

Panificación Turística Participativa como base para el proceso de toma de decisiones. Ciudad Juárez (México)

Participatory Tourism Planning as a basis for the decision-making process. Ciudad Juarez (Mexico)

DOI: 10.46932/sfjdv3n1-108

Received in: Jan 30st, 2021

Accepted in: Feb 1th, 2022

Manuel Ramón González-Herrera

Doctor en Ciencias Geográficas. Departamento de Ciencias Administrativas, Programa de Licenciatura en Turismo, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. México.

Plutarco Elías Calles 1210 Fovissste Chamizal Ciudad Juárez, Chih., México.

E-mail: manuel.gonzalez@uacj.mx

Julián Alberto Álvarez-Hernández

Doctor en Ciencias Administrativas

Departamento de Ciencias Administrativas, Programa de Licenciatura en Turismo Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. México.

Plutarco Elías Calles 1210 Fovissste Chamizal Ciudad Juárez, Chih., México.

E-mail: jualvare@uacj.mx

Silvia Giralt-Escobar

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales.

Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

Universidad de Alcalá. España.

Alcalá de Henares, Comunidad de Madrid, España.

E-mail: silvia.giralt@uah.es

RESUMEN

Se presentan los resultados del proyecto de elaboración participativa de una Agenda Estratégica de Turismo para Ciudad Juárez, en función de lo cual se estudiaron los antecedentes, el escenario actual y las proyecciones de futuro relativas a la problemática del deterioro progresivo que se ha venido experimentado en el destino. El objetivo general fue diseñar una agenda para el posicionamiento de la ciudad como destino turístico responsable y seguro. Corresponde a una investigación cualitativa-cuantitativa y aplicada a la mejora práctica del turismo mediante la construcción de instrumentos de planificación turística. La aplicación de la metodología centró atención en el enfoque formativo del trabajo con grupos, los cuales contribuyeron al conocimiento sobre el desarrollo del turismo local, a la vez que fueron partícipes de una experiencia vivencial que les permitió comprender y proponer de forma creativa soluciones de transformación. Como resultado se realizó un estudio piloto de línea base para la construcción de la agenda, como del cual fueron realizados talleres formativos para la retención de visitantes con el fin de diagnosticar la percepción del desarrollo del turismo.

Palabras clave: turismo, planificación, estrategia, participación, Ciudad Juárez.

ABSTRACT

The results of the participatory elaboration project of a Strategic Tourism Agenda for Ciudad Juárez are presented, based on which the backgrounds, the current scenario, and future projections related to the problem of progressive deterioration that has been experienced in the destination. The general aim of the study was to design an agenda for the positioning of the city as a responsible and safe tourist destination. It corresponds to qualitative-quantitative research applied to the practical improvement of tourism through the construction of tourism planning instruments. The application of the methodology focused attention on the formative approach of working with groups, which contributed to the knowledge about the development of local tourism, at the same time that they were participants in an experiential knowledge that allowed them to understand and creatively propose transformation solutions. As a result, a baseline pilot study was carried out for the construction of the agenda, as of which training workshops were held to diagnose the perception of tourism development and to promote visitors' retention.

Keywords: tourism, planning, strategy, participation, Ciudad Juárez.

1 INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica participativa del turismo debe constituir la base para el proceso de toma de decisiones locales (Hall, 2008; Generalitat Valenciana, 2010; Harris, 2011; Ivars-Baidal y Vera, 2019; Salazar, 2021), lo cual pone de manifiesto la dimensión sustentable de desarrollo turístico al integrar de forma activa la dimensión social durante todas las etapas del ciclo de vida de cualquier proyecto (OMT, 2005; Gössling, Hall & Weaver, 2012; Santana y Hernández, 2020). El manejo de la sustentabilidad en el turismo incluye la construcción armónica con las comunidades locales, el sector privado y los gobiernos con el fin de hacer compatible los nuevos desarrollos con los contextos en que se insertan (Edgell & Swanson, 2013). Es por tanto necesario desarrollar instrumentos de gestión que faciliten la planificación turística ajustada a las percepciones y vivencias de las comunidades receptoras (Leigh, Craig & Stanislav, 2012; Lankford, et al., 2013), fuente inagotable de información y experiencias cruciales para la toma de decisiones.

Se presentan los resultados de la de investigación correspondiente a la elaboración participativa de una Agenda Estratégica de Turismo para Ciudad Juárez, en función de lo cual se estudiaron los antecedentes, el escenario actual y las proyecciones de futuro relativas a la problemática del deterioro progresivo que se ha venido experimentado en el destino. La propuesta se fundamentó en los enfoques de la planificación estratégica como instrumento de desarrollo sustentable para la gestión integrada de destinos turísticos (Ejarque, 2005; Lankford, et al., 2013; Santana y Hernández, 2020), y la adecuación a las proyecciones programáticas de nivel federal, estatal y municipal que pretenden promover a México como destino líder en el mercado. El objetivo general fue diseñar y operacionalizar la Agenda Estratégica de Desarrollo Local a través del Turismo para el posicionamiento de la ciudad como destino turístico responsable y seguro.

El estudio corresponde a una investigación cualitativa-cuantitativa y aplicada a la solución de problemas (Armandis-i-Agramunt, 2018; Calvo, 2022), lo que permitirá mejorar la práctica del turismo en Ciudad Juárez mediante la construcción de instrumentos de planificación turística (Osácar y Vilagínés, 2005). Incluyó investigación de campo en el ambiente donde se detectó el problema, e investigación de gabinete mediante análisis documental. La aplicación de la metodología centró atención en el enfoque formativo del trabajo con cuatro grupos focales, los cuales contribuyeron al conocimiento deseado sobre el desarrollo del turismo local (Ateljevic, Morgan & Pritchard, 2011; Tsung, 2013), a la vez que fueron partícipes de una experiencia vivencial que les permitió comprender y proponer de forma creativa soluciones de transformación a la realidad en que se insertan.

2 ESTUDIO DE SISTEMATIZACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE TURISMO

La sistematización de los Planes y Programas de Turismo en los tres niveles de gobierno (2000-2020) aportó el fundamento estructural para la conformación de la Agenda Estratégica de Turismo de Ciudad Juárez (SECTUR, 2018), lo cual constituye un valioso enfoque para ordenar, clasificar e interpretar la información requerida como línea base de estudio. El mismo reflejó la voluntad política declarada en tales documentos para implementar la planificación institucional como instrumento de gestión, lo cual puede potenciar el desarrollo del turismo en México, Chihuahua y Ciudad Juárez. Será oportuno en etapas posteriores de investigación corroborar la correspondencia entre la declaración de la política y su implementación en la práctica, utilizando los indicadores de turismo a través de los cuales puede evidenciarse.

Mediante el estudio realizado se constató que no se logra aún una continuidad y progresión de los planes en las dimensiones de espacio y tiempo; se refleja inexactitud de coordinación y comunicación entre las distintas partes implicadas en la administración del destino turístico; hay falta de operatividad en la gestión de las diferentes modalidades y actividades turísticas e insuficiente alineación de las estrategias con las acciones, de forma tal que pueda hacerse operativa la gestión. Se comprobó desarticulación en los procesos de operacionalización de los planes como base para la administración de los destinos turísticos; y se identificó un pobre basamento para la dinámica colaborativa entre los diferentes actores del territorio que la integran y la gestionan.

De acuerdo con la revisión de los planes seleccionados no fue posible identificar los proyectos de trabajo por ejes temáticos para la implementación de las estrategias; además hay insuficiencia de articulación entre las estrategias y las acciones a emprender; y falta de reconocimiento a las implicaciones intersectoriales de la planificación turística. Será oportuno elaborar una base de datos con los proyectos que responden a cada uno de los objetivos y metas planteados en los diferentes niveles, como respuesta a

la concreción de los planes y programas, evaluando en cada caso su eficiencia según la contribución a la solución de los problemas detectados en cada ámbito de la gestión turística.

2.1 PRINCIPIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN SISTEMA DE TURISMO RESPONSABLE Y SEGURO EN CIUDAD JUÁREZ

La percepción de los residentes en la ciudad con respecto a la problemática que sirve de línea base para la reactivación del turismo bajo nuevos enfoques es diferenciada y en algunos casos contradictoria, lo cual es consecuente con los intereses y niveles de empoderamiento de cada unidad de estudio. Los participantes en los grupos focales fueron capaces de identificar la vocación y reconocer la importancia del turismo para la ciudad, lo cual aporta valiosa información como requisito para la planificación y desarrollo de un modelo de turismo alternativo, endógeno y participativo; valorar el impacto de factores que han incidido negativamente en lo relativo a la priorización de los programas de desarrollo turístico local, la satisfacción de turistas/visitantes, la sustentabilidad de los atractivos y la competitividad; así como reconocer estrategias para la consolidación como destino turístico de experiencias y excelencia, atendiendo a la factibilidad de un plan estratégico de incentivos, la creación de corredores turísticos, los cambios de imagen y percepción turística, y la formación de una cultura turística en la población local orientada a ser mejores anfitriones del turismo.

