

RESPUESTA A LA CRISIS GENERADA POR LA PANDEMIA COVID-19 EN EL TURISMO. DE LO GLOBAL A LO LOCAL: CIUDAD JUÁREZ (MÉXICO)

Manuel Ramón González Herrera¹
Julián Alberto Álvarez Hernández²
Luis Daniel Azpeitia Herrera³
José Manuel Lerma Legarreta⁴

Resumen: Los cambios producidos por la COVID-19 están provocando un problema crítico a nivel global. El objetivo de esta investigación es promover el conocimiento sobre la actual crisis en el turismo, y proporcionar herramientas y estrategias que faciliten la búsqueda de respuestas de recuperación a nivel local. Es una investigación de tipo cualitativa, exploratoria y propositiva, en la que se utilizaron métodos empíricos y teóricos; la fuente principal para la obtención de datos primarios fue la entrevista, y los datos secundarios se obtuvieron mediante investigación documental. Como resultado se propone un marco teórico para la comprensión de las crisis en el turismo y se construye un modelo de gestión en el que se integran riesgos y crisis, con base en estos se recomiendan estrategias de gestión para Ciudad Juárez. Se concluye destacando el valor de la investigación, la educación y la cultura de la preparación para enfrentar tales pandemias.

Palabras clave: COVID-19; coronavirus; crisis; turismo; gestión.

1 Introducción

Los cambios sin precedente que está afrontando el turismo como consecuencia de la crisis generada por la pandemia COVID-19 han provocado un problema crítico a nivel global, lo cual pudiera conducir a una reconversión del turismo mundial (TRINET, 2020; OMT, 2020; Strielkowski, 2020). Debido al brote de esta pandemia la Organización Mundial del Turismo (OMT) ha estimado que las llegadas internacionales podrían disminuir entre el 20 y el 30% en 2020, lo que significaría una pérdida de 300 a 450 mil millones de dólares (UNWTO, 2020). La rápida expansión de esta crisis representa un desafío para los países de América Latina debido a sus secuelas sobre la salud, la eliminación de empleos y la reducción de ingresos; tal situación pone en evidencia un alto impacto negativo sobre los receptores social, sanitario, económico y fiscal (BID, 2020). Este nuevo escenario supone consecuencias incalculables para las regiones y destinos

¹ Escuela de Turismo. Departamento de Ciencias Administrativas. Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. manuel.gonzalez@uacj.mx

² Escuela de Turismo. Departamento de Ciencias Administrativas. Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. jualvare@uacj.mx

³ Escuela de Turismo. Departamento de Ciencias Administrativas. Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. daniel.azpeitia@uacj.mx

⁴ Escuela de Turismo. Departamento de Ciencias Administrativas. Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. lic_mlerma@hotmail.com

turísticos más pobres y vulnerables, cuya capacidad de respuesta es más reducida, y por tanto las oportunidades para enfrentar la crisis y proyectar una pronta recuperación son más limitadas.

Los conocimientos adquiridos sobre el tema pueden ser aprovechados en tiempos de crisis por parte de las organizaciones y negocios turísticos, al tiempo que se convierten en un reto para la competitividad y sustentabilidad, lo cual favorece una buena preparación y actuación oportuna para minimizar sus efectos negativos (Rodríguez-Toubes y Fraiz-Brea, 2010). Con relación a esta premisa la interrogante central de este estudio es ¿Cómo promover capacidades de respuesta ante la crisis generada por la pandemia COVID-19 en el turismo? La necesidad de investigar esta problemática está determinada por la crítica situación de crisis de salud que vive la humanidad en estos momentos y la marcada incertidumbre que recae sobre el turismo a causa de la misma.

Es por tanto objetivo general de la investigación promover el conocimiento sobre la crisis generada por la COVID-19 en el turismo, y proporcionar herramientas y estrategias que faciliten la búsqueda de respuestas para la gestión de la recuperación en diferentes escenarios temporales. De tal forma, será posible facilitar la transferencia de conocimientos mediante la difusión de los aprendizajes obtenidos y las experiencias sistematizadas con el propósito de promover su uso, validación y aplicación en las diferentes organizaciones turísticas expuestas a los efectos de la crisis generada por la COVID-19, de manera que se genere un proceso de retroalimentación multidireccional entre la academia, las empresas y organizaciones turísticas, los visitantes y turistas, el gobierno local y la comunidad en general.

