

DOI: 10.2436/20.8070.01.20

## **Gestión de la actividad turística en un destino de turismo de negocio. El caso de Ciudad Juárez, Chihuahua, México**

**Ana María Valero Quezada**

Maestra en Administración, en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas y Asociada del Cuerpo Académico #31 de Estudios del Turismo y Tiempo Libre.  
E-mail: avalero@uacj.mx

**Luis Daniel Azpeitia Herrera**

Doctor en Ciencias de la Administración, en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, adscrito al Departamento de Ciencias Administrativas y Asociado del Cuerpo Académico #31 de Estudios del Turismo y Tiempo Libre.  
E-mail: daniel.azpeitia@uacj.mx

### **Introducción**

Desde el Gran Tour, las ciudades han tenido un papel importante en el desarrollo del turismo, ya que fueron los destinos elegidos por los nobles para que sus hijos continuaran su educación, pues ofrecían una amplia gama cultural, y sobre todo grandes posibilidades de establecer vínculos y relaciones que acrecentarían la oportunidad de amistades, negocios y convenios.

A finales del siglo XVIII, en Gran Bretaña, los hijos de las familias nobles recibían una educación esmerada; sin embargo ésta no era considerada suficiente si no concluía con una larga estancia en Europa Continental, que se prolongaba meses o años y fomentaba que los jóvenes nobles adquirieran conocimientos sobre literatura, arte, historia e idiomas en su recorrido por las ciudades más importantes en la época.

Además, aunque el transporte era deficiente, escaso, inseguro y lento, se procuraba que los educandos vivieran y experimentaran otros tipos de vida y otras costumbres, con miras a un enriquecimiento personal antes de tomar las riendas de la familia, los negocios o el imperio mismo. El hospedaje, en su mayoría, se recibía en las casas de otros nobles, ya que el Gran Tour era un lujo que sólo los hijos de la nobleza podían darse, porque contaban con dinero y tiempo de sobra. Estos jóvenes aristócratas viajaban con un séquito de sirvientes, y generalmente eran acompañadas por un tutor, que hacía las veces de instructor, guía y protector.

Esta forma de culminar la educación de los nobles británicos fue practicada también por jóvenes de otras naciones: el Tour incluía las grandes ciudades de Francia, Países Bajos,

Alemania y Suiza, pero siempre culminaba en la Península Itálica y sus ciudades como Bolonia, Venecia, Florencia y Roma. Los más aventureros continuaban su viaje hacia Grecia y el Medio Oriente.

De acuerdo con Ashler Cooper, conde de Shaftesbury (1711), al referirse a las características de una educación de élite para la clase alta:

Por conocimiento del mundo yo entiendo aquel que resulta de la observación de los hombres y las cosas desde un contacto con las costumbres y usos de otras naciones, con una visión interna de sus políticas, gobierno y religión [...]. Esta es la madre de las ciencias que todo caballero debe comprender y de la que nunca han oído nuestras escuelas y colegios.

Hoy en día, las ciudades turísticas pretenden mostrar a visitantes y locales la gloria de su pasado y la realidad de su presente en un conjunto bien planeado de actividades dentro de la metrópolis, mediante experiencias cuyo objetivo es que el visitante experimente otros tipos de vida y otras costumbres. Esto genera un enriquecimiento personal, sin limitarse a una foto ante un monumento representativo, y esto produce también la utilización del turismo para que las ciudades mejoren como lugares para vivir. Por lo tanto,

El turismo es una estrategia que puede llevar a cabo reconciliaciones entre las diferentes expresiones que tiene la cultura, así como la especie humana y la naturaleza en una traducción de los lenguajes culturales donde la diversidad social dialoga creando emociones que asombran al turista y que le dan a los actores locales la posibilidad de reconstruir sus proyectos de vida en un proceso de aprender y desaprender. (SANTIAGO, MORFIN & BAÑUELOS, 2010)

#### Porque

[...] cuando se produce un control local del patrimonio, esto es, de sus significados y usos, se pueden generar nuevas relaciones entre la población y su patrimonio sin que esto suponga la trivialización de la cultura, así como promover dinámicas de desarrollo endógeno que permitirán una reproducción social sostenible (HERNÁNDEZ, 2011: 234).

#### Precisamente

[...] porque puede permitir el desarrollo socioeconómico de su nación. De esta manera se estaría integrando la protección del patrimonio con el desarrollo económico del país y el eslabón que puede permitir esta unión es el turismo. Sin embargo para que este nexo sea beneficio para la actividad turística debe ser planificada desde la órbita estatal, dando participación al sector privado (GUZMÁN, 2005: 206).

