

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

## Factores que limitan la recuperación de la nueva normalidad del turismo en Ciudad Juárez ante la pandemia Covid-19

*Factors that limit recuperation of tourism new normality in Ciudad Juarez facing Covid-19 pandemic*

**Alondra Flores Acosta<sup>1</sup>, Andrea Fonseca Macías<sup>2</sup>,  
María Teresa Martínez Almanza<sup>3</sup>, Carlos Jesús González Macías<sup>4\*</sup>**

<sup>1</sup> Alondra Flores Acosta. Licenciada en Gestión de Recursos Turísticos por la Universidad Autónoma de Guanajuato, México.  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4453-2618>

<sup>2</sup> Andrea Fonseca Macías. Licenciada en Gestión de Recursos Turísticos por la Universidad Autónoma de Guanajuato, México.  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0849-5242>

<sup>3</sup> María Teresa Martínez Almanza. Doctora en Ciencias Humanas y de la Cultura. Profesora/investigadora del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Perteneció al Sistema Nacional de Investigadores de México. Es coordinadora de la Academia de Políticas Públicas. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1056-9204>

<sup>4\*</sup> Carlos Jesús González Macías. Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor/Investigador del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Perteneció al Sistema Nacional de Investigadores del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas y Estudios Empresariales y de Nova RUA Revista Universitaria de Administración de la UACJ.  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2278-8751>

Historia del artículo. *Recibido: 16 de junio 2021 ; aceptado: 10 de noviembre 2021.*

Correo electrónico de autor para correspondencia: [a.floresacosta@ugto.mx](mailto:a.floresacosta@ugto.mx), [a.fonsecamacias@ugto.mx](mailto:a.fonsecamacias@ugto.mx), [tmartine@uacj.mx](mailto:tmartine@uacj.mx), [\\*cgonzalez@uacj.mx](mailto:*cgonzalez@uacj.mx),

Para Citar este artículo (estilo APA): Flores A, Fonseca A, Martínez M.T., & González C.J. (2021). Factores que limitan la recuperación de la nueva normalidad del turismo en Ciudad Juárez ante la pandemia Covid-19. *Transitare* 7(2), pp. 59-74.

## Resumen

El objetivo fue identificar los desafíos que enfrentan los actores del turismo de Ciudad Juárez, para cumplir con los lineamientos gubernamentales emitidos tras la llegada del Covid-19. Se realizó un trabajo cualitativo con análisis temáticos de entrevistas a 16 participantes. Se identificaron tres desafíos clave para volver a la normalidad posCovid-19: incertidumbre, decisiones gubernamentales e insuficiencia de recursos. Estos podrían aumentar riesgos sanitarios y de seguridad a los que están expuestos los turistas que visitan la frontera Juárez-El Paso. Se requiere generar instrumentos de política pública cuyos diagnósticos estén basados en evidencia para atender integralmente la recuperación posCovid del turismo.

**Términos clave:** Recuperación, Turismo, Covid-19, Ciudad Juárez

## Abstract

The objective was to identify the challenges that confront tourism actors from Ciudad Juarez, to comply with issued government laws when Covid-19 arrived. A thematic analysis qualitative research was conducted through interviews to 16 participants. Three key challenges were identified to return to a postCovid-19 normality: uncertainty, government decisions and lack of resources. These could increase sanitary and security risks to those whom are exposed to tourists visiting the Juarez-El Paso border. It is required to generate public policy instruments whose diagnostics are based in evidence to integrally respond to tourism post Covid recuperation.

**Keywords:** Recuperation, Tourism, Covid-19, Ciudad Juarez

## 1. Introducción

Ciudad Juárez es una ciudad fronteriza reconocida por su ubicación privilegiada y población hospitalaria y que se le percibe como un destino emblemático de turismo de negocios y médico. La ocupación hotelera de enero a septiembre de 2019 fue de 71.2%, de acuerdo con la Secretaría de Turismo (2019). Aunque, debido a la pandemia del Covid-19, la actividad turística y la economía de la ciudad en general se encuentran en una situación de crisis similar a la que sucede en otras partes del mundo. La normalidad que se conocía ha sido transformada y las empresas han tratado de adaptarse a lo mejor de sus posibilidades a la *nueva normalidad* día con día. Algunos de los encabezados de los diarios más importantes de la ciudad reflejan dicha problemática experimentada en la actualidad: “En Ciudad Juárez, al menos 80 de cada 100 negocios en centros comerciales han cerrado en la ciudad” (Mena, 2020).

Estas cifras muestran que la gestión realizada por los distintos niveles de gobierno para afrontar la pandemia del Covid-19 es debatible. Con la llegada de esta nueva enfermedad, el turismo fue uno de los sectores más vulnerables y afectados en consecuencia. El turismo representaba el 2.55% del PIB en la ciudad en 2012, de acuerdo con datos provenientes de la Secretaría de Turismo (2015). Actualmente, se cuenta con 2,210 habitaciones en 17 hoteles de 5 y 4 estrellas (Destinos México, 2020) y bajas de hasta un 28% en la ocupación hotelera a inicios de marzo del 2020. “Con una ocupación del 10 o 20 por ciento resulta más barato cerrar”, manifestó uno de los directivos hoteleros para un diario digital de la ciudad (Gaytán, 2020).

El presente trabajo tiene como objetivo identificar los desafíos que enfrentan los *stakeholders* (actores interesados) del turismo de Ciudad Juárez, Chihuahua, México, para cumplir con los lineamientos emitidos por el Gobierno Federal en la *nueva normalidad* tras la llegada del Covid-19. El lineamiento nacional que establece las recomendaciones para el sector turístico fue realizado por la Secretaría de Turismo en coordinación con la Secretaría de Salud, utilizando un semáforo epidemiológico por regiones como base y que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de mayo de 2020. En él se decreta la estrategia para la reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas, bajo el enfoque de prevenir y mitigar al máximo los riesgos de contagio mediante medidas de higiene personal, del entorno y de sana distancia como una prioridad en la situación actual (Secretaría de Turismo, 2020).