El valor de los resultados obtenidos consiste en la sistematización conceptual y procedimental que se ofrece para la gestión de la crisis COVID-19 en el turismo, y la vinculación de los aspectos teóricos con la propuesta de modelos e instrumentos de gestión, estrategias y acciones operativas para responder a la pandemia. Los resultados se encuentran en fase de introducción práctica mediante la entrega de los productos a diferentes actores de gobierno, empresarios, academia y miembros de la comunidad. Las principales limitaciones fueron la dificultad para la obtención de datos en el corto periodo de tiempo, la dinámica cambiante de los datos y la información sobre la evolución de la pandemia, la imposibilidad de identificar con certidumbre regularidades y tendencias que sirvan de base a la gestión, y la imposibilidad del trabajo de campo debido a la situación de cuarentena. Las implicaciones a futuro son muchas, será necesario un replanteamiento de esta problemática como objeto de investigación, pues uno de los aprendizajes principales es que, a pesar de todos los esfuerzos, no estábamos preparados para enfrentar un evento de esta magnitud.

2 Marco metodológico de la investigación

Corresponde a una investigación cualitativa, exploratoria y propositiva que responde a la necesidad de identificar información relevante, descubrir significados, generar nuevas ideas con respecto a un fenómeno relativamente desconocido, y generar propuestas para el mejoramiento de las condiciones de respuesta del turismo frente a la crisis. Se utilizó la vía deductiva, ya que el estudio se orientó desde la teoría general de la

gestión de riesgos y crisis en el turismo hacia una situación local generada por la COVID-19, empleando un enfoque analítico que transita desde lo global a lo local como alternativa para su posible implementación en un caso particular.

La unidad de análisis y universo objeto de estudio corresponde al evento de crisis generado por la COVID-19, en tanto el subgrupo poblacional sobre el que se recolectaron los datos concierne al turismo. La investigación se realizó durante los meses de marzo y abril de 2020. El área de estudio discurre desde el nivel global de manifestación de la crisis hasta el nivel local representado por Ciudad Juárez, ubicada en el Estado de Chihuahua, al norte de México. Su localización geográfica limítrofe con Estados Unidos ha incidido notablemente en la configuración de sus características urbanísticas, demográficas y económicas actuales, convirtiéndose en una de las áreas metropolitanas binacionales más grandes del mundo. La ciudad ha experimentado una expansión urbana predominantemente espontánea, lo que ha impactado sobre el incremento de los contrastes sociales y económicos; y consecuentemente en el aumento en los niveles de pobreza.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos empíricos y teóricos. Entre los métodos empíricos se hizo uso de la observación, análisis de documentos y estudio de casos; entre los métodos teóricos se aplicó el analítico, histórico-lógico, sistémico-estructural, y la modelación. En vínculo a los métodos seleccionados fueron utilizadas técnicas cualitativas para recogida, medición, análisis e interpretación de la información. Como fuente principal de datos primarios se realizaron entrevistas en línea con el Sr. Rogelio Ramos Guevara, Presidente de la Asociación de Hoteles y Moteles y la Sra. Cristina Cunningham, Presidenta de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados de Ciudad Juárez; de igual forma se realizaron encuestas en línea (n=23) con empresarios y trabajadores del sector turístico a través de la plataforma Microsoft Teams. Las fuentes de datos secundarios corresponden a bases de datos e informes publicados por entidades de salud y turismo, así como otras fuentes referidas en el texto.

El proceso de investigación se llevó a cabo mediante las siguientes etapas y tareas: revisión de literatura, documentos normativos e iniciativas de gestión sobre la planificación y preparación para la gestión de riesgos y crisis en el turismo; estudio de experiencias previas sobre el impacto de las crisis de salud en el turismo; estudio de la pandemia COVID-19 y su impacto sobre los viajes y el turismo a nivel internacional, nacional y local; levantamiento de datos a través de la implementación de instrumentos diseñados, codificación de datos para examinar patrones emergentes, y análisis e interpretación de los datos; y elaboración participativa de estrategias de gestión para la recuperación de la crisis, basadas en la investigación documental, documentación normativa y regulatoria, así como en las experiencias previas de gestión.