Por lo anterior es necesario reconocer a los residentes de la ciudad -independientemente de su afiliación institucional, política, social- como un valioso factor del desarrollo turístico, ya que están interesados en debatir esta problemática, saben valorar lo que está ocurriendo en los escenarios pasados y actual; y están interesados en participar y comprometerse con un nuevo modelo de desarrollo turístico sustentable, que promueva la consolidación de un Sistema de Turismo Responsable y Seguro para la ciudad (Verduga-Pino & Pérez-Figueredo, 2021; Yépez-Franco, Cuétara-Sánchez y Chávez-Franco, 2021).

Mediante el procedimiento metodológico seguido fue posible identificar a través de la participación de los diferentes actores involucrados un listado con los principios básicos para la consolidación de un Sistema de Turismo Responsable y Seguro en Ciudad Juárez. Los mismos constituyen un valioso resultado que sirve de base a la construcción de las agendas estratégicas, ya que constituye el soporte o punto de partida para promover el destino deseado. Con este sistema de principios deberán comprometerse todos los actores del turismo en la ciudad, lo cual requerirá de la elaboración de un procedimiento de información, socialización, comprometimiento, monitoreo y evaluación mediante acciones concretas en el ámbito de desarrollo del turismo urbano.

2.2 PRINCIPIOS BÁSICOS PARA CONFORMAR UN SISTEMA DE TURISMO RESPONSABLE EN CIUDAD JUÁREZ

1. Fortalecimiento de las políticas y programas de turismo para mejorar la calidad de vida de la comunidad, así como la satisfacción de las demandas de los turistas/visitantes.
2. Cumplimiento responsable de la ética empresarial y social por parte de todos los actores implicados en el desarrollo del turismo.
3. Formación y capacitación básica y especializada de todos los sujetos implicados en el desarrollo del turismo y fortalecimiento de la vocación orientada a la prestación de los servicios de alta calidad.
4. Compromiso, participación y colaboración de todos los actores público/privados para reorientar la actividad turística hacia la sostenibilidad.
5. Responsabilidad empresarial para el diseño y comercialización de productos/servicios turísticos competitivos y de experiencias que fortalezcan la atracción del turismo doméstico regional-nacional, y de los flujos procedentes de Texas, Nuevo México y Arizona por su proximidad geográfica.
6. Planificación turística adecuada a la capacidad de uso de los atractivos, la planta turística, la infraestructura y los intereses de la comunidad.
7. Involucramiento de las autoridades, turistas/visitantes y la ciudadanía en la preservación y mejoramiento del patrimonio histórico/cultural y el respeto a la diversidad cultural, a fin de consolidar una identidad local que favorezca una nueva imagen como destino.
8. Cohesión social e integración de las comunidades locales al desarrollo del turismo.
9. Entendimiento entre los turistas/visitantes y la comunidad anfitriona para procurar el respeto a la integridad cultural, social y ambiental.
10. Fomento de la investigación en turismo y la producción de conocimientos que favorezcan las buenas prácticas turísticas y comunitarias.

2.3 PRINCIPIOS BÁSICOS PARA CONFORMAR UN SISTEMA DE TURISMO SEGURO EN CIUDAD JUÁREZ

1. Legislación, regulaciones y normativas efectivas que prioricen la protección y seguridad de los turistas/visitantes y de la comunidad.
2. Compromiso de las autoridades para brindar seguridad a los turistas/visitantes y residentes, brindando los canales de comunicación disponibles para comunicarse en casos requeridos.

3. Involucramiento de la comunidad y prestadores de servicios para denunciar actos de corrupción y hostigamiento sin riesgos para su integridad.
4. Vigilancia permanente de los atractivos y actividades turísticas que se realizan en la ciudad por parte de las autoridades locales y de la ciudadanía.
5. Información turística y utilitaria confiable, honesta y segura a los turistas/ visitantes por parte de los diferentes actores del sector turístico encargados de velar por su seguridad y bienestar, así como por parte de propia población local.
6. Difusión de la normativa turística y urbanística a través de todos los canales y medios de comunicación.
7. Registro formal de los prestadores de servicios turísticos, y organización de los prestadores de servicios turísticos a través de un directorio oficial y del conocimiento de los interesados.
8. Certificación avalada de las empresas de servicios turísticos directos, indirectos y conexos como garantía de calidad y confiabilidad en el servicio.
9. Transporte urbano seguro y confiable para visitantes/turistas y anfitriones (buses, taxis, tranvía, bus turístico), así como espacios públicos y corredores urbanos.
10. Formación de los miembros de la seguridad pública (policías, tránsitos) para el trato con los turistas/ visitantes, así como la institucionalización de un cuerpo de Policía Turística capacitada en conocimientos, principios y valores.
11. Delimitación de zonas seguras y recomendables para los flujos turísticos y zonas de gravitación turística de la ciudad, tales como corredores turísticos y comerciales (transitorio).

3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DEL DESTINO CIUDAD JUÁREZ

El diagnóstico situacional conformado como criterio para la proyección estratégica del destino Ciudad Juárez reflejó un escenario en el que a pesar de las oportunidades que se presentan en el entorno se revelan debilidades muy impactantes, las que tienden a ubicar al destino en una posición de ilusión; a su vez, ante estas debilidades las amenazas del entorno apuntan hacia una situación de alto riesgo en el escenario actual, lo que demanda de una actuación urgente para mejorar las debilidades y sortear el impacto de las amenazas del entorno. A su vez, denota que se dispone de fortalezas significativas que permitirían avanzar hacia un mejor posicionamiento e imagen de la ciudad como destino turístico responsable y seguro.

3.1 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL DESTINO

Los resultados del análisis situacional participativo del destino se representan en la siguiente matriz FODA de Ciudad Juárez.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación geográfica estratégica en la frontera entre México y E.U.A. (histórica ciudad de tránsito). 2. Calidez y hospitalidad de los residentes en la ciudad. 3. Mejoramiento en la confianza para invertir y aperturar negocios turísticos. 4. Localización en la ciudad del Consulado de E.U.A. 5. Acentuado proceso de metropolización transfronteriza en el que se generan dinámicos flujos sociales comerciales y económicos norte-sur de carácter polivalente (concentración de maquiladoras, servicios médicos de calidad, eventos y tratados, negocios, pasos fronterizos, fuentes de empleos). 6. Consolidación de comercios, restaurantes, y clubes nocturnos que atraen a residentes fronterizos desde E.U.A. 7. Fomento de ideas entre diferentes actores sociales que potenciarán el crecimiento de la ciudad. 8. Precios competitivos. 9. Valioso patrimonio histórico - cultural de la ciudad. 10. Planta turística existente (hoteles turísticos, restaurantes, agencias de viajes). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del turismo mundial con tendencia al incremento sostenido durante los próximos 7 a 10 años. 2. Crecimiento del turismo fronterizo (En primer cuatrimestre de 2014 el turismo fronterizo en México aumentó en más de 30% con respecto a igual período del 2013). 3. Priorización política del turismo a nivel federal como actividad fundamental de desarrollo sostenible. 4. Campaña Nacional de Promoción Turística y desarrollo de 44 Agendas de Competitividad Turística para reposicionar el turismo nacional, y modernizar y revitalizar los destinos turísticos del país. 5. Promoción por parte del Gobierno Estatal para atraer inversiones hacia la región fronteriza. 6. Gustos y preferencias de turistas anglosajones por la cultura y tradición mexicana. 7. Mercado potencial de visitantes extranjeros (Texas, Nuevo México) debido a su ubicación próxima a la frontera. 8. Visitantes nacionales que requieren permanecer en la ciudad para realizar trámites en el Consulado de E.U.A. 9. Cambios en la demanda turística debido al incremento de los viajes en países emergentes. 10. Proximidad de destinos mexicanos internacionales como Barrancas del Cobre y Dunas de Samalayuca.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de un modelo de desarrollo turístico sustentable (al menos en fase proyectiva) y de liderazgo en el sistema de turismo local. 2. Pérdida de identidad local y de valores ciudadanos (tradiciones, costumbres, aspectos históricos). 3. Bajo posicionamiento como destino turístico polivalente. 4. Falta de vocación para la prestación de servicios turísticos. 5. Bajos niveles de ocupación hotelera. 6. Enfoque de gestión turística centrado en la empresa y no en el destino como estrategia para el posicionamiento. 7. Inexistencia de un protocolo de atención al turista/visitante en Ciudad Juárez e insuficiente información confiable. 8. Escasos proyectos de innovación y desarrollo de productos turísticos (turismo especializado). 9. Insuficiente cultura turística de los prestadores de servicios y de la comunidad anfitriona. 10. Atención inapropiada a turistas por parte de agentes de tránsito. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mala imagen en los públicos externos (turistas potenciales) provocada por los medios masivos de comunicación local, nacional e internacional. 2. Desaceleración económica y deterioro del nivel de ingresos discrecionales para viajar. 3. Insuficiente implementación de políticas, programas y planes estratégicos a nivel regional y escasos recursos financieros para su desarrollo. 4. Situaciones de inseguridad, violencia, delincuencia y crimen organizado. 5. Presupuesto insuficiente para el desarrollo local. 6. Programas de turismo orientados a una zona o región del estado (Sierra Tarahumara). 7. Explosión demográfica y migración ilegal. 8. Clima extremo con temperaturas en verano de más de 40° y en invierno bajo cero. 9. Fluctuaciones económicas desfavorables para micros y medianas empresas mexicanas. 10. Competencia desleal por parte de empresas de E.U.A.