Es necesario tener en cuenta opiniones de *stakeholders* del turismo para lograr un mayor control y protección de los turistas.

Para la realización de esta investigación, se recurrió a la consulta de una amplia fuente de recursos bibliográficos que sirvieron de sustento teórico referente a la comprensión de los desafíos que enfrentan las empresas turísticas de Ciudad Juárez. Se eligió el enfoque cualitativo mediante la aplicación de 16 entrevistas semiestructuradas, y su posterior análisis temático, a dueños, gerentes y empleados de empresas turísticas de la ciudad. El trabajo se divide en cuatro apartados: el primero presenta la revisión de la literatura sobre el tema, donde se destaca la importancia del turismo y la compleja situación que enfrenta en la actualidad debido a la pandemia por Covid-19; el segundo presenta los métodos utilizados; enseguida, en el tercero se exponen los resultados, y, finalmente, en el cuarto se presentan las conclusiones del trabajo. Se incluye una sección de referencias bibliográficas consultadas al final del documento.

## 2. Revisión de la literatura

En el año 2019, el turismo generó 1,500 millones de viajeros y un promedio de 5,000 millones de dólares al día, además de crecer 3.9% con respecto al año anterior (Porras, 2020). Quizá pocos imaginaron que a la vuelta de un año el panorama turístico global daría un giro de estas dimensiones. El Covid-19 ha sido un tema controversial desde principios del año 2020. Desde su descubrimiento en diciembre del 2019 en Hubei, una provincia de Wuhan en China, se emitió una alerta comunicada a la mayoría de los países debido al alto índice de contagio de dicha enfermedad y la facilidad que tiene este virus para permanecer en el ambiente. Desde abril del 2020, el turismo se ha visto duramente abatido como resultado de la contingencia por la enfermedad del Covid-19. De acuerdo con las Perspectivas del Empleo 2020 (OECD, 2020), se tiene previsto que la tasa de desempleo podría llegar a 9.4% en todos los países miembros de la OCDE en el cuarto trimestre de 2020, cifra que no se padecía desde la Gran Depresión. El sector turístico perderá alrededor de 120 millones de empleos en todo el mundo (CódigoQro, 2020), mientras que en México se estima un aproximado de 5 millones en ese mismo rubro (Lozano, 2020).

Con la posible contracción de entre el 60 y 80% en la recepción de turistas en este año alrededor del mundo (OMT, 2020), la *nueva normalidad* ha llegado para quedarse. Hameed, Mahomed y Carvalho (2020: 172) enfatizan la relevancia del entorno de incertidumbre al estudiar el efecto de la pandemia en el turismo, "...la pandemia de covid-19 ha provocado un entorno de incertidumbre. En la industria del turismo y la hostelería, su impacto ha sido devastador". Al respecto, Kay y King (2020) manifiestan que la ciencia económica moderna no estaba del todo preparada para lidiar con tal grado de incertidumbre. Los cálculos no visualizaron una pandemia como la del nuevo Covid-19, desde finales del primer trimestre del 2020 (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, 2020).

Baruch (2020) afirma que la respuesta ante emergencias de salud, como lo es una pandemia, es complicada y requiere de una adecuada coordinación entre los diferentes sectores de la sociedad (civil, privado y público), en todos los niveles (comunitario, local, nacional e internacional), a través de una colaboración multidisciplinaria. La popularidad de la propuesta de los sistemas adaptativos complejos ha crecido en los años recientes, sobre todo, para uso de estudio en los fenómenos o situaciones que se enlazan al turismo, el cual por cuenta propia no consiste en un sistema, como apunta Osorio (2000), sino que el turismo es parte de los sistemas. Sin embargo, de acuerdo con Gell-Mann (1994), es difícil determinar si un sistema es capaz de adaptarse o es resultado de la adaptación. Por lo tanto, resultará complicado demostrar si el turismo es adaptativo o si es el resultado de adaptarse a varios sistemas (Palmas, Serrano, Cruz y Gutiérrez, 2011).

De acuerdo con los componentes y capacidades fundamentales de reacción ante una pandemia, México cuenta con mecanismos de coordinación y comunicación que fortalecen la toma de decisiones de manera balanceada ante un escenario de emergencia sanitaria, como

el Consejo de Salubridad General y la Secretaría de Salud. Sin embargo, sigue sufriendo deficiencias en materia de salud como la falta de infraestructura tecnológica en el ámbito del diagnóstico, la falta de recursos humanos especializados y el desmantelamiento del Sistema de Seguro de Salud Universal en 2020, el cual se encuentra en transición hacia el recientemente creado Instituto de Salud para el Bienestar (Baruch, 2020).

Por otra parte, con respecto a los viajes regionales, es de esperar que la pandemia haga que la gente repare en destinos cercanos menos conocidos y aumente su apoyo a las empresas locales cuando existan medidas de seguridad (Brouder, Teoh, Salazar, Mostafanezhad, Pung, Lapointe, Higgins, Haywood, Hall y Clausen 2020). Sobre considerar a los locales como clientes potenciales, los restauradores se quejaron de que su restaurante no era atractivo, debido a la percepción de que sus precios eran altos.

La Organización Mundial de la Salud afirmó que las cifras en México por coronavirus subestiman la intensidad de la pandemia, debido, principalmente, a la limitada aplicación de pruebas. En México se aplican 3 pruebas por cada 100,000 personas al día, en comparación con Estados Unidos, donde se aplican 150 por cada 100,000 personas por día. El subsecretario de Salud, López-Gatell, llegó a tachar como “desperdicio” la utilización de pruebas masivas como estrategia implementada en otros países. Asimismo, la disponibilidad de camas para medir el ritmo de contagio es una medida que ha sido duramente criticada como indicador por el subsecretario (Cullell, 2020).