Las estrategias proyectadas para la adopción de los resultados corresponden a la disseminación de las conclusiones de la investigación entre los públicos de interés, asumiéndose el compromiso de retroalimentar los hallazgos y propuestas a las comunidades locales e informar las estrategias y acciones a las autoridades de decisión local.

3 Marco teórico conceptual para la comprensión de la crisis COVID-19 en el turismo

Los viajes y el turismo son actividades proclives al impacto negativo de diversos eventos de génesis múltiple y distintos grados de reforzamiento e intensidad, los cuales acontecen en dimensiones espacio-temporales diferenciadas; razón por la cual, los efectos de las crisis pueden tener consecuencias devastadoras, a la vez que, la misma estructura del sistema es más propensa a la generación y propagación en cadena (Rodríguez-Toubes, 2011). La experiencia demuestra que el turismo es muy vulnerable ante tales eventos, ya que estos pueden tener efectos catastróficos y sostenidos a largo plazo para los destinos y organizaciones (Mitroff, *et al*, 2002; Wilks, *et al*, 2003; Pennington-Gray, Kaplanidou & Schroeder, 2012). Por tanto, es necesario centrarse en la planificación y preparación para la gestión de crisis con impactos negativos sobre las actividades turísticas (Aktas, *et al*, 2005; Pennington-Gray, Schroeder & Kaplanidou, 2011; Villegas, *et al*, 2012).

Para la comprensión de tan complejo fenómeno es preciso interpretar los conceptos de riesgo, crisis, recuperación y resiliencia en el contexto del turismo. El riesgo es la:

“probabilidad de que se desencadene un determinado fenómeno o suceso que, como consecuencia de su propia naturaleza o intensidad y la vulnerabilidad de los elementos expuestos, puede producir efectos perjudiciales en las personas o pérdidas de bienes” (Dirección General de Protección Civil y Emergencias, 2015).

Este se relaciona con la “**vulnerabilidad** como determinante del tipo y cantidad de daños acaecidos (...) y la susceptibilidad a experimentar daños como consecuencia del fenómeno peligroso” (*Ibidem*). Los factores que componen la vulnerabilidad son la exposición, susceptibilidad y resiliencia. La exposición es:

“la condición de desventaja debido a la ubicación, posición o localización de un sujeto, objeto o sistema expuesto al riesgo” (CIIFEN, 2020); la susceptibilidad “es el grado de fragilidad interna de un sujeto, objeto o sistema para enfrentar una amenaza y recibir un posible impacto debido a la ocurrencia de un evento adverso” (*Ibidem*); y la resiliencia “es la capacidad de un sistema, comunidad o sociedad expuestos a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficaz, lo que incluye la preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas” (*Ibidem*).

La crisis es definida como:

“un proceso extraordinario no deseado, a menudo inesperado y limitado en tiempo con posibilidades de desarrollo ambivalente. Exige decisiones inmediatas y contramedidas con el fin de influir positivamente en el desarrollo ulterior para la organización/destino, y limitar las consecuencias negativas tanto como sea posible” (Pennington-Gray, Schroeder & Kaplanidou, 2011).

Uno de los enfoques metodológicos más utilizados para la gestión de riesgos y crisis en el turismo es el modelo de Wilks y Moore (2003) denominado modelo de las 4 Rs (Rodríguez-Toubes, 2011), el cual ha sido implementado y desarrollado por el Instituto

de Gestión de Crisis en el Turismo de la Universidad de Florida (Pennington-Gray, Schroeder & Kaplanidou, 2011). Este se fundamenta en la integración de 4 etapas: (1) reducción con el fin de impedir un desastre y la posibilidad de que ocurra, y atenuar efectos nocivos; (2) preparación mediante la planificación, comunicación, desarrollo de habilidades de gestión y test de preparación; (3) respuesta durante el momento de verdad; y (4) recuperación de los niveles operativos previos al evento de crisis, reanudación de operaciones completas y estudio de lecciones aprendidas (*Ibidem*).

