problema en Panel 1. (Consultor)

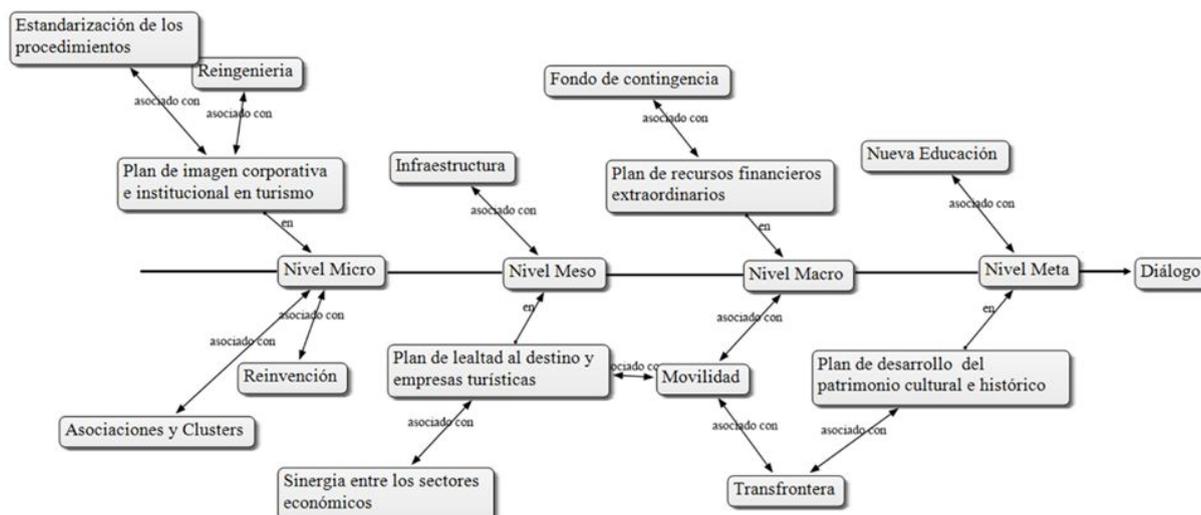
En el nivel meso se coloca el plan de lealtad a la marca ciudad a través de las propuestas de programas de verificación de los servicios, así como el desarrollo de habilidades que deben ser coordinados a través de las asociaciones de empresas, pero fundamentalmente con la colaboración del ámbito gubernamental a través de políticas públicas emergentes para fomentar su implementación y por último, en el nivel micro donde las empresas deben buscar de manera simultánea su eficiencia y calidad, se propone el plan de imagen corporativa a través de programas de lealtad de los trabajadores, empleados y visitantes.

Resulta esencial la organización y cooperación entre los clústeres y asociaciones para hacer frente a la situación de emergencia

[...] puedo encontrar mi proveeduría de otros servicios que no sea el clásico de siempre, [...] nos ha faltado mezclarnos o ponernos en los zapatos de los demás que podamos ayudarnos [...] en el comercio de la industria, en hotelería, en el

turismo, todos tenemos que platicarnos, tiene que haber una sinergia para tratar de sacar nuevas ideas... en Panel 1 (Empresario)

Figura 9. Diálogo en la competitividad



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti (2020).

Conclusiones

El turismo como actividad dinámica en la economía de los países, se ha visto disminuida por la pandemia del COVID-19. Siguiendo a Reyes (2001) si su huella en la estructura urbana, analizando si los procesos socio-territoriales y los factores pueden incrementar en el proceso de fragmentación socio-espacial. Tanto en términos de país, si es necesario un re-enfoque de gestión eficiente, si se desea un desarrollo sustentable, y ajustado a los cambios en el mercado nacional como internacional.

Es así como Ciudad Juárez como destino de frontera ha visto desde mediados de marzo la economía ralentizada creando una incertidumbre en el turismo debido a las restricciones sanitarias que ha traído consigo el cierre de establecimientos de servicios como del cierre temporal de la frontera para viajes no esenciales por parte de los Estados Unidos. Al estar comprometida la seguridad sanitaria, ha significado un declive de la actividad. Ante este escenario de incertidumbre la búsqueda de estrategias para hacer frente a la situación se ha convertido en la prioridad, tanto para el ámbito empresarial, como el gubernamental.