3.2 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DEL DESTINO CIUDAD JUÁREZ

Con base en el estudio realizado se identificó la idea preconcebida del Producto-Destino a desarrollar, lo que supone en opinión de los diversos grupos implicados una reconversión del estado actual

de deterioro turístico hacia una ciudad turística polivalente en la que el comercio local, la maquiladora y la vida urbana-nocturna son factores potenciadores del nuevo desarrollo. Se advierte una vocación básica centrada en las modalidades del turismo histórico cultural; de salud; de fin de semana y nocturno; de negocios, convenciones y eventos; de paso y familiar; y de turismo consular; así como otras modalidades potenciales, como el turismo industrial, gastronómico, de aventuras y deportivo. Esta percepción aporta un espectro amplio de oportunidades para disponer de una cartera de multiproductos orientados a diversos segmentos del mercado, razón por la cual potencialmente es factible incorporar diversas estrategias de producto/mercado para diversificar la oferta y ampliar la atracción de visitantes, así como la cuota de mercados.

El estudio proyectado del desarrollo turístico, según la metodología utilizada en la investigación, resultó efectivo para identificar aspectos de gran interés como los rasgos distintivos que caracterizan la identidad del destino, mercados potenciales, ventajas y desventajas competitivas, atributos de posicionamiento, FCE y CD, así como las ARC. Todo este estudio proyectivo se vinculó en torno a tres ideas claves: la frontera como concepto de atracción turística, el valor histórico cultural de la ciudad y la vida nocturna, así mismo se advirtió el reconocimiento de actividades de alto valor para la puesta en uso turístico, como los servicios médico-odontológicos, eventos y convenciones varios, entre otros, con énfasis principal en los turistas y excursionistas interfronterizos, y los mercados locales.

La idea preconcebida del Producto-Destino a desarrollar se construye como un producto global/local basado en el *concepto de frontera*, conformado por un conjunto interrelacionado de bienes y servicios turísticos que facilitan la satisfacción de la experiencia turística del viajero, cuyos componentes incluyen la existencia de recursos/atractivos pensados para diversos tipos de mercado, con suficientes servicios públicos y privados. Ciudad fronteriza en la que se destaca la competitividad de los servicios turísticos y la ética de los prestadores de servicios, atendiendo principalmente corrientes de visitantes con motivaciones tales como:

- *Turismo histórico cultural*. Promoción de Ciudad Juárez como representativa del entorno general de la mexicanidad ante los visitantes extranjeros e interfronterizos, capitalizando conceptos como el Mariachi, las Charrerías, Tauromaquia, Artesanía, Gastronomía, etc.
- *Turismo de salud*. Gracias a su ubicación estratégica, se integran al producto turístico los servicios de cirugías estéticas, plásticas, odontológicas, optometrías, resonancias magnéticas, así como los servicios de farmacias especializadas.
- *Turismo de fin de semana y nocturno*. Aprovechando la diferencia de edades permisibles para el consumo de bebidas alcohólicas que tienen México y Estados Unidos, se promueve la visita del

sector de universitarios y gente joven (18 a 35 años) para las actividades nocturnas en servicios de gastronomía, bares y otros centros de ventas.

- *Turismo de negocios, convenciones y eventos.* Explotación de la capacidad de los salones y recintos para eventos en la ciudad, fomentando visitas de empresarios a reuniones de negocios, congresos y convenciones dedicados a la industria y los servicios, así como toda la gama de eventos de tipo cultural, popular, artísticos y académicos que puede ofrecer la ciudad.
- *Turismo de paso y familiar.* Hacia los grandes atractivos del estado, o de paso a U.S.A. y Canadá, donde vuelvan a verse atravesar las Caravanas de Trailer House Canadienses y Norteamericanos pensionados que venían huyendo del frío a pasar el invierno hacia el Sur de México en los meses de agosto a noviembre, a los motociclistas, a los paisanos compatriotas que venían del mes de noviembre hasta enero a visitar a sus familias en el interior del país, ambos entraban y salían por esta frontera, haciendo uso y consumo de restaurantes, gasolineras, almacenes...así como sacar los permisos para internar sus vehículos
- *Turismo consular:* para arreglar visas y realizar otros trámites consulares.
- Además, por su vocación la ciudad puede acoger segmentos especializados en el *turismo industrial, turismo gastronómico, turismo de aventuras y turismo deportivo.*

Se visualiza como una ciudad limpia, con adecuada señalización urbana y turística, con avenidas y calles pavimentadas, con zonas turísticas delimitadas, que ofrezcan servicios de calidad a través de un personal altamente capacitado para atender a visitantes y turistas. Constituida como un espacio urbano en el que se alcanza un trabajo conjunto de todas las instancias de Gobierno, Federal, Estatal, y Municipal, en colaboración con la Secretaría de Turismo y el sector privado, que se consolida como un destino turístico superior al que fue hasta principios del Siglo XXI, atractivo, armonioso, seguro, importante, e histórico.

Los rasgos distintivos que caracterizan la identidad del destino son: ciudad fronteriza de tránsito nacional e internacional (posicionada como la mejor frontera de México); actividad industrial (industria maquiladora), comercial y de negocios; clima desértico (marcadas amplitudes térmicas y déficit de precipitaciones); vida nocturna y gastronomía (burrito: alimento tradicional; bebidas como la “La Margarita” creada en Ciudad Juárez); historia y cultura mexicana (mexicanidad en la puerta de entrada desde E.U.A); hospitalidad de la población anfitriona; y migraciones (ciudad cosmopolita) y los marcados contrastes demográficos y socioeconómicos.

Los mercados principales nacionales e internacionales hacia los cuales podrían dirigirse las acciones son:

Mercados nacionales	Mercados internacionales
<p>Origen de mercado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ciudad de Chihuahua y el resto del Estado. 2. México D.F., Guadalajara, Monterrey (explotando el concepto de frontera). 3. Estado de Sonora, Coahuila, y Durango. 	<p>Origen de mercado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Viajeros que transitan por la carretera Interestatal 10 (I-10, que atraviesa Texas y Nuevo México). 2. Residentes de El Paso Texas, Las Cruces Nuevo México y zonas circunvecinas (Arizona, Los Ángeles). 3. Mercado oriental para turismo de negocios y turismo cultural. 4. Mercado europeo para turismo de negocios y turismo cultural. 5. Americanos no fronterizos y canadienses para turismo de salud y cultural.

Los perfiles básicos de los mercados hacia los cuales podrían dirigirse las acciones atendiendo a variables de segmentación demográfica y sociocultural son:

Mercados nacionales	Mercados internacionales
<p>Composición de mercado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado familiar, parejas, y solteros. 2. Mercado de jóvenes (de 17 a 30 años); adultos (de 25 a 60 años); adultos mayores (de 60 años en adelante) 3. Clase baja media y media. <p>Motivos, intereses, y tipos de público:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visitantes de tránsito hacia E.U.A. 2. Inversionistas, empresarios emprendedores y agentes de negocios interesados en la frontera. 3. Todo mexicano en trámite de visa láser y otras. 4. Interesados en el “duty free” para compras de ropa, perfumes importados más baratos y libres de impuestos. 5. Expositores de Insumos para Maquiladoras. 6. Club Rotario y otros para sede de Convenciones. 7. Universidades, Tecnológicos, y otros para eventos deportivos, culturales y científicos. 8. INAH y Museos para exhibiciones temporales. 9. Artesanos y fabricantes de productos nacionales. 10. Golfistas, desportistas, ciclistas, motociclistas, pilotos. 	<p>Composición de mercado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado familiar, parejas, y solteros. 2. Mercado de jóvenes (de 17 a 30 años); adultos (de 25 a 60 años); adultos mayores (de 60 años en adelante). 3. Clase media y alta. <p>Motivos, intereses, y tipos de público:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Universitarios y jóvenes de 18 a 35 años interesados en eventos académicos y turismo nocturno de fin de semana. 2. Personas interesadas en tratamiento médico y odontológico, con énfasis en mujeres de 30 años y más, interesadas en turismo de salud, Spas, etc. 3. Inversionistas, empresarios, emprendedores y agentes de negocios. 4. Visitantes de paso próximos a la frontera interesados en “poner pie” en México y América Latina (puerta de entrada). 5. Tiendas de marca competitivas con el Paso, Texas. 6. Interesados en el turismo de aventura, motocross, etc. 7. Directores y productores de cine, fotógrafos, actores. 8. Especialistas estudiosos de la problemática de la frontera. 9. Interesados en ferias mundiales y eventos culturales internacionales. 10. Operadoras Turísticas Mundiales.

Las ventajas competitivas con respecto a los posibles destinos competidores son: ubicación geográfica en la frontera con E.U.A.; localización del Consulado de E.U.A. en la ciudad; hospitalidad; vida nocturna; conectividad internacional (aeropuerto, autopistas, central camionera); comunicación/personal bilingüe; experiencia comercial; concentración de industrias maquiladoras; relación calidad precio de servicios médico especializados y odontológicos; hoteles de todas las categorías en zonas estratégicas como el consulado y centros de negocios; y diversidad gastronómica.