Sirva como ejemplo de esta diversidad de ideas el actual ayuntamiento de Barcelona, el cual produce programas de gestión turística que llevan a la ciudad al siguiente nivel en la atención del turista, gracias al Programa de Actuación 2010-2015. Éste incluye cerca de 150 actuaciones, agrupadas en 15 programas, que recogen el amplio conjunto de aportaciones de todos los actores - públicos y privados - implicados en un proceso de reflexión llamado Turismo y Ciudad. (PLAN ESTRATEGIC DE TURISME DE LA CIUTAT DE BARCELONA, 2015)

Entre los objetivos del Programa se encuentran concebir los espacios según las experiencias de los visitantes, convertir algunos barrios de la ciudad en objeto turístico, adaptar el *marketing* de la ciudad al nuevo modelo y retos planteados, y contar con un producto renovado. En el aspecto de recursos humanos, se procura impulsar la formación, condiciones laborales y profesionalización de los trabajadores y directivos, y conseguir un mayor conocimiento y aceptación del turismo en la sociedad. La mejora integral de la industria se apoya en las nuevas tecnologías, la calidad y la innovación como elementos clave de competitividad, dando lugar a la integración del turismo en la ciudad. El impulso y

responsabilidad recaen en el *Ajuntament de Barcelona* y en el consorcio *Turisme de Barcelona*.

En un marco donde el papel de las metrópolis es cada vez más importante, el objetivo de estos programas es dar un verdadero salto en lo que representa la gobernanza del turismo hoy.

### **Antecedentes**

El turismo es un fenómeno socioeconómico basado en el desplazamiento temporal de personas, con diferentes motivaciones, hacia destinos distintos a sus lugares de origen, el cual genera recursos y beneficios para las comunidades receptoras.

En términos económicos, el turismo se ubica en el sector terciario o de servicios, ya que comprende actividades caracterizadas por la intensidad del factor trabajo (entre las cuales el comercio, la intermediación financiera, los transportes, las comunicaciones y otras categorías relacionadas a la prestación de servicios). A partir de estas definiciones, se puede afirmar que la actividad turística en el siglo XXI se encuentra en un momento de cambio, no sólo por las condiciones adversas socioeconómicas y políticas globales, sino porque además, el viajero actual solicita una atención cada vez más personalizada, ya que está mejor informado; por su parte, la actividad exige concientización, evitando el impacto ambiental y el agotamiento de los recursos (naturales, patrimoniales e históricos, entre otros).

Los gobiernos deben continuar invirtiendo en el sector turístico, teniendo en cuenta su valor exportador y su potencial para conducir la resolución de la crisis actual. La actividad turística que esta inversión fomenta, debe adaptarse a las nuevas realidades del medio ambiente y la disponibilidad de recursos esenciales, así como a las exigencias inaplazables de un turismo más ético y responsable. (OMT, 2009: 139)

Es decir, “El turismo representa una oportunidad de aprovechar el patrimonio cultural si se planea, organiza y promueve con profesionalismo, generando recursos para su conservación y desarrollo.” (SECTUR, 2002: 5) Cabe señalar también que

Las grandes ciudades han sido desde tiempos del Gran Tour objeto de formación adicional en historia, arte, literatura e idiomas, así como, una forma de adquirir conocimiento de otros modos de vida y costumbres, pero más que nada, una forma segura de establecer relaciones y estrechar lazos para la comercialización y el bienestar mutuo. En ese entonces, estas ciudades que ofrecían un aire cosmopolita, gran cantidad de obras de arte y vestigios de antiguas civilizaciones, también ofrecían festivales, conciertos y fiestas cortesanas, durante todo el año. (GONZÁLEZ & MORALES, 2013)

Además, desde finales del Siglo XVIII y principios del XIX, con el crecimiento económico, la Revolución Industrial y los adelantos técnicos en los medios de transporte, los costos de los viajes bajaron, se redujeron las distancias, y el Gran Tour perdió su carácter elitista y sus metas iniciales, dando paso a la democratización de los viajes y a su masificación. A mediados de siglo XIX, los viajes organizados de Thomas Cook dieron paso al turismo de placer para grupos numerosos, con destinos como playas, ciudades monumentales o lugares lejanos y exóticos.

Con el surgimiento del turismo masivo, tanto la motivación para viajar como los destinos de ciudad fueron dejados de lado, mientras que los destinos de playa se pusieron de moda; asimismo, el viaje de placer adquirió un gran auge, mientras que las ciudades se consideraron centros de negocios, de modo que la población local relacionaba poco su actividad con el sector turístico.

Actualmente sólo algunas de las grandes ciudades en el mundo son consideradas como destinos turísticos. ¿Por qué sólo algunas y otras no? ¿Qué hace que París, Nueva York,

Londres, Venecia, Roma, la Ciudad de México y otras sean consideradas turísticas? ¿Por qué otras, como Ciudad Juárez, no son consideradas por sus residentes ni por sus visitantes como turísticas, aunque se reconozca que hay algún tipo de turismo en la ciudad?

Sin duda alguna, las ciudades tienen cultura e historia. Sin embargo, también es cierto que se han visto marcadas por la huella que el turismo ha dejado a su paso. En el siglo XX, las economías industriales se extendieron por las grandes ciudades, que se convirtieron en centros urbanos saturados de industrias manufactureras en la década de los '70. Para los '80 surgió un proceso de transformación, desde la fase industrial a una postindustrial, basada en las tecnologías de la información, que condujo a las regiones urbanas a un proceso de desindustrialización.

Las ciudades empezaron a responder al declive económico diversificando la economía y orientándose hacia el sector de servicios. Algunas apostaron a la poco creíble “industria del turismo” (ROCHE, 1992). Las ciudades, hoy en día, saben que el turismo urbano es una fuente de ingresos, pero no lo consideran una estrategia de central importancia.