En este contexto los planes y programas para contrarrestar los efectos implican un cambio de paradigma, ante la paradoja de la competitividad, y asimismo replantear el cómo reencaminar la actividad. El primer acercamiento ante esta situación es un FODA que examina las acciones necesarias ante la emergencia sanitaria. Pues como Rodríguez y Fraiz, (2020: 56-57) indican: "Los destinos turísticos deberían incorporar planes de gestión de crisis dentro de su desarrollo sostenido global y en las estrategias de marketing y de gestión", con actores e interesados de la actividad. En este sentido, el estudio ha brindado la oportunidad para un análisis detenido entre las estrategias identificadas.

Al robustecer la colaboración binacional dentro del plan de lealtad a la marca ciudad y regional en el ámbito de las empresas turísticas en un escenario Post-COVID, en la región Paso del Norte, es deseable, para ir en concordancia con la recomendación del desarrollo

local y regional. E igualmente cultivar en estas empresas la actitud de innovación e ir incluyendo cambios necesarios de acuerdo a las circunstancias y gustos de los viajeros. Lo que refleja, una interacción y cohesión entre las necesidades de mayor interés como lo es el Fondo de Contingencia, Movilidad, Educación y Lealtad. Pues hace referencia a una propuesta de fideicomiso entre empleados y patrones para prever futuras situaciones de emergencia, sea sanitaria o por otro motivo, lo cual indica de una estrategia de prevención y adaptación. Táctica que se alinea a la propuesta del plan de recursos financieros extraordinarios, que fortalece la necesidad de reingeniería en el servicio.

Finalmente, la necesidad de incentivar el tránsito binacional a través de convenios en la zona transfronteriza y programas de verificación de los servicios en el turismo fronterizo, son asuntos pendientes, pero alcanzables con la voluntad política. Y así el contrasentido de la competitividad en turismo frente al COVID-19 en Ciudad Juárez como frontera, permite visualizar estrategias para el corto como para el mediano plazo ante con un sistema que evoluciona y se encuentra condicionado por la interdependencia.

Referencias

- Abreu-Novais, M., Ruhanen, L. y Arcodia, C. (2016). Destination competitiveness: what we know, what we know but shouldn't and what we don't know but should. *Current Issues in Tourism*, 19, 1-22.
- Balkyte, A., y Tvaronavičiene, M. (2010). Perception of competitiveness in the context of sustainable development: Facets of "sustainable competitiveness." *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 341–365.
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., Cavaleri, F. y Bazán, L. (2015). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de Enfermería*. 5(2), 8-7.
- Benavides, S., Muñoz, J., y Parada, A. (2004). El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. *Economía y Sociedad*, (24), 119-137.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200.
- Campos-Soria, J., González, L. y Roperó, M. A. (2005). Service quality and competitiveness in the hospitality sector. *Tourism Economics*, 11(1), 85–102.
- Congregado, E. y Millán, J. (2008). Empresarios, capital humano y competitividad. En *Claves de la Economía Mundial* (Ed). Instituto Español de Comercio Exterior, Murcia, España.
- Croes, R., Ridderstaat, J. y Shapoval, V. (2020). Extending tourism competitiveness to human development. *Annals of Tourism Research*, 80, 1-15.
- Cuevas, T., Zizaldrá, I., Bribiescas, F. y Cuevas, L. (2019). Vocación del destino turístico. Una aproximación al escenario en México. En R. Covarrubias, C. Gómez, T. Cuevas, G. Gómez, G. (Ed). *Turismo y vocación. Una aproximación teórico-metodológica* (pp.17-34). Colima, México: Universidad de Colima.
- DATATUR (2020). Resultados de la Actividad turística junio 2020. Recuperado de: [https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2020-06\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2020-06(ES).pdf)