Wilks y Moore (2003) recomiendan que para la reducción es necesario implementar políticas, protocolos, procedimientos y acciones de observación y vigilancia; para la preparación es requerida la elaboración de planes de gestión y medidas de salud y seguridad; para la respuesta es necesaria la implementación de procedimientos de actuación ante emergencias, investigación, asistencia a familias y comunicación; y para la recuperación se procede con el interrogatorio de los damnificados, y la elaboración de planes de continuidad ante los efectos de la crisis (*Ibidem*).

Dada la naturaleza diversa, fragmentada e independiente del sector turístico, y la fragilidad de los flujos turísticos en relación con los riesgos percibidos es necesario implementar los siguientes principios que permitirán sustentar la gestión de crisis en el turismo (Sharpley, 2005: 284-285): coordinación; colaboración; comunicación; y compromiso conocidos como 4 "Cs". Respecto a tales eventos se precisa que hay lecciones aún por aprender para enfrentar las amenazas de estos peligros, entre estas se encuentran invertir en la mitigación antes del evento, ya que disponer del 5-10% de los fondos necesarios para la recuperación posterior a un desastre salva vidas y recursos, así como estar preparados mediante planes de gestión de emergencia, sistemas de alerta, educación, sensibilización y comunicación de riesgos (Cutter, *et al*, 2015: 278).

La plataforma de la OMT reconoce que el turismo es una actividad que se basa esencialmente en la interacción entre las personas, razón por la que ha recibido el impacto directo de esta crisis, cuyo brote supone opuestamente el aislamiento social entre las mismas. Apunta que entre las principales respuestas del sector se ha puesto en práctica una estrecha cooperación con la Organización Mundial de la Salud (OMS) a fin de minimizar el impacto sobre los viajes y el comercio internacional; y a su vez se ha estrechado la solidaridad con los países afectados, enfatizando la resistencia comprobada del turismo y la necesidad de estar listos para apoyar la fase de recuperación de esta crisis (OMT, 2020).

El Instituto de Turismo Responsable en colaboración con la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible ha propuesto una estrategia emergente soportada en tres ámbitos de actuación: (1) Gestión global "prepárese para lo peor, esperando lo mejor", (2) Marketing y Comunicación "no se rinda, reformule" y (3) Gestión de personal "Sus principales clientes son sus empleados, mire antes por y para ellos, y luego por sus clientes" (RTI, 2020). Estas responden al interés de mejorar la capacidad para identificar, prevenir, planificar y dar respuesta a riesgos y emergencias que atentan contra la salud e integridad de residentes y visitantes, lo cual supone reforzar la capacidad de todos los países en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión para la salud. Recomiendan no hacer recortes en marketing y comunicación, ya que el marketing en

tiempos de crisis es lo que puede mantener la comunicación positiva, y que los tres grandes pasos a seguir son: analice, adaptese y haga que suceda (*Ibidem*).

La Red de Información de Investigación Turística TRINET ha elaborado una propuesta de “Respuestas Iniciales del Turismo ante la COVID-19” integrada por una lista de verificación para la recuperación de crisis turísticas. Mediante esta propuesta pretenden ayudar al conocimiento de la crisis, y alertar sobre la necesidad de identificar oportunidades para redefinir los viajes y el turismo con posterioridad a este evento, proceso que deberá basarse en principios regenerativos que requerirán nuevos paradigmas y valores, así como un cambio drástico en los actuales modelos de turismo y consumo excesivos (TRINET, 2020). El documento presenta ideas, acciones y estrategias que los destinos y las empresas pueden considerar para responder y recuperarse de la crisis, los cuales han sido tomados como base para el caso de Ciudad Juárez.