Además, la investigación sobre el binomio ciudad/turismo presenta numerosas lagunas, debido a que los interesados en el turismo tienden a no prestar atención al contexto urbano, los espacios de consumo, la relación del asentamiento de la planta turística con los distritos de negocios, el uso elitista de los espacios turísticos en las ciudades, entre otros.

... los interesados en la planeación urbana olvidan la importancia de este sector terciario y la función turística de las ciudades. Quienes contemplan al turismo en ocasiones como un mal necesario, y no consideran que sea parte de las actividades económicas principales de la ciudad” (GONZÁLEZ & MORALES, 2013).

Sumado a lo anterior, se debe considerar que el turismo es una inversión de bajo costo, que generalmente requiere más ordenamiento y planeación que inversión. Lo mejor que tienen las ciudades son sus atributos, las prácticas y los servicios complementarios que dan fuerza a la oferta.

En la medida en que la especialización turística aumente, los servicios mejorarán, y en ocasiones todo lo que hace falta es informar a los visitantes sobre como tener acceso a los espacios de ocio o ponerse en contacto con los elementos culturales, ya que el turismo urbano se alimenta de los elementos y servicios preexistentes, utilizados también por la población local.

El turismo es una fuente de empleo y se constituye en una respuesta ante las crisis, además, una de sus ventajas en las ciudades es que cuentan con personal entrenado para atender a los visitantes.

### **Ciudad Juárez, Chihuahua**

Gracias a sus características socioeconómicas, Ciudad Juárez se coloca en la primera posición de empleo en el país, ya que generó más de 27,000 plazas a lo largo de 2014, con un personal que destaca por su nivel de especialización y de motivación. En la ciudad existen instituciones de educación superior de alta calidad, que cada año preparan a cientos de alumnos en pregrado, grado profesional y postgrado, como técnicos, abogados, maestros y doctores.

Adicionalmente, la ciudad se ha posicionado como una metrópolis para hacer negocios y establecer industrias, porque brinda ventajas fiscales para las maquiladoras y también gracias a un entorno empresarial completamente bilingüe. Debido a esto, más de 75 empresas que aparecen en el listado 500 de *Fortune* efectúan operaciones en esta zona, con planes de expansión.

También su creciente población (que en la zona conurbada con El Paso supera los 2.5 millones de habitantes), convierte a Ciudad Juárez es una tierra fértil para el desarrollo de negocios, incluyendo la disponibilidad de franquicias.

La apertura a la industria maquiladora en 1965 significó un parteaguas en la economía de la ciudad: actualmente posee una significativa infraestructura de parques industriales (más de 40), así como más de 300 maquiladoras. Algunas de las empresas extranjeras que contratan personal e invierten en dólares en Ciudad Juárez son *Delphi, Honeywell, Flextronics, Electrolux y Lear*.

Sin embargo, Ciudad Juárez es un destino de negocios donde los prestadores de servicios turísticos consideran que éste es su único tipo de turismo. La ciudad no ofrece suficientes productos turísticos a sus visitantes para alentarlos a alargar su estancia e interactuar con la naturaleza y la cultura propia de la ciudad.

Esta insuficiencia, a pesar del alto potencial que se podría desarrollar y que beneficiaría al turismo en general, se debe a la poca o nula importancia atribuida a otros segmentos del turismo, diferentes al de negocios.

Es de relevante importancia que la actividad turística sea planeada, gestionada, organizada y promovida con profesionalismo, ya que contribuye al fortalecimiento cultural y de educación tanto de locales como de visitantes, y además agrega valor al patrimonio local, y puede beneficiar a todos los actores del mercado turístico, al mejorar la competitividad y rentabilidad. Aunado a ello, lograr mayor permanencia de los turistas y mejorar el servicio al visitante es un beneficio del uso de estrategias y herramientas que plasman en el recuerdo del visitante una experiencia única, misma que puede conducir a la recomendación del destino a otros potenciales visitantes.

De lo anterior se desprende la importancia de proponer la creación de productos turísticos para complementar el turismo de negocios, con el fin de potencializar la oferta y la rentabilidad de las empresas relacionadas con el ramo, de manera que la actividad turística conduzca a una mejora de la calidad de vida y a ser una fuente de empleo:

Los momentos de mayor incertidumbre, como el actual, deben abrir la puerta a nuevas oportunidades, como, p.e., mejorar la calidad de la oferta en empresas, destinos y productos. Es un buen momento también para poner a prueba liderazgos y buenas gestiones empresariales. (OMT, 2009: 139)

En este orden de ideas, los gobiernos, las empresas y los individuos de la localidad deben interesarse más en el turismo, ya que la demanda en este ámbito exige entornos de calidad ambiental y urbana: las ciudades deben ser centros seguros y ordenados, lo cual a su vez atrae otras inversiones, ya que son vistas como ciudades con mayor calidad de vida.

Entrevistas realizadas a empresarios, funcionarios, ciudadanos, visitantes y expertos en turismo muestran información relevante sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para Ciudad Juárez como un destino turístico, que se reflejan en la Tabla 1.