García (2006) identifica la complejidad y afirma que es necesaria una introspección sobre este tema, pues la dualidad, la incertidumbre, la complejidad y la diversificación se encuentran en todas las áreas de las posturas epistemológicas; se parte de un reconocimiento para analizar y comprender la realidad en contraposición al ser, la estructura, la simplificación y el reduccionismo. La carga epistémica de la complejidad “...no puede más que expresar nuestra turbación, confusión, e incapacidad para definir de manera simple, para nombrar de manera clara, para poner en orden nuestras ideas” (Morin, 2002: 9). La complejidad constituirá entonces el mundo real. Se considerará como la totalidad, que se entiende por medio de la reflexión, su reflejo de la incertidumbre y la diversificación de las ideas y los conocimientos, con el objetivo de abordar nuevos enfoques que permitan dar solución a los conflictos actuales, de manera que estas salidas se desarrollen a lo largo del tiempo, pues tanto el conocimiento, como la naturaleza y la sociedad se encuentran en continua evolución (Palmas *et al.*, 2011).

Enríquez, Osorio, Castillo y Arellano (2012) apuntan que el desarrollo del rol que ejerce el Estado en el área internacional ha cambiado, pues se ha transformado en un mal dirigente de las sociedades que adoptaron la globalidad, distorsionando las acciones gubernamentales, las cuales se desarrollan bajo el mando de empresas transnacionales entonces, el Estado se coloca como un mero representante territorial, cuya obligación será la de permitir colaboraciones con otros Estados y grupos de interés turístico. Los principios de la política turística toman forma de una labor práctica junto con los impactos que tienen los visitantes en los destinos visitados.

Un ejemplo de acción inmediata fue la decisión del gobierno de Estados Unidos de Norteamérica (E. U. A.) de cerrar sus fronteras con México y Canadá en aras de proteger a su población del riesgo de contagio por el flujo de personas hacia el interior de su país (CityNews, 2020). No obstante, hubo excepciones al cierre. Las actividades de comercio, cooperación militar o movilidad por salud son permitidas a los ciudadanos, residentes de E. U. A. y quienes tengan un permiso de trabajo. Por lo anterior, el flujo de visitantes de la ciudad de El Paso, Texas, a Ciudad Juárez, que había sido escaso en los primeros meses de la pandemia, fue aumentando a medida que las personas se sintieron más seguras de poder visitar Ciudad Juárez.

Una urbe como Ciudad Juárez necesita del comercio y tránsito para poder mantener su actividad económica. Debido al cierre de fronteras por parte de E. U. A. y la falta de apoyos económicos certeros, Ciudad Juárez ha terminado por afrontar una economía incierta y la pérdida de al menos 10,000 empleos (Valenzuela, 2020). Los datos proporcionados indican la necesidad de contar con un mayor conocimiento sobre la problemática que enfrentan los *stakeholders* turísticos para volver a la normalidad, o bien adaptarse de mejor manera a la *nueva normalidad*. Existen aspectos de la política pública que aún no han sido investigados, como las dificultades que tienen las empresas de este tipo de servicios para cumplir con los lineamientos establecidos por la Secretaría de Turismo en coordinación con la Secretaría de Salud. Huang, Haney, De la Mora y Hua (2020) afirman que las violaciones a las medidas de seguridad en restaurantes contribuyen a la propagación de Covid-19, por lo que es importante conocer las opiniones de los *stakeholders* participantes en el turismo de Ciudad Juárez acerca de los lineamientos para reducir el riesgo de contagio al volver a la normalidad.

Una de las conclusiones centrales de la investigación sobre pandemias es que viajar es un factor fundamental para el análisis de la epidemiología y la vigilancia de enfermedades (Hon, 2013; Khan, Arino, Hu, Macdonald, Liauw, Chan y Gardam, 2009). Esto también significa reconocer que los viajes y el turismo contribuyen tanto a la propagación de enfermedades como a sus consecuencias económicas y se ven dramáticamente afectados por ellas (Nicolaidis, Avraam, Cueto-Felgueroso, González, y Juanes, 2019). En la *nueva normalidad* el turismo se desarrollará bajo dos condiciones: la vulnerabilidad y el ingreso disponible, por lo que, al reducirse los riesgos para las personas, es posible la recuperación y surgimiento del turismo (Madrid y Díaz, 2020).

### 3. Metodología

La aproximación metodológica fue exploratoria. Se inició examinando los hechos sobre las dificultades y percepciones de los empresarios al cumplir con los lineamientos necesarios para volver a la normalidad después del confinamiento. En el proceso de investigación se desarrolló una teoría coherente para representar lo que se observó (Esterberg, 2002). El método seleccionado fue la teoría fundamentada (Glaser y Strauss, 1967).



### 3.1. Obtención de datos

Se realizaron 16 entrevistas, entre marzo y agosto de 2020 con *stakeholders* participantes en la investigación sobre turismo, Cada entrevista tuvo una duración media de 45 minutos. Se utilizó una guía semiestructurada. El guion de la entrevista se desarrolló a través de revisión de la literatura relacionada con la política pública de salud, turismo y acciones de gobierno frente a la pandemia por Covid-19. Respecto al proceso para definir las unidades de análisis y la muestra inicial "...en los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 382).