Los atributos de posicionamiento son: fácil acceso fronterizo (5 puentes internacionales para el cruce México - E.U.A.); calidez y hospitalidad; historia revolucionaria de la ciudad y sus zonas de interés;

servicios consulares de E.U.A. en la frontera; zona industrial para atraer inversionistas, y grandes parques industriales y naves disponibles en renta o venta; entretenimiento nocturno; negocios comerciales y de servicios; cultura y tradiciones mexicanas, y del norte del país en especial; gastronomía de la ciudad.

Las desventajas para el posicionamiento estratégico son: mala imagen internacional de la ciudad; falta de identidad como ciudad; especialización urbana concentrada solo en la industria maquiladora; inseguridad y actividades ilícitas; tiempos de demora en los puentes de cruce internacional y problemas de contaminación; infraestructura y atractivos deteriorados en el centro de la ciudad; impacto negativo de los medios de comunicación; mercados comerciales típicos contaminados con productos no autóctonos; altos impuestos a la industria maquiladora e inversionistas; déficit en servicios públicos; vialidades en malas condiciones y de difícil acceso para foráneos; transporte urbano deficiente; mala señalética urbana; y contaminación visual, lumínica y por ruido en el centro histórico y otras áreas de interés turístico.

Los factores claves de éxito que marcan los aspectos de mayor interés para el futuro del destino turístico son: imagen de la ciudad como destino turístico; atracción y mantenimiento de flujos turísticos; seguridad urbana y bienestar ciudadano; remodelación y ambientación urbana; planta e infraestructura turísticas; competitividad del destino; formación y capacitación continua para la formación de una cultura turística; calidad del servicio; producto turístico integrado, innovador y diferenciado; información y señalización turísticas; empleo de valor; pertenencia y significado social; promoción de atractivos turísticos; e inversiones nacionales y extranjeras.

Las competencias distintivas o los atributos característicos del destino a fomentar son: ubicación estratégica transfronteriza; hospitalidad; historia revolucionaria; sede de trámites consulares para ingresar a E.U.A. y de aduanas internacionales; desarrollo de la industria maquiladora y actividades de negocios múltiples; servicios de salud de alto estándar internacional con precios competitivos; homogenización tematizada de la imagen del centro histórico de la ciudad; red de servicios de apoyo al turista; integración regional México- E.U.A.; precios bajos en comparación con E.U.A.; eventos multiculturales y actividades de negocios en frontera; comunicación terrestre, aérea, y por vía férrea de carga; y proximidad desde E.U.A. a atractivos turísticos mexicanos de connotación internacional como Samalayuca y Barrancas del Cobre.

Las áreas de resultados clave (ARC) o áreas de acción prioritaria (AAP) son: políticas públicas, planificación y reordenamiento turístico; restauración y conservación del patrimonio urbano; infraestructura y vialidad urbana; formación y capacitación turística de los RRHH; información y comunicación turística y urbana; seguridad turística y urbana; atención al visitante, calidad de los servicios y satisfacción turística; desarrollo y comercialización de productos turísticos experienciales;

competitividad empresarial y del destino; accesibilidad en frontera; cooperación y redes de actores; turismo responsable, sustentable; y ética y responsabilidad social en las organizaciones.

3.3 PROPUESTA DE AGENDA ESTRATÉGICA DE TURISMO PARA CIUDAD JUÁREZ

El objetivo general de la Agenda Estratégica de Turismo para Ciudad Juárez es: reactivar el turismo participativo en Ciudad Juárez en base a un modelo de desarrollo integrado, atractivo, responsable y seguro; el cual promueva una mayor ocupación turística, competitividad, posicionamiento, liderazgo y sustentabilidad, al tiempo que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de la población anfitriona y la satisfacción de los visitantes.

Los ejes Estratégicos de la Agenda Estratégica son: desarrollo de productos atractivos de turismo experiencial; fomento, promoción y comercialización; cultura del detalle y atención al visitante; innovación y desarrollo tecnológico; competitividad y posicionamiento del destino; formación, capacitación y sensibilización; sustentabilidad y medio ambiente; bienestar y calidad de vida.; gestión integrada del destino, y seguridad y confiabilidad turística y ciudadana.

3.3.1 Líneas de acción por Ejes Estratégicos de la Agenda Estratégica de Turismo para Ciudad Juárez

- Desarrollo de productos atractivos de turismo experiencial: productos turísticos experienciales y diferenciados; transformación de los atractivos turísticos en productos de experiencias; cultura y tradiciones como parte de la experiencia turística; Revenue Management.
- Fomento, promoción y comercialización: información turística; atracción y retención de visitantes en la ciudad; **negocios turísticos inteligentes; estrategias** digitales para competir (**MKT digital, e-business y social media**); identidad y marca turística; mercados prioritarios; estructuración de los canales de comunicación y comercialización; Yield Management; posicionamiento estratégico; acciones de venta; acceso a fondos e incentivos al desarrollo turístico.
- Cultura del detalle y atención al visitante: calidad óptima del servicio; atención al cliente y cultura del detalle; seguimiento personalizado de postventa; valor al cliente; Design Thinking.
- Innovación y desarrollo tecnológico: clústeres turísticos innovadores; modernización de las infraestructuras turísticas; inteligencia de mercado; automatización de los servicios turísticos y facilitación de alta tecnología para viajar.
- Competitividad y posicionamiento del destino: inversión turística; desarrollo de ventajas competitivas y construcción de valor; posicionamiento estratégico en mercados de interés.

- Formación, capacitación y sensibilización: sensibilización de las autoridades locales y estatales; formación de RRHH profesionalizados; reclutamiento y capacitación de RRHH competentes; sensibilización ciudadana y responsabilidad social en el turismo; eficiencia formativa de la formación, capacitación y sensibilización.
- Sustentabilidad y medio ambiente: responsabilidad del gobierno con las políticas sustentables; indicadores de sustentabilidad; compromisos con la sustentabilidad; tecnologías ambientales en el turismo; saneamiento y cultura ambiental. Instrumentos de gestión.
- Bienestar y calidad de vida: beneficio social del turismo a la comunidad local; turismo solidario con la comunidad; turismo como actividad incluyente.
- Gestión integrada del destino; política turística del destino; creación de una Organización de Gestión del Destino (OGD); policía turística; integración y asociatividad empresarial; integración sectores académico y productivo; participación ciudadana; planificación y ordenamiento urbanístico del destino turístico; sistema de información y de investigación científica en turismo; observatorio turístico; reingeniería turística.
- Seguridad y confiabilidad turística y ciudadana: seguridad turística; confiabilidad en el turismo local.

3.3.2 Esquema de la Agenda Estratégica de Desarrollo Turístico de Ciudad Juárez

Según la metodología de estudio aplicada fue posible reconocer diferentes estrategias para la consolidación como destino turístico de experiencias y excelencia, a mediano y largo plazo. Los mismos dan valor a importantes experiencias desarrolladas hasta el presente, las cuales deberán tener continuidad, y proponen nuevas ideas en las cuales se integran los cuatro ámbitos estratégicos de la política turística, los que pueden ser reconocidos como áreas de mejora percibidas en los órdenes institucional y legislativo; económico y mercadológico; sociocultural; y territorial-ambiental. Seguidamente se presenta el esquema de la agenda construida de forma participativa.

Ejes Estratégicos	Líneas de Actuación	Acciones Estratégicas	T	Participantes y compromisos	Fuentes de Financiamiento
Desarrollo de productos atractivos de turismo experiencial.	Productos Turísticos experienciales y diferenciados.	Potenciación de los atributos del producto experiencial para el posicionamiento del destino.		Gobierno estatal y municipal a través de la secretaría de turismo.	Gobiernos estatal y municipal. Empresarios turísticos.
		Desarrollo del turismo de experiencia basado en nichos de mercado de interés.			
		Diseño de productos turísticos experienciales innovadores: ejes temáticos turísticos			