**Tabla 1. Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades del Turismo en Ciudad Juárez (en orden de importancia)**

Oportunidades	Amenazas
1. Incremento del mercado interesado en pernoctar durante más tiempo.	1. Percepción como un destino inseguro.
2. Diversificación de productos turísticos	2. Problemas sociales.
	3. Presupuesto insuficiente para el desarrollo

<p>alternativos y culturales.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Capacidad económica alta en los mercados de origen de la demanda.</li> <li>4. Cercanía con el mercado extranjero.</li> <li>5. Reciente crecimiento económico de la ciudad.</li> <li>6. Requerimientos de servicios de salud desde el mercado extranjero debido a los bajos costos.</li> </ol>	<p>local.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Los programas turísticos del gobierno del Estado están orientados hacia destinos como Barrancas del Cobre y Creel.</li> <li>5. Explosión demográfica y migración ilegal.</li> <li>6. Clima extremo con temperaturas en verano de más de 41° y en invierno -10°.</li> </ol>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posición geográfica atrayente para los inversionistas.</li> <li>2. Suficiente oferta hotelera.</li> <li>3. Recintos adecuados para la realización de congresos y convenciones.</li> <li>4. Infraestructura interna adecuada.</li> <li>5. Abundante patrimonio cultural material e inmaterial.</li> <li>6. Cuenta con un área natural protegida (Dunas de Samalayuca).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuficiente oferta de productos de tipo cultural y alternativos de los operadores turísticos.</li> <li>2. Baja calidad de los servicios turísticos.</li> <li>3. Insuficiente promoción turística del destino.</li> <li>4. Insuficiencia de personal capacitado en el sector público.</li> <li>5. Falta de financiamiento e inversión para el desarrollo turístico.</li> <li>6. La política turística no está orientada hacia el desarrollo sustentable de la actividad turística.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario destacar que el sistema turístico global comprende diversos factores que deben ser analizados de forma conjunta: demanda (consumidores de bienes y servicios turísticos); oferta (conjunto de productos, servicios y organizaciones involucradas en la actividad turística); espacio geográfico (ubicación que posibilita el encuentro de la demanda y la oferta turística); y operadores del mercado (COOPER *et al.*, 2007; LAGE & MILONE, 2000 en FERNANDES *et al.*, 2010: 890).

Referente a la oferta, Ciudad Juárez es una de las principales urbes fronterizas de México, que se encuentra separada de la ciudad de El Paso, Texas, Estados Unidos sólo por el río Bravo; ambas ciudades conforman una extensa área metropolitana comunicada por puentes internacionales. Más allá de su ubicación y creciente población (1,332,131 habitantes), Ciudad Juárez se ha convertido en un importante destino para el turismo de negocios por su posición geográfica cercana a Estados Unidos, la mayor economía mundial. Para los empresarios ofrece la posibilidad de hacer alianzas y negocios con empresas del vecino del norte, especialmente en el tema de exportaciones y adquisiciones, así como en el sector de la industria maquiladora.

La ciudad ofrece una importante ventaja competitiva al ser un sitio céntrico y con frontera con Texas y Nuevo México y porque posee eficientes cruces internacionales: en Ciudad Juárez convergen las líneas divisorias de tres ciudades (Ciudad Juárez, El Paso y Las Cruces), tres estados (Chihuahua, Texas y Nuevo México) y dos naciones (México y Estados Unidos).

La oferta turística de una ciudad, según Jensen-Verbeke (1986), está formada por elementos primarios, secundarios y complementarios. Los elementos primarios son los recursos patrimoniales y las actividades que se llevan a cabo en el destino.

<b>Lugares de actividad</b>	Equipamientos culturales (teatros, cines, galerías)	<b>Espacios de ocio</b>	Monumentos, edificios	<b>Características socioculturales</b>	Ambiente urbano
	Lugares de ocio (casinos, parques de atracciones)		Arte		Idioma, costumbres locales
	Eventos y fiestas		Parques, espacios verdes		Folclore
	Ferias y exposiciones		Agua, canales Patrimonio histórico		Forma de vida

Los elementos secundarios se refieren a los prestadores de servicios: restauración, comercio y mercados. Finalmente, los elementos complementarios que apoyan a la actividad turística son los accesos, estacionamientos, la infraestructura y señalización, las oficinas de turismo y guías.

Así, en cuanto a elementos primarios como lugares de actividad, Ciudad Juárez cuenta con diversos recintos para convenciones y exposiciones. De acuerdo con el Buró de Convenciones y Visitantes de Ciudad Juárez, en 2013 se registraron 62 eventos y 12,000 visitas en este rubro. Existen varios recintos privados de calidad que en conjunto suman 100,000 m<sup>2</sup>: el primero es el Centro de Convenciones y Eventos Sociales Cibeles, con 776 m<sup>2</sup> para exposiciones y 3,407 m<sup>2</sup> para convenciones; el Centro de Convenciones Cuatro Siglos, cercano a los puentes internacionales y con un área cerrada de 3,500 m<sup>2</sup> y por último el Centro de Convenciones Anita, con instalaciones de una capacidad de entre 1000 y 4,000 personas. Otros recintos son los que pertenecen a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, a la Cámara de Comercio, a la Asociación de Maquiladoras y a otras asociaciones profesionales y empresariales.