### 3.2. Stakeholders participantes

La selección de las personas participantes en la investigación tuvo como propósito contar con información válida y confiable de personas expertas, con conocimiento de la problemática que enfrentan las empresas donde laboran. Con base en lo anterior, se eligió una forma de muestreo homogénea, combinada con la de casos tipo, que algunos autores destacan como cualitativa (Mertens, 2010). Son las llamadas *muestras típicas o intensivas*, donde se eligen casos de un perfil similar, pero que se consideran representativos de un segmento de la población, una comunidad o una cultura (no en un sentido estadístico, sino de prototipo) (Hernández *et al.*, 2014). Por ejemplo, dueños o gerentes de empresas de hotelería o restaurantes, con características nada fuera de lo común para su tipo (ver Tabla 1).

Tabla 1. Actores participantes en las entrevistas

Empresarios turísticos	4
Dueños de restaurantes	4
Gerentes de hotel	2
Administradores de restaurante	4
Personal de recursos humanos	2
<b>Total</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Análisis

A partir de las ideas de Hernández *et al.* (2014), quienes proponen iniciar con el análisis de los datos identificando códigos y categorías, se hizo el ejercicio de: a) visualizar cómo las categorías iniciales se convirtieron en temas; b) cómo se establece causalidad –que en la investigación cualitativa es conceptual, no basada en análisis estadísticos– y c) cómo se posiciona en el esquema una categoría central, en este caso, en el centro del modelo resultante. La categoría eje a veces se ubica al inicio del diagrama, otras ocasiones en medio y en ciertos casos al final. Su posición la determina el investigador sobre la base de los datos emergentes y sus reflexiones.

Todas las entrevistas fueron grabadas digitalmente y transcritas textualmente. Utilizando la conceptualización de Braun y Clarke (2006), se realizó un análisis temático para identificar, analizar y, posteriormente, informar temas clave en los datos (Clarke y Braun, 2017). El pro-

ceso consistió en la revisión independiente de las transcripciones por parte de los miembros del equipo; a continuación, de manera independiente a su vez, se identificaron los temas, conceptos y problemas emergentes planteados por los *stakeholders* participantes, minimizando así el potencial de sesgo del investigador en la interpretación de los datos. Luego, los resultados de la revisión independiente se examinaron de forma conjunta y los temas, conceptos y problemas se compararon para identificar áreas de superposición (Braun y Clarke, 2006). Se generó una lista de códigos iniciales a partir de las áreas de superposición identificadas por el equipo. Se volvieron a analizar todas las transcripciones y se codificó cada una en relación con la lista de códigos, agregando y refinando estos según fuera necesario. Se identificaron patrones en los códigos, luego, se agruparon en categorías generales. Así, emergieron tres temas principales que forman la base de este análisis: incertidumbre, decisiones gubernamentales e insuficiencia de recursos (Braun y Clarke, 2006).

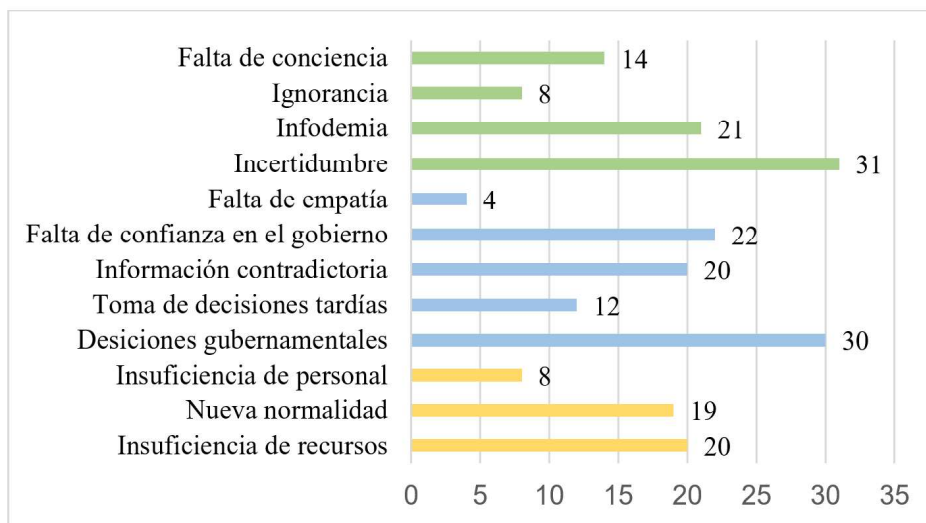
## 4. Resultados

A continuación, se detallará cada uno de los temas que emergieron del análisis: incertidumbre, decisiones gubernamentales e insuficiencia de recursos.

### 4.1. Incertidumbre

La incertidumbre fue generada por un nuevo coronavirus que atacó a la población mundial con efectos que la obligaron a adaptarse a cambios radicales en los ámbitos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, de ocio y de salud. Nunca se sabe lo que deparará el futuro. Sin embargo, con cambios tan abruptos el sentimiento de incertidumbre aumenta y agrava el problema para la población. En la Figura 1 se presenta el detalle de los 209 códigos seleccionados y agrupados por similitud.