	<p>experienciales; plan de MKT basado en el enfoque estratégico experiencial.</p> <p>Incubadora de proyectos turísticos experienciales.</p> <p>Tematización de la ciudad en torno a elementos de valor histórico cultural y de vida nocturna.</p> <p>Desarrollo de estrategias de producto experienciales/mercados especializados.</p>	<p>Secretaría de turismo en la Zona Norte</p> <p>CANACO</p> <p>CANAIRAC</p>	<p>Cámara de comercio.</p> <p>Asociaciones civiles.</p> <p>Financistas.</p>
Transformación de los atractivos turísticos en productos de experiencias.	<p>Desarrollo de clubes de productos.</p> <p>Dinamización de la vida nocturna en por medio de la re-estructuración, promoción, diversificación y seguridad de centros nocturnos.</p> <p>Desarrollo de eventos multiculturales y actividades de negocios en frontera.</p>	<p>Emprendedores.</p> <p>Empresarios locales.</p> <p>Organizadores de eventos.</p>	<p>Gobiernos estatal y municipal.</p> <p>Cámara de comercio.</p> <p>Financistas.</p>
Cultura y tradiciones como parte de la experiencia turística.	<p>Conservación del patrimonio histórico cultural.</p> <p>Descontaminar los mercados comerciales típicos de la ciudad de productos no autóctonos recuerdos y suvenires turísticos).</p> <p>Continuidad de los programas de recuperación del centro histórico urbano, rescate de inmuebles históricos (Salón la Fiesta, Cine Victoria, Antigua Escuela Superior de Agricultura, etc.); rescate del Café Central y otros negocios del sector; rehabilitación de la Ave. Juárez, PRONAF, Ave. Lincoln.</p> <p>Recuperación del Mercado Juárez, icono de la ciudad, expresión cultural artesanal familiar juareense para vivir el pueblo, comprar verduras, frutas, recuperar la convivencia popular.</p> <p>Fomento a los festivales y ferias artesanales en la ciudad y muestras en el extranjero.</p> <p>Revitalización de tradiciones como el tranvía, o el trolebús que traía turistas desde E.U.A hacia Juárez.</p>	<p>municipio de Juárez, INAH.</p> <p>Restauradores de patrimonio e historiadores.</p> <p>IP. INEGI.</p> <p>Empresarios públicos y privados.</p> <p>Comerciantes.</p> <p>Ciudadanos.</p> <p>Emersionistas.</p>	<p>Instituciones internacionales y nacionales.</p> <p>Organismos para conservación del patrimonio.</p> <p>IP. INEGI.</p> <p>SEDESOL.</p> <p>Financistas.</p>
Revenue Managment	<p>Construcción de herramientas para la implementación del Revenue Managment en las empresas turísticas del destino de acuerdo con la comprensión de la percepción del valor del producto para los clientes.</p>	<p>Gobierno local.</p> <p>Consultores.</p> <p>Empresarios.</p>	<p>Empresas públicas y privadas.</p> <p>Financistas.</p>

Fomento, promoción y comercialización.	Información turística.	Generación de información turística y utilitaria confiable, honesta y segura.	Red	Gobierno federal, estado y municipal a través del Consejo Nacional de Promoción del Turismo. Asociación de hoteles y agencias de viajes.	Gobierno federal, estatal y municipal Secretaría de turismo en l Buro Convenciones. CJ, otras universidades públicas y privadas. Ancistas.
		Elaboración y distribución de nuevas fuentes de información turística (folletos, sueltos, mapas, catálogos de ofertas, señalética turística, maquetas turísticas, carteles turísticos, videos, guías de viaje digitales, sitios web).	Yellow		
		Compromiso de la prensa a favor de la transmisión de buenas notas sobre la ciudad y el turismo.	Red		
		Establecimiento de módulos de información turística en puntos estratégicos: Av. Juárez, área consulado, etc.	Yellow		
Atracción y retención de visitantes en la ciudad.		Incremento de la afluencia turística y mayor estadía.	Green	Gobierno federal, estatal y municipal.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Mejoramiento de los indicadores de ocupación hotelera. Estudios de benchmarking a nivel de destino. Socialización de estrategias de valor para el destino.	Green	Mercadólogos Empresarios. Visitantes.	Clubes altruistas Asociaciones Civiles.
		Solución a las barreras que obstaculizan los viajes a través de los puentes fronterizos.	Yellow	Comerciantes.	Instituciones públicas y voluntarios.
		Atracción de nuevos segmentos y nichos de mercado como: mascotas con dueño; grupos de mujeres, el nuevo lujo; viajeras de negocio; singles; y familias monoparentales.	Yellow	Ciudadanos.	Comerciantes. Financistas.
		Atracción de visitantes interesados en comprender la frontera en una ciudad multinacional.	Red		
		Atracción del mercado turístico nacional.	Red		
Negocios turísticos inteligentes.		Generación de Modelos de Negocios para el turismo en Ciudad Juárez utilizando el método Canvas.	Red	Consultores y empresarios.	Empresas turísticas. Financistas.
Estrategias digitales para competir: MKT digital, e-business y social media.		Facebook para empresas de viajes.	Red	Gobiernos federal, estatal y municipal.	Clubes altruistas
		Videos Online en los Viajes.	Red		Asociaciones Civiles.
		Marketing SoLoMo (Social Local Mobile).	Red	Informáticos.	Instituciones públicas y voluntarios.
		Modelos de Negocios Digitales.	Yellow	Empresarios.	
		Web 2.0 & Web 3.0.	Red	Usuarios.	
		Mobile Commerce.	Yellow		

Identidad y marca turística de Ciudad Juárez.	Estudio de imagen turística y proyección internacional de la ciudad.		Gobierno del estado y municipio.	Gobierno federal y estatal.
	Preservación y mejoramiento del patrimonio histórico/cultural y el respeto a la diversidad cultural, a fin de consolidar una identidad local que favorezca una nueva imagen como destino.		Universidad, preparatorias, empleados de gobierno.	Iniciativa privada, redondeos, cuotas de recuperación.
	Talleres, seminarios, y pláticas de información para rescatar el arraigo y la identidad. Compromisos conscientes con eslogan y consignas como “yo soy Cd. Juárez”, “construyamos Cd. Juárez”.		AAVV. Canaco, otras instituciones.	Financistas.
	Aprovechar las oportunidades de la marca MÉXICO para posicionar la ciudad.		Empresarios del turismo.	
	Branding para empresas turísticas (construir una marca través de la administración estratégica).			
	Promoción de actividades, como eventos en Dunas de Samalayuca, museos, gastronomía, historia, e industria (maquiladora fenómeno identitario de la ciudad).			
Mercados Prioritarios.	Estudio permanente de mercados prioritarios.		Gobierno del estado y municipio.	Asociaciones Civiles.
	Posicionamiento como destino preferente en mercados vacacionales, viajes de interés especial negocios, reuniones e incentivos.		Empresarios y Mercadólogos	Instituciones públicas.
	Énfasis en mercados regionales, norteamericanos, y europeos.		Clientes potenciales.	Voluntarios. Cámara de comercio.
	Iniciar la penetración en mercados de Suramérica (Brasil, Chile y Argentina), Europa, y Asia.			Financistas.
Estructuración de los canales de comunicación y comercialización.	Integración de canales de comunicación masivos y personales y de medios de comunicación: propios; impresos (folleto, suelto, catálogo); electrónicos; y digitales.		Empresarios del sector público y privado. Comerciantes.	Gobierno estatal y municipal. Asociaciones Civiles.
	Plataforma online de promoción turística.		Informáticos.	Instituciones públicas y privadas.
	Red de promotores de turismo personalizados.		Comunicólogos.	Voluntarios. Cámara de comercio.
	Fortalecimiento y mix de las herramientas y técnicas de comunicación promocional en la hostelería (publicidad; RRPP; promoción de ventas con incentivos de ventas a corto plazo; fam-trip; ferias turísticas y workshop).		Promotores de turismo.	Fideicomiso ¡Ah Chihuahua!
	Gestión e-business mediante canales virtuales: página web propia del hotel; otras webs		Ciudadanos.	

	corporativas; Call Center como soportes de voz.; Portales mayoristas y minoristas; Global Distribution Services GDS/ADS.		Visitantes.	Financistas.
	Selección de los medios de distribución de la información para llegar a los clientes de interés comercial (personal; correspondencia comercial; publicaciones especializadas; anuncios; ferias y eventos).			
	Tránsito progresivo desde los esquemas de comercialización tradicional (vertical) hacia los esquemas de comercialización (horizontal), en los cuales desempeñan un rol fundamental las redes de comercialización.			
	Desarrollo de una red comercial turística (red de comercio/business network) conformada por organizaciones empresariales y empresarios de los negocios turísticos conectados.			
	Insertarse a la plataforma de promoción de oportunidades de inversión turística de la SECTUR.			
	Comercialización directa en la ciudad por medio del Blitz.			
	Aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el Plan de Medios que lleva a cabo el Fideicomiso ¡Ah Chihuahua!			
Yield Management.	Aplicación de acciones del Yield Management mediante estrategias activas o sobre la demanda y estrategias reactivas o sobre la capacidad (optimización de ocupación; mejoramiento de tarifas; ventas de last minute; sinergias fraternales entre los hoteles que comercializa el destino).		Empresarios.	Instituciones públicas y privadas. Financistas.
Posicionamiento estratégico.	Posicionamiento en base a diversidad, historia-cultura, y seguridad de la ciudad.		Empresarios turísticos.	Gobiernos estatal y municipal.
	Posicionamiento del destino utilizando social media.		Historiadores.	Empresarios turísticos.
	Desarrollo de blog de viajes para impulsar el desarrollo del destino turístico.		Antropólogos.	Empresarios turísticos.
	Redes y alianzas para el posicionamiento estratégico.		Mercadólogos.	Cámara de comercio.
	Campañas de RRPP en turismo a través de los medios masivos de comunicación de la ciudad.		Comunicólogos. Relacionistas públicos.	Asociaciones civiles. Financistas.