Por otra parte, a partir del 21 de mayo del 2015 inició operaciones el Turibus en Ciudad Juárez, que tiene como objetivo impulsar el turismo a través de visitas guiadas a lugares emblemáticos de la ciudad. Esta actividad cuenta con 8 camiones y 3 recorridos establecidos, los cuales salen de la presidencia municipal o de las oficinas del gobierno del Estado, de martes a domingo:

- Tour 1. Recorrido desde la Presidencia Municipal, la casa de Juan Gabriel, el Centro Municipal de las Artes, la Catedral, el paso peatonal de la avenida 16 de Septiembre, el museo de la Revolución Fronteriza, la plaza Benito Juárez, el mercado Juárez, la plaza de toros Alberto Balderas, la Avenida Juárez.
- Tour 2. Desde las oficinas de gobierno del Estado, la plaza de la Mexicanidad, museo de El Chamizal, zona Pronaf, avenida Paseo Triunfo de la República y la avenida de las Américas.
- Tour 3. Presidencia Municipal y Casa de Adobe.

En relación con los espacios de ocio, la ciudad cuenta con un patrimonio histórico cultural, aunque se ha visto descuidado por la mala gestión de la participación de los sectores público y privado. En la zona centro cuenta con 12 edificios catalogados como históricos por el INAH, mencionados en el plan maestro de desarrollo urbano del centro histórico de Ciudad Juárez (2014), con los siguientes monumentos y edificios histórico-culturales:

- Misión de Guadalupe
- Antigua Presidencia Municipal
- Edificio de la Ex Aduana Fronteriza
- Garita de Metales
- Casa del Administrador
- Plaza de Armas
- Monumento a Benito Juárez
- Centro Escolar Revolución
- Hotel del Sur
- Templo Bautista
- Edificio San Luis
- Edificio Sauer

Según Staines (2006) en el Inventario de Monumentos Históricos y Edificios Relevantes de Ciudad Juárez, entre los edificios y monumentos que están catalogados por el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) se encuentran 17 de primer nivel y 15 propuestas para monumentos y edificios históricos de segundo nivel. Además, los clasificados como monumentos y edificios a conservar de tercer nivel son 14, de los cuales 6 monumentos simbólicos, 3 hitos urbanos, 3 centros recreativos y educativos, 6 monumentos de personajes históricos y 1 monumento de personajes locales.

Algunos carecen de mantenimiento, están en completo abandono o en gran deterioro, debido al olvido y a la falta de recursos tanto de parte del ayuntamiento como de las instituciones privadas, otros han ido perdiendo su valor a ojos de la sociedad, como es el caso de la Garita de Metales, que se encuentra en abandono como consecuencia de un incendio, o el Edificio Moroleón, que terminó siendo demolido.

Lo anterior muestra la insuficiente puesta en valor turístico de los atractivos patrimoniales de Ciudad Juárez, a pesar de la alta demanda del segmento de turismo cultural en el ámbito internacional. Al ser una ciudad fronteriza, fue sede de muchos acontecimientos históricos, que han dejado huella y autenticidad, por lo cual algunas estrategias para la revalorización de su patrimonio histórico y cultural para el uso turístico podrían ayudar a recuperar también la identidad de los pobladores, su propia ciudad y su pasado.

### **Potencialidades turísticas de Ciudad Juárez**

En cuanto a la oferta para la práctica de turismo alternativo, Ciudad Juárez cuenta con dos interesantes opciones: la primera son las Dunas de Samalayuca, un desierto de gran belleza, localizado en la Carretera Panamericana rumbo al poblado de Samalayuca, a 35 km Ciudad Juárez. La extensión de las dunas es de aproximadamente 1,000 km<sup>2</sup>. Esta localidad es admirable por la movilidad de las dunas, ya que la fuerza del viento eleva cortinas de finísima arena blanca que al contacto con la luz del sol se torna dorada, creando un bello espectáculo donde las arenas cambian de forma y de lugar.

La vegetación en esta zona es escasa, pues es la típica del desierto chihuahuense, de manera que se presentan horizontes totalmente desnudos. La fauna está conformada por coyotes, liebres, conejos, monstruos de Gila, pumas y algunos tipos de víbora de cascabel. En la región se han encontrado fósiles marinos de la era cuaternaria, y el aspecto general de las dunas permite suponer que antiguamente la zona fue ocupada por un mar interior.

Es un lugar ideal para practicar turismo de aventura, como el *sandboarding*, ciclismo de arena, paseos en vehículos todo terreno como motos, jeeps, *buggies*, o camionetas 4x4. Una de las principales actividades que se realizan es la exploración, ya que es un desierto de

grandes dimensiones, así como también el estudio de animales, plantas y observación de astros. Si bien el recorrido por este desierto no implica gran peligro, ya que está rodeado de montañas, es conveniente solicitar un guía para deambular por las bellezas de este desierto.

La segunda opción es el Parque Trepachangas, perteneciente al sector privado, que brinda actividades al aire libre y la práctica de deportes extremos siempre con el apoyo de instructores profesionales y equipos de seguridad entre los mejores a nivel mundial. El parque cuenta con:

- 4 tirolesas con un recorrido de más de 1,100 metros a más de 100 metros de altura;
- Escalada en roca con instructor, y el equipo, los sábados y domingos. El curso se imparte en las rutas ya existentes en el parque en roca natural.
- Arquería para grupos de 2 o más personas, de alrededor de 3 horas los sábados y domingos, con todo lo necesario para esta práctica.
- Se destina un área al campismo, con mesas, bancas y asadores, área de fogata y baño químico portátil.
- *Paint ball* en cuatro campos de juego donde se proporciona el equipo especial.
- Pistas para cuatrimotos de 25 kms: 4 pistas extremas para vehículos 4x4 y 25 km de caminos extremos.
- Puentes colgantes a más de 50 metros de altura.