- De la Puente Pacheco, M. A. (2018). Systematic Competitiveness in Colombian Medical Tourism: An Examination. *Mobilities, Tourism and Travel Behavior-Contexts and Boundaries*, 300-388.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, (59), 39-52.
- Félix, A.G. y García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta (Ecuador). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4 (1), 79-103. <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12743>
- Ferrer, J. (2005). Competitividad sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales*, 11 (1), 149-166.
- Feurer, R. y Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness. *Management Decision*, 32(2), 49-58.
- García, G. (2009). El concepto de competitividad sistémica. *Revista Universidad de Sonora*, 25(8), 29-31.
- Gómez, C., Amaya, C. y Mundo, R. (2014). Diseño de una metodología para establecer la vocación turística de un destino. Caso Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. *Teoría y Praxis*, Núm. Esp., 75-100.
- Gracia, M. (2006). La competitividad sistémica: elemento fundamental de desarrollo regional y local. *Ciencia y Mar*, (29), 39-46.
- Henderson, J.C. (2007): *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*, Amsterdam, Butterworth- Heinemann.
- Hernández, R. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. *SERIE Estudios y perspectivas*, (5), 5-59.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill
- Hernández-Ponce, O. E., Villarreal-Villarreal, L. A., y Javier, S. M. (2018). La Competencia de las Empresas Turísticas en la Competitividad Sistémica. *Caso Guaymas, Sonora. Latindex*, 80-85.
- Ioncica, M., Tala, M., Brindusoiu, C. y Ioncica, D. (2008). The Factors of Competitiveness in the Hospitality Industry and the Competitive Strategy of Firms. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(2), 212–217.
- Katayama, R. J. (2014). *Introducción a la Investigación Cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*, Lima, Perú: Fondo Editorial de la UIGV.
- Mella, O. (2000). Grupos focales ("Focus groups"). *Técnica de investigación cualitativa. CIDE, Documento de trabajo*, (3), 1-27.
- Morakabati, Yeganeh; Page, Stephen J. y Fletcher, John (2016). Emergency Management and Tourism Stakeholder Responses to Crises: A Global Survey. *Journal of Travel Research*, Volume: 56 issue: 3, 299-316. <https://doi.org/10.1177/0047287516641516>
- Narváez, M., Fernández, G. y Henríquez, A. (2012). Competitividad de empresas turísticas: Un análisis desde el enfoque sistémico. *Revista de Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(1), 243-260.
- Patlán, J., Navarrete, D. y García, R. (2013). Perfil de competitividad y capital humano de empresas mexicanas basadas en la innovación. *Negotium*, 8(24), 109–140.
- Porter, M. (1990). *Competitive advantage of Nations*. New York: Free Press.

- Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Reyes, C. (2001). Explorando la Geografía de México 2. Editorial Nuevo México, S.A. de C. V. México, 1ª edición.
- Rodríguez-Toubes Muñiz, Diego y Fraiz Brea, José Antonio (2020). Gestión de crisis en el turismo: la cara emergente de la sostenibilidad. *Revista Encuentros Científicos - Tourism & Management Studies* n.6 Faro, 49-58 pp. ISSN 1646-2408.
- Salinas, J., Serdeira, P., Martín, J. y Rodríguez, J. (2020). Determinants of tourism destination competitiveness in the countries most visited by international tourists: Proposal of a synthetic index. *Tourism Management Perspectives*, (33), 1-13.
- Simanca, C. y Urribarrí, A. (2014). Estrategias competitivas orientadas a los hoteles ubicados en Valera-Trujillo-Venezuela. *Sustentabilidad Al Día*, (1).
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 31 (2), 179–198.
- Tsai, H., Song, H., y Wong, K. K. F. (2009). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 26(5–6), 522–546.
- Varisco, Cristina (2013). Sistema turístico. Subsistemas, dimensiones y conceptos transdisciplinarios. In Benseny, Graciela, (Ed.), *Gestores costeros. De la teoría a la práctica: una aplicación en áreas litorales* (pp. 63-78). Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Zaldua, A. (2006). El análisis del discurso en la organización y representación de la información-conocimiento: elementos teóricos. *ACIMED*, 14(3), 1-16.