	Acciones de venta.	Desarrollo de acción de ventas (ferias; visitas para mejorar la visibilidad y realizar presentaciones del producto; workshops; elaboración y control de presupuesto para el marketing y las RRPP).		Empresarios. Clientes potenciales.	Empresarios turísticos. Financistas.
	Acceso a fondos e incentivos al desarrollo turístico.	Promoción de las modalidades de acceso a créditos e instrumentos financieros del sector turístico.		Empresarios. Comerciantes.	Sectur. Gobierno federal, estatal y municipal.
		Fomento de los mecanismos de atracción y captación de inversión en el sector turístico local.		Gobierno estatal y municipal.	Inversionistas.
		Información permanente sobre la coordinación y reasignación de recursos del Gobierno Federal para el turismo local.		Inversionistas.	Emprendedores.
		Incremento de créditos financieros a prestadores de servicios turísticos locales.		Emprendedores.	Entidades de créditos financieros.
		Financiamiento de programas exitosos a través de programas públicos y privados.		Entidades de créditos financieros.	
		Elaboración de un Programa de Fomento al Desarrollo de Empresas Turísticas en situaciones de riesgo.			
		Facilitación de acceso a créditos financieros a artesanos y otros productores que ofrecen recuerdos y souvenir sobre el destino. Programa de incentivos a emprendimientos y emprendedores turísticos.			
Cultura del detalle y atención al visitante.	Calidad óptima del servicio.	Identificación de áreas de oportunidad para la mejora de nuestros servicios turísticos.		Empresarios.	Sectur.
		Fomento de la cultura del detalle basado en el valor del cliente.		Prestatarios de servicios. Clientes.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Evaluación del valor ofrecido al cliente, calidad percibida y satisfacción del cliente.		Consultores.	Empresas públicas y privadas.
		Fidelización de clientes.			Financistas.
		Certificación de calidad en los servicios.			
		Optimización de la relación calidad precio aplicando la ecuación de calidad (expectativa, percepción, satisfacción, intención futura).			
Atención al cliente y cultura del detalle.		Elaboración de un Protocolo de atención al turista/visitante CJ.		Prestatarios de servicio.	Gobierno estatal y municipal.
		Fortalecimiento de redes de servicios en apoyo al turista (Casetas de información turístico, auxilio vial, información etc.).		Empresarios.	Empresarios.

			Clientes. Consultores.	Financistas.
	Seguimiento personalizado de postventa.	Postventa mediante email, acciones de apoyo, RRPP.	Empresarios. Clientes.	Empresas turísticas. Financistas.
	Valor al cliente.	Presencia en los nuevos medios de comunicación social.	Empresarios. Clientes.	Gobierno del estado y municipal.
		Comunicación hotel-cliente como parte integral de la experiencia turística.	Tecnólogos.	Cámara de comercio.
		Redes sociales comentarios y fotos de otros viajeros.		Financistas.
		Nuevos espacios para la opinión del turista.		
	Design Thinking	Asesoría para la implementación del Design Thinking o pensamiento de diseño con el propósito de ayudar a las empresas turísticas a reinventarse con un nuevo diseño de servicio.	Empresarios. Consultores. Prestadores de servicios.	Empresas. Financistas.
Innovación y desarrollo tecnológico.	Clústeres turísticos innovadores.	Diagnóstico participativo para la conformación del clúster. Selección de ideas innovadoras.	Gobierno estatal y municipal.	Gobierno estatal y municipal.
		Diseño conceptual y metodológico del clúster turístico de la ciudad.	Empresarios.	Empresarios.
		Formación y desarrollo del clúster turístico de Cd. Juárez.	Consultores. Ciudadanos.	Financistas.
Modernización de las infraestructuras turísticas.		Estudios de benchmarking sobre las nuevas tendencias en el diseño y especificaciones de las mejores experiencias en infraestructura turística.	Gobierno federal, estatal y municipal.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Levantamiento colaborativo del estado de confort y mantenimiento de las infraestructuras turísticas en la ciudad.	Consultores. Empresarios.	Instituciones públicas. Voluntarios.
		Elaboración de un plan de acción para la intervención en la modernización de la infraestructura turística. Operacionalización y presupuesto del plan.	Clientes. Especialistas en infraestructura	Comerciantes. Cámara de comercio. Financistas.
Inteligencia de mercado		Diseño de un sistema de inteligencia competitiva del destino (Business Intelligent) mediante una plataforma tecnológica integral.	Empresarios. Tecnólogos.	Empresas. Financistas.

	Automatización de los servicios turísticos y facilitación de alta tecnología para viajar.	Nuevas gratificaciones en los hoteles (proporcionar iPads, iPods, entre otros).		Empresarios. Ingenieros.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Mejoras de entretenimiento en las televisiones de las habitaciones de huéspedes.		Tecnólogos.	Instituciones públicas.
		Remodelación del Lobby como un centro o núcleo tecnológico del hotel con pantallas táctiles de gran tamaño, toma eléctrica, etc.		Mercadólogos	Voluntarios.
		Conexión Wi-Fi gratis.		Clientes.	Comerciantes.
		Salas de eventos utilizando tecnologías de punta, con herramientas de ultra-alta tecnología.			Cámara de comercio.
		Transformación del e-Commerce en m-Commerce (móvil), aprovechando las oportunidades del mundo móvil.			Financistas.
		Nuevas tecnologías (Webs P2P, Apple-Google en sistemas operativos móviles, tablets en hoteles, Google maps para móviles).			
		Monitoreo la presencia on line del destino y sus empresas turísticas.			
		Publicación de las opiniones de los visitantes on line.			
		Favorecimiento de la posición del destino y sus hoteles en los buscadores de internet (Search Engine Optimization), facilitando el uso fácil de los clientes.			
Competitividad y posicionamiento del destino.	Inversión turística.	Diseño de planes de expansión (cartera de contactos de clientes convenientes; estudios de destinos preferentes en la inversión).		Empresarios. Inversionistas.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Estudio de oportunidades para la atracción de inversión turística de valor para el destino en equilibrios con otros ámbitos de la inversión.		Mercadólogos	Cámara de comercio. Financistas.
	Ventajas competitivas y construcción de valor.	Estudio de la competitividad del destino, planes de competitividad del destino, proyectos pilotos para el desarrollo de ventajas competitivas y construcción de valor.		Empresarios. Mercadólogos	Cámara de comercio. Financistas.
	Posicionamiento estratégico en mercados de interés.	Estudio de posicionamiento, campaña de comunicación, mejoramiento del posicionamiento en los mercados.		Empresarios. Mercadólogos	Cámara de comercio.

		Mejoramiento del posicionamiento en los mercados según atributos de posicionamiento identificados.		Comunicólogos.	Financistas.
Formación, capacitación y sensibilización.	Sensibilización de las autoridades locales y estatales.	Sensibilizar a las autoridades locales y del estado con la problemática actual del turismo, su valor potencial y necesidades de intervención.		Empresarios.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Formación de los miembros de la seguridad pública (policías, tránsitos) para el trato con los turistas/ visitantes.		Gobierno estatal y municipal. Formadores.	Cámara de comercio. Financistas.
Formación de RRHH profesionalizados.		Perfeccionamiento continuo de los programas de formación técnica y universitaria en turismo.		Universidades Empresarios.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Fomento del conocimiento histórico y patrimonial de la localidad. Reconocimiento de egresados de programas acreditados por su calidad.		Comunidad. Formadores. SEP.	Financistas.
Reclutamiento y capacitación de RRHH competentes.		Atracción y formación de talentos hacia el sector turístico mediante incentivos.		Gobierno estatal y municipal. Empresarios.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Fomento del conocimiento histórico y patrimonial de la localidad.		Universidades e Institutos. Formadores capacitados.	Instituciones públicas.
		Programa de profesionalización del sector turístico. Diplomados y Cursos: Calidad en el servicio, Distintivo H, Distintivo M, Distintivo Q, Manejo higiénico de alimentos, etc.		Comunidad.	Voluntarios.
		Programa permanente para guías de turismo.			Comerciantes.
		Reconocimiento de cursos y entrenamientos ofrecidos por instructores formales acreditados.			Cámara de comercio.
		Capacitación y asistencia técnica en cultura financiera.			Financistas.
		Fomento de la ética empresarial y social.			
Sensibilización ciudadana y responsabilidad social en el turismo.		Programas de formación de la cultura general de la población anfitriona desarrollados por instituciones formales acreditadas.		Escuelas primarias, secundarias y superiores.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Fomento del conocimiento histórico y patrimonial de la localidad		SEP.	Instituciones públicas.
		Campañas de Educación de la Cultura Turística en sectores a beneficiar.			Voluntarios.