Por otra parte, en cuanto a los elementos secundarios (restauración, comercio y mercados), según la Cámara Nacional de la Industria y la Restauración, la ciudad cuenta con 574 restaurantes, entre los cuales algunos son de “cocina de autor”, como La Diana, Maria Chuchena, Barrigas y La Gula; los restaurantes de especialidad, como Pampas du Sol (brasileño), Garufas y el Cuartito Azul argentinos), La Maestranza y El Tragadero (españoles), Caruso’s, Abellinis, Via Venetto, (italianos), Shangrila-La, Lay-Wah-Yen (chinos), Sushi Place y Katsura (japoneses), Las Alitas, Applebees, Garibaldi, el Cuchillo (americanos), Al Diván y el Rincón Libanés (libaneses), y también cuenta con restaurantes de carnes como Cananas, Montana, el Herradero de los Soto y Corralito *Steak House* y la Cabaña; los restaurantes de comida regional son el Chaparral de Valles, el Barrigas y el Tomochic; de tradición en la ciudad son el Café Central, los restaurantes de comida china y los restaurantes de burritos como el Crisóstomos, el tío Chepe y el Burro Medallas.

La disponibilidad de la infraestructura hotelera que proporciona el alojamiento en la ciudad incluye más de 150 hoteles, de los cuales 18 cuentan con categoría turística (3-5 estrellas). Éstos se estructuran en dos núcleos principales, correspondientes a la zona del Consulado de los Estados Unidos de Norteamérica (58%) y a la zona de Pronaf (34%); el resto se agrupa en zonas de concentración secundaria o presenta una localización dispersa (8%).

Además de la oferta hotelera dirigida a los negocios, en comparación con otras ciudades fronterizas y de la región Ciudad Juárez brinda los servicios turísticos de menor costo. Cuenta con hoteles de reconocidas cadenas, como Camino Real, City Express, Fiesta Inn, Best Western, Hampton Inn bien ubicados y a precios razonables. En total, la urbe tiene a disposición 7,000 cuartos de hospedaje de diferentes categorías.

Existen dos mercados de artesanías: el Mercado Juárez y el Mercado Cuauhtémoc, así como varios centros comerciales, entre los cuales los mas importantes son Las Misiones, Plaza Juárez Mall, Tecnológico y Rio Grande Mall, aunque no existen tiendas de marcas prestigiosas.

En cuanto a los elementos complementarios, la ciudad cuenta con un aeropuerto (Aeropuerto Internacional Abraham González) que se localiza cerca de la frontera con Texas,

y una central de autobuses. Asimismo, tiene dos carreteras para comunicarse con el resto de la República: la Carretera Casas Grandes y la Carretera Panamericana; además hay cinco puentes internacionales hacia Estados Unidos; el puente Córdoba Américas, el puente Santa Fe, el puente Zaragoza, el puente de Santa Teresa y el Puente El Valle.

El municipio cuenta también con una Oficina de Turismo y con el Buró de Convenciones y Visitantes de la ciudad.

En cambio, en cuanto a agencias de viajes y operadores turísticos, es notable la insuficiencia de este tipo de empresas para la promoción de la ciudad como destino (VALERO, 2013):

En términos de clasificación, 22 agencias de viajes fueron clasificadas como minoristas y dos como tour operadoras, Viaje Línea Nueva, SA (LINUSA) y Odimex. También se observó, por tipo de producto que ofrecen que todos los agencias de viajes tradicionales, como multi destino, agencias de viajes exportadoras, basadas en la ubicación de origen del viajero, Ciudad Juárez en este caso. No hay agencias de viajes importadoras, enfocadas en vender a Ciudad Juárez como un destino. Las agencias de viajes entrevistadas tienen entre 5 y 54 años en el mercado.

En el mismo estudio, Valero señala que aún cuando las estrategias deberían estar basadas en los valores de la compañía, también se deberían tomar en cuenta estrategias para aumentar la competitividad en las agencias de viajes locales, tales como la diversificación del producto, ya que hasta ahora éstas se han enfocado en el turismo de sol y playa; en cambio, la recomendación es segmentar los mercados y promover productos específicos para cada uno de ellos. Del mismo modo, se recomendaría organizar vuelos *chárter* a destinos internacionales. Lo más significativo, sin embargo, sigue siendo crear productos y tours locales, ya que actualmente no existe ninguna agencia de viajes enfocada en promover a Ciudad Juárez como un destino en los términos arriba mencionados.

En lo concerniente a la demanda, la ciudad ofrece oportunidades de intercambio comercial y de negocios, ya que concentra un mayor número de actores económicos, y motiva las visitas, al ser considerada una ciudad con una jerarquía urbana más alta en comparación con una ciudad pequeña, y como tal provee una mayor posibilidad de establecer este tipo de relaciones.