4 Modelo para la gestión de la crisis provocada por la COVID-19 en el turismo

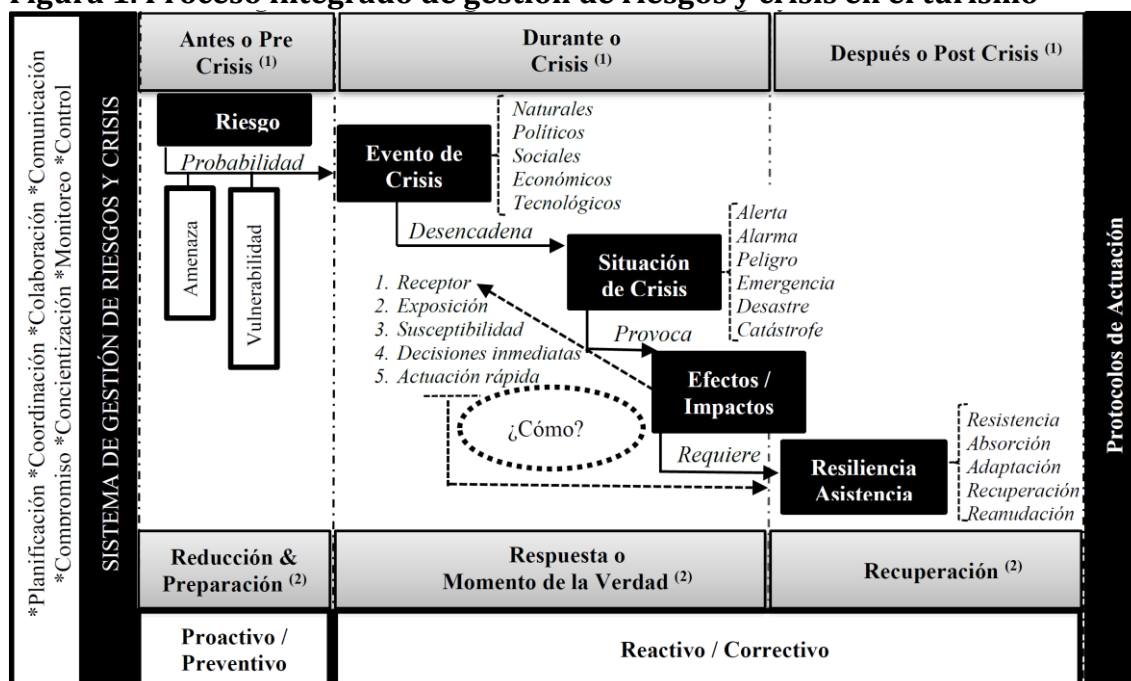
Para enfrentar la situación inducida por la COVID-19 en el turismo se deben adoptar modelos de gestión con enfoque holístico y preventivo, mediante los que se priorice la gestión de riesgos y crisis con impactos negativos sobre el sector, lo cual pudiera contribuir a mejorar la experiencia de visitantes y anfitriones. Basado en esta premisa, se construye un modelo teórico que propone un sistema integrado de gestión de riesgos y crisis en el turismo (Figura 1). El mismo deberá contextualizarse en función del marco legislativo e institucional público-privado del contexto de aplicación y de las estructuras organizacionales. Supone el análisis integrado de la cadena: riesgos - eventos de crisis - situaciones de crisis - efectos - resiliencia. Para ello se consideran: (1) etapa de pre-crisis (momento de preparación y reducción con enfoque preventivo), (2) etapa de crisis (respuesta efectiva ante el “momento de verdad” con enfoque proactivo y correctivo), y (3) etapa de postcrisis (recuperación y aplicación de soluciones correctivas y preventivas, y proyección con vista a futuros eventos).

Otras fuentes incorporan un número mayor de fases para la gestión de crisis en el turismo, reconociendo la prodrómica o de síntomas tempranos, emergencia y continuidad de la crisis, las cuales en el modelo anterior están integradas a la etapa “durante la crisis”.

5 Esquema metodológico para la gestión de la crisis COVID-19 en el turismo. Implicaciones para Ciudad Juárez (México)

Como resultado de esta investigación se propone un esquema metodológico a seguir para la gestión de la crisis COVID-19 en el turismo basado en el caso de Ciudad Juárez. El mismo se estructura en tres momentos, los cuales son desarrollados a continuación.

Figura 1. Processo integrado de gestão de riscos e crise no turismo



Fuente: Elaboración propia. (1) Según Modelo de Rodríguez, 2010. (2) Según Modelo de Wilks y Moore, 2003.