Figura 1. Códigos por incidencia

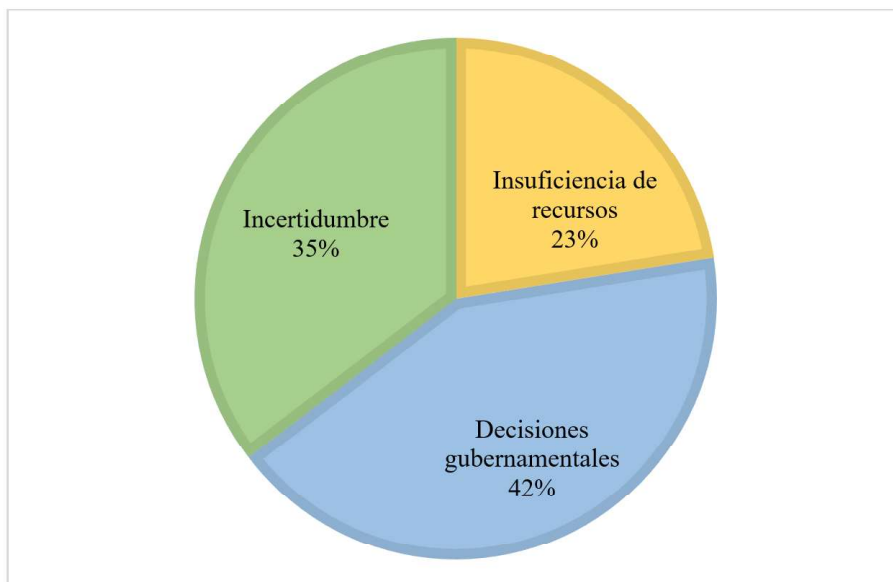


Fuente: Elaboración propia.



La Figura 2 muestra los porcentajes de los códigos agrupados dentro de la conceptualización jerárquica en cada uno de los temas.

Figura 2. Códigos agrupados por temas principales



Fuente: Elaboración propia.

El problema de la incertidumbre se relaciona con la falta de conocimiento científico sobre el virus. Lamentablemente, a la fecha del presente trabajo de investigación, en términos generales, aún se está en un proceso de generación de conocimiento sobre cómo atender esta pandemia. Esta situación ha afectado a todo el país en sus distintos ámbitos. Además, una tercera parte de las personas entrevistadas expresó un evidente descontento con la población en general por su comportamiento que denota ignorancia sobre la enfermedad, así como por el incumplimiento de las formas de prevención. Anotan que, debido a esto, México se estancó en la pandemia. Se necesita más educación y paciencia para el sector específico que no cree en la existencia del Covid-19. Un participante que labora estrechamente con restaurantes señaló lo siguiente: “No mucha gente está dispuesta a traer el equipo de protección personal todo el tiempo, sobre todo con ellos hay que hacer este trabajo de convencimiento de que es por el bien de ellos mismos y de todos” (Comunicación personal, junio 1, 2020).

Al preguntar sobre la relación que se tiene entre las instituciones de salud y las empresas o dependencias de turismo para afrontar la pandemia, reconocieron la necesidad de fundar una relación estrecha entre ambos sectores, pero existe el desconocimiento específico acerca de la posible relación que mantienen ambas secretarías: “Desconozco cuál sea la relación directamente con turismo y sector salud, sin embargo, confío en que los dirigentes de ambas instituciones están en estrecha comunicación e información para poder proteger tanto al sector salud, turístico y económico” (Comunicación personal, junio 1, 2020).

Solo una persona mencionó el Clúster Médico de Turismo. Otro entrevistado dijo conocer que actualmente se desarrolló un convenio en el cual el hotel donde labora ofreció habitaciones para personal médico como apoyo. Ante el cuestionamiento sobre su percepción de las disposiciones gubernamentales, no es de sorprender que la mayoría perciben dificultades para cumplir con los lineamientos. Manifestaron que las personas no cooperan con las recomendaciones emitidas por la ley y que existe una amplia falta de conciencia en cuidarse a uno mismo y a los demás. Estas respuestas se relacionan con la incongruencia de las decisiones y mensajes de las autoridades gubernamentales, quienes tampoco cumplen con las recomendaciones emitidas por ellos mismos: “De las personas que se mandaron a cuarentena, se suponía que se debían quedar en sus casas, por ser vulnerables, pero de esas personas ya tenemos a dos que han fallecido ¿por qué? porque no se quedaron en su casa, porque no respetaron las indicaciones”. (Comunicación personal, junio 1, 2020).

“La sana distancia y aislamiento es un buen lineamiento preventivo ante esta contingencia, sin embargo, no ha dado resultados positivos en cuanto a la aceptación por parte de la población” (Comunicación personal, agosto 16, 2020).

Por ejemplo; una persona que trabaja en un restaurante opinó lo siguiente:

Hay personal de todas las edades, con mucha experiencia y con poca experiencia, pero están trabajando y hasta ahorita no hemos tenido ningún brote en los lugares de trabajo, más bien los que se fueron a cuarentena preventiva son los que se han infectado, quizá por falta de conciencia de la gravedad de la pandemia. (Comunicación personal, junio 2, 2020).

#### 4.2. Decisiones gubernamentales

Desde la teoría de la complejidad, las decisiones gubernamentales explican la situación que guarda el país, ya que los sistemas que han sido creados hasta el momento se ponen a prueba y dan como resultado un éxito o un fracaso en el nivel de coordinación y relación entre su propia estructura con la estructura de los sistemas de otros países u organizaciones internacionales. Las opiniones de los entrevistados refieren una toma de decisiones tardía. Por ejemplo, en cuanto permitir la llegada y salida de vuelos a ciertos países durante el inicio de la pandemia, los participantes coincidieron en que las medidas implementadas tuvieron fallas en el destiempo para su aplicación o en la falta de información concisa que pudiera dar una respuesta concreta a la sociedad. No fueron los mejores planes, faltó sinergia y coordinación entre los distintos niveles de gobierno. Además, se percibe el envío de mensajes contradictorios por parte de dependencias oficiales, ya que, respecto a la percepción del manejo de información, se opinó lo siguiente: “Las redes sociales y también las incongruencias del gobierno provocan miedo y pánico en las personas, entonces la sobrecarga de información diaria que recibimos no es la adecuada, el estrés es mucho y el cuerpo lo resiente, eso es preocupante” (Comunicación personal, mayo 31, 2020).