Pese a lo anterior, en Ciudad Juárez la estructura del mercado en respuesta a la demanda de servicios turísticos, según fuentes estadísticas de la Oficina de Turismo en el primer trimestre de 2014 se componía del segmento de trámites consulares (48%), negocios (40%), grupos y convenciones (8%), y familiar/otros (4%). Este comportamiento con respecto a años anteriores ha registrado un incremento en los segmentos de trámites consulares y de grupos y convenciones, y un descenso en el turismo de negocios.

Cabe señalar que el visitante de negocios acude a una ciudad por motivos laborales y la elección del destino depende por tanto de su relación laboral, económica o funcional con el mismo. En este caso, la visita no presenta una relación directa con la oferta turística del destino. En cambio, el turista de congresos acude al lugar seleccionado por los organizadores del evento, y para dicha elección la oferta turística tiene un peso importante, pues generalmente los servicios complementarios de ocio y recreativos forman parte del programa del evento.

A pesar de lo anterior, según el Estudio estratégico de viabilidad del turismo cultural en México realizado por la SECTUR, a través de su Centro de Estudios Superiores de Turismo (CESTUR), un importante número de turistas que viajan a México afirma estar interesado en el patrimonio cultural del país, aunque su viaje no haya sido realizado por

motivos estrictamente culturales. Para ellos las actividades relacionadas con el conocimiento de las culturas locales y el disfrute de su patrimonio son un componente muy importante. La motivación y satisfacción de los turistas en un destino urbano está relacionada con el valor que le confieren al aprovechamiento de su tiempo libre para conocer sitios de naturaleza o interesantes, salir de la rutina, acercarse a la cultura del lugar y a los sitios históricos, principalmente.

Dicho aprovechamiento del tiempo libre depende de los diversos elementos que conforman la oferta de los destinos. Las actividades que los turistas prefieren realizar son: caminar por la ciudad y realizar compras en mercados; visitar clubs nocturnos y realizar compras en centros comerciales; comer en restaurantes típicos o gourmet; visitar teatros; visitar amigos y, si la oferta lo permite, disfrutar de turismo de aventura o en la naturaleza.

Así las actividades que se ofrezcan en un destino de negocios que pretende prolongar la estancia de sus visitantes deben estar relacionadas con asistir a ferias, festivales y carnavales; visitar museos, acuarios y parques; conocer monumentos y centros históricos; asistir a espectáculos; pasear en un *city tour*; acudir a restaurantes; contratar tours con guía; realizar compras en centros comerciales.

El turista urbano se interesa también por el precio de los servicios, y prefiere los hoteles que define como “bueno pero no muy caro”. Los establecimientos de alojamiento deben estar perfectamente limpios, y contar con todos los servicios (electricidad, teléfono, cable, internet), así como el servicio de mucama o de limpieza diario, además de todas las comodidades, como baño completo con ducha y tina, clima, agua caliente y televisión. Los factores negativos que limitan la visita en las ciudades están relacionados con los precios altos, el congestionamiento vial, la saturación de los sitios a visitar y la insuficiente información sobre actividades y visitas.

Dejando de lado las limitantes que se refieren a las características propias de las ciudades, los gobiernos y los prestadores de servicios deben atender los puntos relacionados con la percepción del visitante sobre las pocas actividades a realizar en el destino, la falta de diversidad en las existentes, y la poca, nula o insuficiente información que llega a manos del turista sobre las actividades y los sitios a visitar.

## Conclusiones

El turista que viaja por motivos de negocios o por congresos y convenciones sabe que la ciudad visitada le ofrece una amplia gama cultural y grandes posibilidades de establecer vínculos y relaciones como amistades, negocios y convenios. Sin embargo, el destino puede y debe obtener un mayor beneficio de la visita, sea ésta intencional o incidental, y ofrecer productos turísticos que motiven al turista a alargar su estadía y/o a invertir su tiempo libre en recorridos en la ciudad, que generen consumo en beneficio de la economía local.

Los turistas en un destino de negocios no relacionan su visita con tomar unas vacaciones, pero están efectivamente interesados en conocer sitios naturales, de interés, la cultura del lugar y sitios históricos, principalmente, así como salir de la rutina. Es decir, el turista que visita una ciudad tiene la intención de experimentar otros tipos de vida y otras costumbres, que generen un enriquecimiento personal y cultural.

Las ciudades, hoy en día, tienen conocimiento de que el turismo urbano es una fuente de ingresos; sin embargo, con algunas excepciones, no lo consideran una estrategia prioritaria. Es importante que los municipios tomen la gestión del turismo en las ciudades asegurando la armonización del turismo en su ámbito y la mejora de la competitividad del destino y sus empresas.

Entre las fortalezas y oportunidades de Ciudad Juárez cabe mencionar que cuenta con un mercado cautivo de altos ingresos y nivel de educación, recibe turistas por motivos de negocios, de congresos y convenciones, y que el turismo médico presenta también un crecimiento importante. Además, cuenta con oferta turística primaria, secundaria y complementaria suficiente, así como diversificación de atractivos culturales y alternativos para ofrecer productos turísticos interesantes.

Por otra parte, las amenazas y debilidades principales son la escasa oferta de productos turísticos alternativos y culturales de parte de los operadores turísticos, la insuficiente promoción turística, la baja calidad de los servicios en este ámbito, la insuficiencia de personal capacitado en el sector, la falta de financiamiento y de inversión para el desarrollo turístico.