		Contribución a la identidad local y empoderamiento de la sociedad organizada a través del turismo.		Gobiernos estatal y municipal.	Comerciantes. Cámara de comercio.
		Educación en el amor por los valores locales, como Parque interactivo la Rodadora, Parque eco aventura Trepachanga, Plaza de la Mexicanidad (Museo de la “X”), Mercado de Juárez.		Empresarios turísticos.	Financistas.
		Generación de espacios de reflexión con actividades como: como 10 razones por los que estoy orgulloso de ser de Juárez; 30 segundos para hablar bien de Juárez.		Agentes de tránsito, policías, taxistas,	
		Cohesión social e integración de las comunidades locales a través del desarrollo del turismo.		Capacitadores públicos y privados.	
	Eficiencia formativa de la formación, capacitación y sensibilización.	Programas de evaluación, reevaluación de la calidad de programas formativos.		Empresarios. Universidades RRHH capacitados Clientes.	Gobierno federal, estatal y municipal. Empresas.
Sustentabilidad y medio ambiente.	Responsabilidad del gobierno con las políticas sustentables.	Remoción de la contaminación visual en Centro Histórico a través de la demolición de anuncios panorámicos y la homologación de colores para los exteriores comerciales del sector.		municipio. INAH. Departamento de Estado de Gob. EUA	Gobiernos bilaterales. OCDE. SEDESOL. USAID.
		Favorecer la construcción, conservación y remodelación de espacios públicos con enfoque turístico.			
		Saneamiento de restaurantes y centros nocturnos.			
Indicadores de sustentabilidad		Identificación de los Indicadores de Sustentabilidad para la ciudad.		Empresarios. Gobierno.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Operacionalización, monitoreo y control de los indicadores de sustentabilidad del destino.		Consultores. Técnicos.	Empresas.
Compromisos con la sustentabilidad.		Fortalecimiento de los compromisos con la sustentabilidad de todos los actores del destino.		Empresarios. Empleados.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Garantizar la eficiencia y ahorro de energía y agua, uso de energías alternativas y consumo responsable en la actividad turística local.		Gobierno.	Empresas.

		Establecimiento y control de indicadores a nivel de empresas y de destino.	Red	Ciudadanos. Gestores. Comerciantes.	
		Implementación de los enfoques de la cadena de impacto en el turismo: acción, cambio, impacto, gestión.	Red		
	Tecnologías ambientales en el turismo.	Revalorización de los recursos ambientales de la ciudad que sirven de base al fomento del turismo.	Red	Empresarios. Gobiernos.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Implementación de las P+L, tecnologías ambientales de mínimo impacto, y procesos productivos compatibles con el ambiente.	Amarillo	Tecnólogos. Ciudadanos.	Empresas. Comunidades.
	Saneamiento y cultura ambiental. Instrumentos de gestión.	Fomentar la limpieza y el embellecimiento de la ciudad como destino atractivo.	Red	Empresarios. Ciudadanos.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Programa de mejoramiento de la calidad ambiental en el Centro Urbano.	Red	Empleados del turismo.	Empresas. Comunidades.
		Limpieza, mantenimiento y remoción de grafiti no artístico.	Red	Ambientalistas.	Voluntarios.
		Fomento de la cultura ambiental de residentes y visitantes. Uso recreativo de los parques urbanos y zonas verdes de la ciudad.	Amarillo		Clubes altruistas
		Implementación de una Agenda Local 21 para el turismo.	Amarillo		
		Programa de certificaciones, reconocimientos y premios que contribuyan a un turismo más sustentable.	Red		
		Implementación de un sistema de gestión de crisis y del impacto del cambio climático en el turismo.	Red		
Bienestar y calidad de vida.	Beneficio social del turismo a la comunidad local.	Distribución justa de los beneficios del turismo en comunidades receptoras.	Red	Empresarios. Gobiernos.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Desarrollo de actividades en zonas turísticas que beneficien las comunidades mediante actividades como la creación de jardines comunitarios.	Amarillo	Comunidad. Visitantes.	Empresas. Comunidades. Voluntarios. Clubes altruistas
	Turismo solidario con la comunidad.	Atracción de turismo de voluntariado e interesado en beneficiar las zonas deprimidas (turismo slum tema controversial que por razones de curiosidad o empatía pueda llegar al destino).	Amarillo	Empresarios. Gobiernos. Comunidad. Visitantes.	Gobierno federal, estatal y municipal. Empresas. Comunidades.

				Voluntarios. Clubes altruistas
Turismo como actividad incluyente.	Generación de opciones de turismo para todos los niveles sociales de la ciudad mediante el fomento del turismo social.		Gobierno federal, estatal y municipal.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Identificación de las demandas y participación del segmento de discapacitados en el turismo. Relación entre demanda del segmento del mercado y la oferta de productos para satisfacer sus necesidades. Elaboración del perfil de cliente atendiendo a dónde van, por qué, qué actividades realizan.	Oficinas de turismo y AAVV. Empresarios hoteleros. Organizaciones civiles.	Empresas. Comunidades. Voluntarios. Clubes altruistas
		Diagnóstico de los hoteles de Cd. Juárez en respuesta a las necesidades de las personas con discapacidades. Percepciones de los discapacitados según nivel socioeconómico, o por tipos de discapacidad.	Universidades Sociólogos. Sociedad.	Financistas.
		Elaboración manual de “turismo para todos”, garantizando que el turismo sea accesible a todos los grupos sociales en igualdad de oportunidades y que no haya discriminación en el acceso a servicios turísticos y los derechos culturales.		
Gestión integrada del destino.	Política turística del destino.	Desarrollo e implementación de la legislación y regulación turísticas en el nivel local, así como programas de turismo responsable.	Gobierno federal, estatal, y municipal.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Fortalecimiento de las capacidades institucionales vinculadas al turismo	Administraciones públicas y privadas.	Empresas. Financistas.
		Impulso coordinado de las administraciones públicas a favor de la política turística.	Comunidades. Instituciones.	
		Declaración de una política turística coherente, integradora y participativa para el destino.		
		Asumir la implementación del Sistema de Evaluación de Destinos Turísticos (SEDET) propuesto por la SECTUR.		
		Compromiso por el liderazgo local en la política turística y la planificación estratégica del turismo.		
Creación de una Organización de Gestión del Destino (OGD).	Diagnóstico participativo para la formación de la OGD en la ciudad.		Empresarios. Gobiernos.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Modelación de la OGD según factores del entorno e internos condicionantes.	Agentes económicos y	Empresas.

		Implementación y funcionamiento de la OGD. Monitoreo. Evaluación.		actores sociales.	Financistas.
Policía turística.		Institucionalización de un cuerpo de Policía Turística capacitada en conocimientos, principios y valores.		Gobierno. Policía.	Gobierno federal, estatal y municipal. Financistas.
		Programa de control y gestión de la trata de personas en el turismo de la ciudad.		Comunidad. Visitantes.	
Integración y asociatividad empresarial.		Análisis e implementación de las mejores formas de cooperación y/o asociatividad para el producto/destino.		Sector público y privado	Gobierno estatal y municipal. Sector privado.
Integración sectores académico y productivo.		Mejoramiento de los vinculo empresa turística – universidad. Estudio de experiencias de éxito nacionales e internacionales.		Sector académico.	Gobierno estatal y municipal.
		Realización de prácticas profesionales de estudiantes técnicos y universitarios en empresas locales atendidos por entrenadores previamente capacitados.		Empresas de turismo.	Universidades. Empresas turísticas. Financistas.
Participación ciudadana.		Implicación de la comunidad local a los procesos de toma de decisiones.		Gobierno estatal y municipal.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Fomento de actividades para favorecer la cohesión social e integración de las comunidades locales al desarrollo del turismo en la ciudad.		Ciudadanos. Sector público y privado.	Empresas. Comunidades.
		Actividades para facilitar el entendimiento entre los turistas/visitantes y la comunidad anfitriona procurando el respeto a la integridad cultural, social y ambiental.		Facilitadores y sociólogos.	Voluntarios. Clubes altruistas
Planificación y ordenamiento urbanístico del destino turístico.		Desarrollo de instrumentos de planificación participativa a escalas de detalle.		Empresarios. Gobiernos.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Desarrollo y consolidación de corredores turísticos y comerciales.		Ciudadanía. Sociólogos.	Empresas.
Sistema de Información y de Investigación Científica en Turismo.		Desarrollo de un programa municipal de investigación en turismo.		Gobierno. Profesionistas e investigadores	Gobierno federal, estatal y municipal. Empresas.
		Diseño de una base de datos con resultados de investigación en turismo y las publicaciones asociadas.			CONACYT

	Observatorio Turístico.	Creación del observatorio de turismo con un motor de ayuda que sirva de base a la información de todos los actores y a la toma de decisiones.		Gobierno del Estado- UACJ	Gobierno del Estado - UACJ. Financista.
	Reingeniería turística.	Ordenamiento para la gestión de los procesos turísticos a nivel de destino. Diagnóstico productivo, identificación de procesos y operaciones. Mapas y diagramas de procesos.		Empresas. Consultores.	Gobierno federal, estatal y municipal.
		Gestión por procesos de las empresas turísticas con el fin de ahorrar tiempo, esfuerzo y dinero. Procedimientos, manuales, mapas de procesos.		Empleados.	Empresas.
Seguridad y confiabilidad turística y ciudadana	Seguridad turística.	Perfeccionamiento de la legislación, regulaciones y normativas para favorecer la protección y seguridad de los turistas/visitantes y de la comunidad.		Gobierno estatal y municipal.	Gobiernos estatal y municipal.
		Establecimiento de compromiso con las autoridades para brindar seguridad a los turistas/visitantes y residentes.		Policía turística.	Empresarios turísticos.
		Implementación de un programa en conjunto gobiernos bajo el eslogan “turista seguro”		Agentes de tránsito.	Clubes altruistas
		Fortalecimiento de los mecanismos de auxilio y asistencia turística en las zonas de mayor afluencia.		Choferes de taxis.	Asociaciones Civiles.
		Diseño de un sistema integral de protección y seguridad a los turistas/visitantes y a la comunidad.			Cámara de comercio.
		Fomento de la cultura de la denuncia ciudadana ante actos de corrupción y hostigamiento sin riesgos para su integridad.			
		Programa de mejoramiento del transporte urbano seguro y confiable para visitantes/turistas y anfitriones (buses, taxis, tranvía, bus turístico).			
		Delimitación de zonas seguras y recomendables para los flujos turísticos y visitas turísticas de la ciudad.			
Confiabilidad en el turismo local.		Registro formal de los prestadores de servicios turísticos, y organización de los prestadores de servicios turísticos a través de un directorio oficial y del conocimiento de los interesados.		Gobierno federal, estatal y municipal.	Gobiernos. Empresarios.
		Certificación avalada de las empresas de servicios turísticos directos, indirectos y conexos como garantía de calidad y confiabilidad en el servicio.		Capacitadores y evaluadores. Visitantes	Clubes altruistas Asociaciones Civiles. Cámara de comercio.