Se destaca las repetidas ocasiones en las que se mencionó una falta de confianza en el gobierno. Lo anterior se percibe sobre todo en las manifestaciones sociales que empiezan a surgir por parte de empresarios que están inconformes con la forma de llevar a cabo las políticas públicas ante la crisis actual y las diferencias en los datos estadísticos que no concuerdan con distintas fuentes. Mencionaron el exceso de información, la incoherencia e incongruencia con relación a esta, lo cual da como resultado una perspectiva negativa en su manejo. Se encontró que las personas entrevistadas ofrecen una visión optimista, que termina en una crítica indirecta hacia el gobierno.

Otro aspecto relevante fue que los participantes manifestaron su angustia sobre la falta de empatía que ha tenido el gobierno con algunos sectores de la población. No todos se encuentran protegidos y salvaguardados, lamentablemente, la población de bajos recursos es la más vulnerable en la contingencia: “Los estudios del coronavirus tienen un costo entre 8 y 10 mil pesos, no toda la gente lo tiene, entonces, se están muriendo” (Comunicación personal, junio 1, 2020).

#### 4.3. Insuficiencia de recursos

Mientras se intenta reducir la incertidumbre y mejorar las acciones de gobierno, se ha intensificado el problema de la insuficiencia de recursos. A consecuencia de ello, muchas empresas han tenido que cerrar al verse envueltas en un problema del que no existe estrategia única para su sobrevivencia. Pérdida de empleo, desabasto y cierre de empresas son solo algunos de los efectos que refleja esta pandemia.

En relación con el lineamiento de uso de equipo de protección, se obtuvo una respuesta de percepción positiva por parte de la mayoría de los participantes, pues opinan que es una necesidad cotidiana que no se puede dejar de lado. Sin embargo, estos mismos entrevistados mencionaron su preocupación sobre el desabasto que se tiene del material necesario para el cumplimiento de este criterio, así como las dificultades de uso o adquisición:

Habrán clientes que puedan seguir todos los lineamientos, pero ojalá que los empleados no se pongan en contra del patrón en caso de que no cuenten con todo este equipo. Ahora no hay ganancias, por todo el tiempo que el negocio estuvo cerrado. (Comunicación personal, junio 2, 2020).

“En lo personal, yo no he tenido ninguna dificultad. Sin embargo, he visto que no toda la población tiene acceso a los insumos requeridos de los lineamientos, asimismo, la implementación de estas medidas entró un poco desfasada a la necesidad” (Comunicación personal, junio 1, 2020).

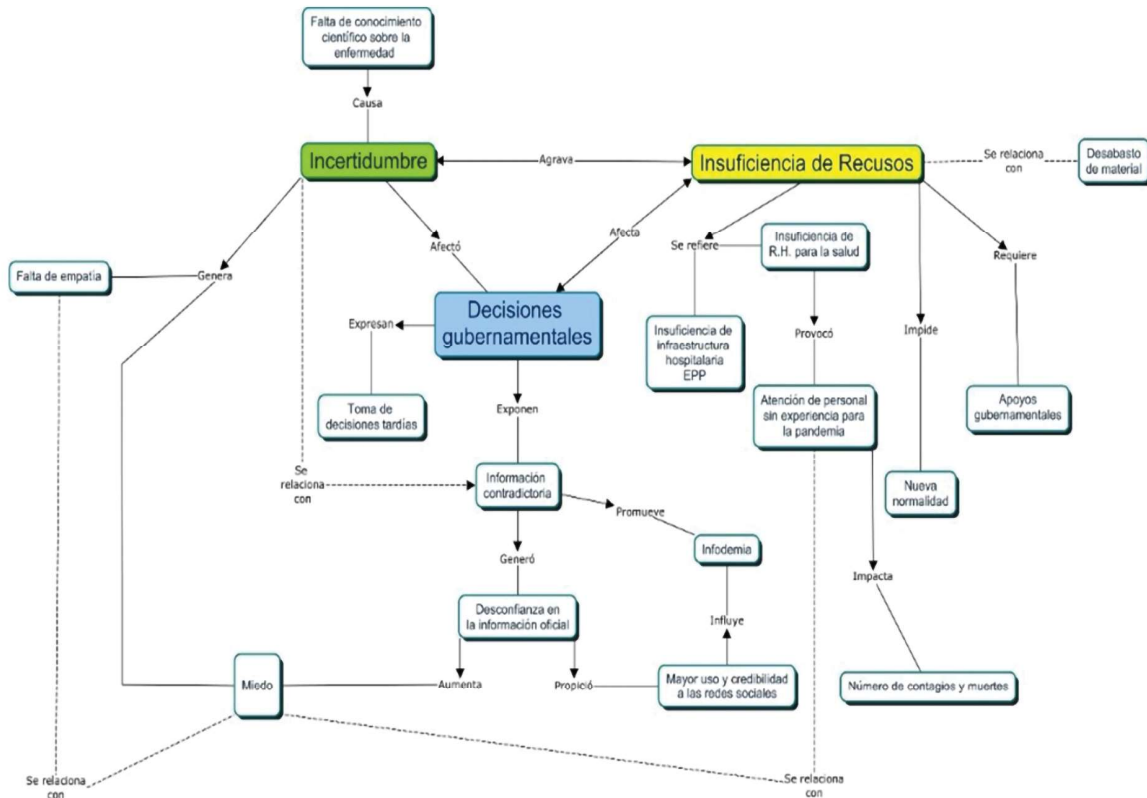
Además, señalan el problema de la falta de recursos humanos. Mencionan que las normas se han cumplido positivamente en cuanto a la necesidad de mandar a cierto personal a aislamiento preventivo, sin embargo, a causa de esto se puede observar una insuficiencia de recursos humanos con experiencia, lo cual afecta la calidad de los prestadores de servicios:

Existencia limitada de personal competente, que oriente sobre las medidas de prevención, alguien que le diga a la gente qué es lo que puede hacer. El personal que está contagiado, por ejemplo, con diabetes, hipertensión, obesidad, embarazadas, mayores de sesenta, etcétera. Todas estas personas están reclusas en su hogar y no pueden acudir a laborar, por lo que el personal que está supliendo es considerablemente nuevo y que no ha recibido cursos de capacitación. Eso hace que se exacerbe el problema. (Comunicación personal, mayo 25, 2020).