Sin embargo Ciudad Juárez, como ciudad fronteriza, fue sede de muchos acontecimientos históricos que han dejado huella y autenticidad, por lo cual algunas estrategias para la revalorización de su patrimonio histórico cultural para el uso turístico podrían tener como consecuencia a resucitar también la identidad de los pobladores con su ciudad y su pasado.

Dejando de lado algunas características propias de los destinos de ciudad como el congestionamiento de tráfico o la saturación de los sitios a visitar, la mayor limitante para que los turistas amplíen sus periodos de estancia es la poca, nula o insuficiente información que llega a sus manos sobre las actividades y los sitios a visitar en los mismos. Consolidar un destino requiere una serie de adaptaciones funcionales y sociales para que los locales y los visitantes puedan convivir en forma armónica, a fin o de obtener más calidad de vida y mejores experiencias.

Cuando el visitante conozca una imagen renovada de la localidad y favorezca al destino con su recomendación, se podrá lograr una proyección de la nueva propuesta de la ciudad para el turismo. Ésta requiere de un proceso de reflexión que incluya a las instituciones, los sectores público y privado, los ciudadanos y los visitantes, y debe iniciar desde el replanteamiento de cuestiones clave, como ¿Cuál es el tipo de ciudad al que se aspira? ¿Cuál es la visión a futuro?

El nuevo plan debe fomentar la mejora de la industria turística e impulsar la formación y profesionalización de todos los implicados en la gestión y operación turística. Asimismo, se debe adaptar el *marketing* a los nuevos retos planteados, y los productos turísticos a las nuevas tendencias y segmentos. Además, es necesario integrar criterios de sostenibilidad en la planificación y gestión del binomio turismo/ciudad.

## Bibliografía

- ASHLER COOPER, A. EARL OF SHAFTESBURY (1711) *Characteristics of men, manners, opinions, times*. Ed. Douglas den Uyl (Vol.1). Indianapolis: Liberty Fund, 2011. Recuperado 29/05/15 en <http://oll.libertyfund.org/titles/811>
- FERNANDES, R., MARQUES, J. A., LUCIANO, G. & MAZZON, J. A. (2010). “Turismo de lujo e internet. Oportunidades para las Agencias de Viajes” *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19, (6), pp. 888-908.
- GONZALEZ REVERTE, F. & MORALES PEREZ, S. (2013) *Ciudades Efímeras: Transformando el turismo urbano a través de la producción de eventos*. Barcelona: Editorial UOC.
- GUZMÁN, A. (2005). “Patrimonio Cultural y desarrollo turístico en Camboya: El Caso de Ankor”. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 3, (001), pp. 203 -206.

- HERNÁNDEZ, J. (2011). “Los caminos del patrimonio”. *Rutas turísticas e itinerarios culturales*, 9, (2), pp. 225-236.
- JANSEN-VERBEKE, M. (1986). Inner-city tourism: Resources, tourists and promoters. *Annals of Tourism Research*. 13(1), 86. doi:10.1016/0160-7383(86)90058-7
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2009). “Conclusiones al Seminario Internacional Respuestas del Turismo Mundial a los nuevos retos de la Economía Global”. *Pasos, Revista de turismo y patrimonio cultural*, 7, (2), pp. 137-140.
- PLAN ESTRATEGIC DE TURISME DE LA CIUTAT DE BARCELONA. AJUNTAMENT DE BARCELONA. (2015). En [http://www.turismebcn2015.cat/T2015WEB/Quees/\\_Sb46WFTR8WoXPZuwWMDEOdsup4L9SyJf1Ar-QxSxfLp5sNX8-3ze2Q#Objectius](http://www.turismebcn2015.cat/T2015WEB/Quees/_Sb46WFTR8WoXPZuwWMDEOdsup4L9SyJf1Ar-QxSxfLp5sNX8-3ze2Q#Objectius) consulta: 13 de marzo del 2015
- PLAN MAESTRO DE DESARROLLO URBANO DEL CENTRO HISTÓRICO DE CIUDAD JUÁREZ, (2014). IMIP.
- ROCHE, M. (1992): “Mega-Events and MicroModernization: On the Sociology of the New Urban Tourism”. *The British Journal of Sociology*, 43(4):563-600.
- SANTIAGO, E., MORFIN, M.C. & BAÑUELOS, M. (2010) *La animación turística estrategia para reconciliar expresiones culturales de la especie humana con la naturaleza*, Saberes Compartidos. 4(6). México: Puebla Gobierno del Estado.
- SECRETARIA DE TURISMO. (2002) *El turismo cultural en México. Resumen ejecutivo del estudio estratégico de viabilidad del turismo cultural en México*, Centro de Estudios Superiores en Turismo Cd. de México: México.
- STAINES, E. (2006). *Inventario de monumentos históricos y edificios relevantes de Ciudad Juárez.*, (2). México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- VALERO QUEZADA, A. (2013) Investing in technology and proving their personnel “Spirit of serve” are two keys for competitiveness in travel agencies, en *Competitiveness 'Key Factor's: the organization's internal resources, its heterogeneous distributions and its difficulty to imitate them*, pp. 163-176. USA: Universidad de Deustro.

Artigo recebido em 18/03/2016. Aceito para publicação em 29/03/2016.