Temporalización (T)

-  Inmediata
-  Mediata a corto plazo
-  Mediata a mediano y largo plazo

4 CONCLUSIÓN

El desarrollo del turismo en Ciudad Juárez requiere de un cambio en el paradigma de gestión, de forma tal que permita transitar desde el modelo de desarrollo tradicional caracterizado por rasgos de inseguridad e insustentabilidad, hacia un modelo alternativo más competitivo y eficiente, caracterizado por un nuevo escenario de seguridad y sustentabilidad. Este argumento permite afirmar que el diseño participativo de la agenda contribuirá a la implementación de políticas, programas, planes y proyectos alineados a los tres niveles de gobierno, lo que ayudará progresivamente al posicionamiento como un destino turístico responsable y seguro, en respuesta a la etapa de post crisis de inseguridad, en la que comienza a advertirse un incipiente resurgimiento turístico de la ciudad.

El diagnóstico piloto participativo, utilizando la vía de los grupos focales, fue una importante contribución a la construcción de la Agenda Estratégica de Turismo para Ciudad Juárez, el cual permitió conformar una sólida y confiable base de datos relativa a la percepción del desarrollo del turismo en la ciudad, a la vez que se constituyó en espacio de reflexión y capacitación para los diferentes sectores involucrados.

Con base en el conocimiento y la comprensión de las opiniones y actitudes de los grupos estudiados, se reconoció que la problemática de Ciudad Juárez para la reactivación y el posicionamiento como destino turístico integrado y de experiencias es muy compleja y está multicondicionada por factores diversos. No obstante; desde una perspectiva participativa fue posible incorporar los saberes de la población local a la elaboración de la agenda estratégica de reanimación del turismo.

En correspondencia con la interpretación de las percepciones de los participantes se pudo reconocer que hasta el presente Ciudad Juárez no es un destino turístico priorizado, su oferta no es experiencial, no es sustentable, ni competitiva.

La problemática actual para el posicionamiento estratégico de Ciudad Juárez como destino turístico priorizado, experiencial, sustentable y competitivo estará condicionada a un conjunto de factores de impacto negativo que no han permitido el aprovechamiento de los atractivos turísticos; de la planta turística, de los servicios e infraestructura turística disponible; de la atracción y retención de visitantes; de la adecuada información turística, del marketing y comercialización; del uso integrado del entorno urbano; de la formación y desarrollo de una cultura turística y general local; del fortalecimiento de la seguridad y bienestar de residentes y visitantes; así como de una favorable coordinación público- privada.

La propuesta de Agenda Estratégica de Turismo para Ciudad Juárez puso de manifiesto la posibilidad de garantizar el principio de alineación de este instrumento de gestión turística a los Planes y Programas Sectorial, Estatal y Municipal, al tiempo que promover las relaciones horizontales con otros planes y programas de desarrollo económico, social y ambiental. A su vez, permitirá garantizar la continuidad y progresión del desarrollo turístico con una visión integradora, lo que favorecerá la coordinación y comunicación entre los diferentes niveles de la administración de destinos, haciendo más operativa la gestión de modalidades, empresas y del espacio turístico en su conjunto desde una dinámica más colaborativa. Esto permitiría la contribución del destino local al logro de la meta nacional del turismo mexicano, ya que ayudaría a conformar un sistema turístico atractivo, seguro, confiable, sustentable y competitivo.

En consecuencia con la amplitud de las brechas identificadas para alcanzar una mayor ocupación, competitividad, posicionamiento y liderazgo del destino, será necesario fomentar estrategias que permitan capturar la atención de los mercados y desarrollar una oferta turística más competitiva; así como implicar y comprometer a todos para conformar el modelo desarrollo turístico local en proyecto. Tales preceptos quedan contenidos y operacionalizados hasta el nivel de acciones estratégicas en la agenda propuesta; razón por la que en fases posteriores deberá trabajarse en función de los proyectos requeridos para lograr cada una de ellas y fortalecer los ejes estratégicos planteados, al tiempo que alcanzar el objetivo y su meta, según la temporalización preliminarmente recomendada; así como la estructura propuesta para el seguimiento, monitoreo y evaluación.

REFERENCIAS

- Arnandis-i-Agramunt, R. (2018). Una revisión a la planificación de los recursos: sobre los enfoques de evaluación y los modelos de adaptación al uso turístico. RODERIC, Universidad de Valencia. <http://hdl.handle.net/10550/67218>
- Ateljevic, I; Morgan, N; y Pritchard, A. (2011). *The Critical Turn in Tourism Studies. Creating an Academy of Hope*. Routledge. Taylor & Francis Group Ltd.
- Calvo, L. (2022). *La Evaluación Ambiental Estratégica en la planificación territorial y turística de la provincia de Málaga*. RIUMA. Universidad de Málaga. <https://hdl.handle.net/10630/23632>
- Edgell, D. and Swanson, J. (2013). *Tourism Policy and Planning Yesterday, Today, and Tomorrow*. 2nd Edition. Routledge. Taylor & Francis Group Ltd.
- Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito: diseño, creación, gestión y marketing*. Ediciones Pirámide. España.
- Generalitat Valenciana. (2010). *Plan Estratégico Global del Turismo de la Comunitat Valenciana 2010-2020*, Invat-tur <http://www.turisme.gva.es/opencms/opencms/turisme/es/files/pdf/planificacion/DocumentoBasePEGTCV.pdf>
- Gössling S; Hall, C; and Weaver, D. (2012). *Sustainable Tourism Futures. Perspectives on Systems, Restructuring and Innovations*. Routledge. Taylor & Francis Group Ltd.
- Hall, C. (2008). *Tourism planning: policies, processes and relationships*. Pearson/Prentice Hall.
- Harris, P. (2011). *Profit Planning for Hospitality and Tourism*. 3rd Ed. Goodfellow Publishers Ltd, Oxford.
- Ivars-Baidal, J. y Vera J. (2019). *Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques*. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles. 82, 2019. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7042659>
- Lankford, S; et al. (2013). *Introduction to Tourism A Community-Based Approach*. Sagamore Publishing LLC.
- Leigh, J; Craig W.; and Stanislav I. (2012). *Future Tourism. Political, Social and Economic Challenges*. Routledge. Taylor & Francis Group Ltd.
- Organización Mundial de Turismo. (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos: guía práctica*. Publicado por OMT. Madrid, España.
- Osácar, E., E. López, y A. Vilagínés. (2005). *Instrumento de gestión estratégica del turismo*. Material didáctico, tesis de maestría, Máster en Gestión de Destinos Turísticos Locales, Centro de Estudios del Turismo (CETT), Universidad de Barcelona, Barcelona.
- Salazar, S. (2021). *Bases geográficas para una propuesta de planificación de turismo comunitario sostenible en la localidad de Pucatrihue, comuna de San Juan de la Costa*. Repositorio Académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/179115>
- Santana, M., y Hernández, N. (2020). *Medición de impactos y planificación turística ¿tecnología o política?* Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio. 4 (1). págs. 61-78. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7483988>

SECTUR. (2018). *Grupo Técnico de Planeación y Desarrollo Turístico. Subsecretaría de Planeación y Política Turística / Dirección General de Planeación*. <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/nombre-grupo-tecnico-de-planeacion-y-desarrollo-turistico>

Tsung, HL. (2013). Influence analysis of community resident support for sustainable tourism Development. *Tourism Management* 34 (2013) 37e46. www.elsevier.com/locate/tourman

Verduga-Pino, A. M., & Pérez-Figueroa, A. S. (2021). Cambio Climático y la Covid-19: Retos para el desarrollo de un Turismo Responsable. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 5(8 Ed. esp.), 2-18. <https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespab.0092>

Yépez-Franco, J.; Cuétara-Sánchez, L.; Chávez-Franco, J. (2021). Turismo comunitario como estrategia para el desarrollo local sostenible en Manabí, Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(12). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219298>