Al inicio de la pandemia, el caso de los visitantes que necesitaban atención médica era complicado por el miedo al contagio de la enfermedad, por ello, la atención se redujo casi en su totalidad. No obstante, y en parte debido al beneficio de que solo los residentes y ciudadanos de Estados Unidos pueden cruzar la frontera, actualmente es notorio el regreso de los pacientes a Ciudad Juárez para consulta médica, adquirir medicamentos y a realizar compras y servicios complementarios.

En la Figura 3 se presenta un mapa conceptual que establece las relaciones y resultados del análisis temático.

Figura 3. Mapa conceptual de relaciones y resultados del análisis temático



Fuente: Elaboración propia.

## 5. Conclusiones

La incertidumbre es uno de los principales desafíos que enfrentan los actores del turismo en México, además de la falta de recursos para afrontar la crisis. El gobierno está haciendo considerables esfuerzos para el manejo de la pandemia, no obstante, las decisiones gubernamentales se perciben como tardías, insuficientes y carentes de sensibilidad ante la apremiante necesidad de recuperación del turismo. Se identificó una gran vulnerabilidad y el reto de aprender de esta experiencia, que exige cambios en el uso de la tecnología y las medidas de apoyo financiero extraordinarias, además de ayudas para la aplicación de protocolos de seguridad y salud, a medida que la industria vuelve a ofrecer sus servicios.

Se requieren esfuerzos conjuntos de los sectores en México para avanzar hacia la adaptación y recuperación económica. Se identificó en la mayoría de las opiniones de entrevistados una falta de firmeza, solidaridad, sensibilidad y liderazgo de las instituciones responsables del manejo de la pandemia, sobre todo, respecto al manejo de la información y los apoyos para la recuperación de las empresas turísticas para afrontar la recesión económica. Los desafíos identificados podrían aumentar los riesgos sanitarios y de seguridad a los que están expuestos los potenciales turistas que visitan la frontera Ciudad Juárez-El Paso y reducir la confianza en las instituciones. A menos que ocurran cambios estructurales importantes para desplegar las capacidades institucionales, como el apoyo al sector empresarial del turismo a través de una flexibilización fiscal, no será posible dar una atención integral al problema de la recuperación del turismo posCovid. Se requiere generar instrumentos de política pública cuyos diagnósticos sean basados en evidencia. Es prudente que se realice una constante evaluación y reevaluación de la situación y se comprometan con las acciones que demanda la recuperación económica.

El gobierno, las instituciones, los investigadores y los formuladores de políticas tienen la responsabilidad de mitigar posibles daños y catástrofes por medio de la eliminación de la incertidumbre al máximo posible, al igual que con la elaboración de políticas públicas con una toma de decisiones basada en información científica válida y confiable.

## 6. Referencias

- Baruch, J. (2020). Cuando la ciencia no alcanza: México ante la pandemia del COVID-19. *Horizonte Sanitario*, 19(2), 173-174. DOI: <http://dx.doi.org/10.19136/hs.a19n2.3705>.
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Brouder, P., Teoh, S., Salazar, N. B., Mostafanezhad, M., Pung, J. M., Lapointe, D., Higgins Desbiolles, F., Haywood, M., Hall, C. M. y Clausen, H. B. (2020). Reflections and discussions: tourism matters in the new normal post COVID-19. *Tourism Geographies*, 22(3), 735-746. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770325>.

- CityNews (2020, 16 de marzo). *Canada to close borders to most non-citizens, says Trudeau* [Video]. Youtube. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=zpEj7K4omdQ>.
- Clarke, V. y Braun, V. (2017). Thematic analysis. *Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297-298. DOI: <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>.
- CódigoQro (2020, 19 de mayo). *Organización Mundial del Turismo estima pérdida de 120 millones de empleos*. Recuperado de: <http://codigoqro.com.mx/2020/05/19/organizacion-mundial-del-turismo-estima-perdida-de-120-millones-de-empleos/>.
- Cullell, J. (2020, agosto 22). *México supera el “escenario catastrófico” de las 60,000 muertes por covid-19*. *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/mexico/2020-08-23/mexico-supera-el-escenario-catastrofico-de-las-60000-muertes-por-covid-19.html>.
- Destinos México (2020). *Turismo de reuniones en Ciudad Juárez*. Recuperado de: <https://programadestinosmexico.com/destinos/ciudad-juarez.html>.
- Enríquez, M. A., Osorio, M., Castillo, M. y Arellano, A. (2012). Hacia una caracterización de la Política Turística. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(3), 417-428. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88123060016>.
- Esterberg, K. (2002). *Qualitative methods in social research*. McGraw Hill.
- García, R. (2006). *Sistemas complejos: conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Gedisa.
- Gaytán, B. (2020, marzo 21). *‘Pega’ Coronavirus a hoteles; cierran por baja ocupación*. Net Noticias. Recuperado de: <https://netnoticias.mx/juarez/pega-coronavirus-a-hoteles-cierran-por-baja-ocupacion/>.
- Gell-Mann, M. (1994). Complex Adaptive Systems. En G. Cowan, D. Pines y D. Meltzer (Eds.), *Complexity: Metaphors, Models and Reality* (pp. 17-53). Adison-Wesley.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Routledge.
- Hameed, N., Mahomed, R. y Carvalho, I. (2020). Measures to be implemented in the hotel buffets during the COVID-19 pandemic. *Anatolia*, 32(1), 172-175. DOI: <https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1851553>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- Hon, K. L. (2013). Severe respiratory syndromes: Travel history matters. *Travel Medicine and Infectious Disease*, 11(5), 285–287. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2013.06.005>.
- Huang, A., Haney, A., De la Mora Velasco, E. y Hua, N. (2021). How do restaurants’ violations contribute to COVID-19 transmission? *Anatolia*, 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1080/13032917.2021.1900884>.



- Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. (2020, marzo 31). *ACUERDO por el cual se modifica y adiciona el diverso ACT-EXT-PUB/20/03/2020.02 en el sentido de suspender provisionalmente las sesiones del Pleno de este Instituto en concordancia con el Acuerdo por el que se establecen las medidas preventivas que se deberán implementar para la mitigación y control de los riesgos para la salud que implica la enfermedad por el virus SARS-CoV2 (COVID-19), de la Secretaría de Salud, publicado en la edición vespertina de 24 de marzo de dos mil veinte*. Recuperado de: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5590793&fecha=31/03/2020&print=true#:~:text=El%2011%20de%20marzo%20de,%2D19%20como%20pandemia](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590793&fecha=31/03/2020&print=true#:~:text=El%2011%20de%20marzo%20de,%2D19%20como%20pandemia).
- Kay, J. y King, M. (2020). *Radical uncertainty: Decision-making beyond the numbers*. WW Norton & Company.
- Khan, K., Arino, J., Hu, W., Macdonald, M., Liauw, J., Chan, A. y Gardam, M. (2009). Spread of a novel influenza A (H1N1) virus via global airline transportation. *New England Journal of Medicine*, 361(2), 212–214. DOI: <https://doi.org/10.1056/NEJMc0904559>.
- Lozano, L. F. (2020, julio 2). *México perdería hasta 5 millones de empleos en turismo por Covid-19*. Forbes. <https://www.forbes.com.mx/negocios-mexico-5-millones-empleos-turismo-covid-19/>.
- Madrid, F. y Díaz, J. (2020). *Coronavirus y turismo. Del dato al relato en turismo*. CICO-TUR-Centro de Investigación e Competitividad Turística Anáhuac. Recuperado de: [https://www.anahuac.mx/mexico/cicotur/sites/default/files/2020-03/Doc06\\_Coronavirus\\_Turismo\\_CICOTUR.pdf](https://www.anahuac.mx/mexico/cicotur/sites/default/files/2020-03/Doc06_Coronavirus_Turismo_CICOTUR.pdf).
- Mena, A. (2020, marzo 26). *Cierran ya 80 de cada 100 negocios*. El Heraldo de Chihuahua. Recuperado de: <https://www.elheraldodechihuahua.com.mx/finanzas/cierran-ya-80-de-cada-100-negocios-noticias-de-juarez-5019778.html>.
- Mertens, D. M. (2010). Transformative mixed methods research. *Qualitative Inquiry*, 16(6), 469-474. DOI: <https://doi.org/10.1177/1077800410364612>.
- Morin, E. (2002). *Para una política de la civilización*. Paidós.
- Nicolaidis, C., Avraam, D., Cueto-Felgueroso, L., González, M. C. y Juanes, R. (2019). Hand-hygiene mitigation strategies against global disease spreading through the air transportation network. *Risk Analysis*, 40(4), 723-740. DOI: <https://doi.org/10.1111/risa.13438>.
- OCDE (2020). *Perspectivas del empleo de la OCDE 2020. La seguridad de los trabajadores y la crisis de la covid-19*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/spain/employment-outlook-mexico-es.pdf>.
- Organización Mundial del Turismo (2020, 7 de mayo). *Las cifras de turistas Internacionales podrían caer un 60-80% en 2020, informa la OMT*. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>.



- Osorio, M. (2000). Nuevos caminos para el estudio del turismo desde la Teoría de Sistemas. *Revista Convergencia*, 7(23), 219-235. Recuperado de: <https://convergencia.uaemex.mx/article/view/1820>.
- Palmas, D., Serrano, R. C., Cruz, G. y Gutiérrez, J. (2011). Enfoques teóricos para aplicaciones concretas: complejidad y turismo. *Gestión turística*, (15), 99-125. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2233/223318904005.pdf>.
- Porras, C. (2020, enero 20). *El turismo mundial registró 1.500 millones de viajeros en 2019*. HostelTur. Recuperado de: [https://www.hosteltur.com/133964\\_el-turismo-mundial-registro-1500-millones-de-viajeros-en-2019.html](https://www.hosteltur.com/133964_el-turismo-mundial-registro-1500-millones-de-viajeros-en-2019.html).
- Secretaría de Turismo (2015). *Agendas de Competitividad de los destinos turísticos de México, Ciudad Juárez, Chihuahua*. Recuperado de: <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Ciudad-Juarez.pdf>.
- Secretaría de Turismo (2019). *Reporte Monitoreo Hotelero 70 centros turísticos, septiembre 2019*. Recuperado de: [http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2019-09\\_rpt\\_ocupacion.pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2019-09_rpt_ocupacion.pdf).
- Secretaría de Turismo (2020, 20 de mayo). *Secretarías de Salud y de Turismo presentan Lineamiento Nacional para la Reapertura del Sector Turístico*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/secretarias-de-salud-y-de-turismo-presentan-lineamiento-nacional-para-la-reapertura-del-sector-turistico>.
- Valenzuela, A. (2020, 8 de mayo). *Covid-19 causó al menos 10 mil pérdidas de empleos en la entidad*. El Herald de Juárez. Recuperado de: <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/covid-19-causo-al-menos-10-mil-perdidas-de-empleo-en-la-entidad-noticias-de-ciudad-juarez-5203168.html>.