5.1 El EVENTO COVID-19 y la SITUACIÓN DE CRISIS generada

Según definiciones de la OMS los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades en animales y humanos, en tanto la COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus descubierto recientemente, cuyo período de incubación oscila entre uno y catorce días, aunque por lo general se produce en torno a los cinco días (OMS, 2020). Alrededor del 80% de las personas se recupera de la enfermedad sin necesidad de realizar ningún tratamiento especial; uno de cada seis personas que contraen la COVID-19 desarrolla una enfermedad grave con dificultad para respirar, y alrededor del 2% de quienes han contraído la enfermedad han muerto (Ibidem).

La etapa de alerta del evento COVID-19 estuvo asociada a la detección temprana de veintisiete casos de neumonía de etiología desconocida, dada a conocer por la Comisión Municipal de Salud y Sanidad de Wuhan, Provincia de Hubei, China, el 31 de diciembre de 2019. Los portadores tuvieron una exposición común a un mercado mayorista de marisco, pescado y animales vivos en esa ciudad. Los síntomas del primer caso se detectaron el 8 de diciembre de 2019 asociados a la presencia de fiebre, tos seca, disnea y hallazgos radiológicos de infiltrados pulmonares bilaterales. El 7 de enero de 2020 las autoridades chinas identificaron como agente causante del brote a un nuevo tipo de virus de la familia Coronaviridae, al cual denominaron nuevo coronavirus (Ministerio de Sanidad Gobierno de España, 2020; Ministerio de Industria, Comercio y Turismo Gobierno de España, 2020).

Para facilitar la comprensión del evento COVID-19 y la situación de crisis en el turismo se elaboró el siguiente esquema conceptual (Tabla 1). La interpretación se basa en la forma en que ocurre el proceso de crisis, en función de lo cual se considera la cadena que se establece entre: AGENTE (factores etiológicos o causales del brote) - TRANSMISIÓN (mecanismo por el que la enfermedad pasa de un hospedero a otro) - EXPOSICIÓN (ubicación, posición o localización de un receptor respecto al virus) - RECEPTOR (huésped sano en el cual puede desarrollarse la enfermedad) - RESPUESTA (medidas adoptadas ante la enfermedad).

Tabla 1. Esquema conceptual para la comprensión de la COVID-19 en el turismo

AGENTE	TRANSMISIÓN EXPOSICIÓN	EFECTOS SOBRE EL RECEPTOR			RESPUESTA	
		Síntomas	Incubación (**)	Gravedad y letalidad	Correctiva	Preventiva
Nuevo tipo de virus de la familia Coronaviridae, denominado nuevo coronavirus, 2019 (n-CoV). Fuente de infección de origen animal. Prevalencia y amplia distribución de los coronavirus en distintas especies animales.	La transmisión entre humanos ocurre mediante secreciones de infectados, principalmente por el contacto directo con gotas respiratorias de más de 5 micras (a distancias de hasta 2 metros). Manos y objetos contaminados con estas secreciones. Contacto con la mucosa de la boca, nariz u ojos (*). Fuentes de exposición principal: viajes y contacto cercano.	Fiebre, tos seca, sensación de falta de aire. Ocasional congestión nasal, rinorrea, dolor de garganta o diarrea. Alrededor del 85% de los infectados son asintomáticos o presentan síntomas leves (1).	Entre 4 y 7 días, siendo el promedio de 5 días. En el 95% de los casos se ha producido a los 12,5 días desde la exposición. Según analogía con otros coronavirus podría ser de 2 a 14 días.	Proporción de defunciones de casos confirmados entre 3%-2%. Ha ido descendiendo o durante el transcurso del brote.	Aislamiento de enfermos. Tratamiento ambulatorio de pacientes menos grave. Medicación y medidas no farmacológicas. No hay medicamento para la cura, solo se usan para aliviar los síntomas (***) (2). Mascarilla clínica. Atención a fallecimientos.	Información. Resguardo familiar. No contacto con personas que presentan infección respiratoria. Cubrir boca y nariz al estornudar con el codo flexionado o pañuelo desechable. Evitar tocar los ojos, nariz, boca. Lavar las manos frecuentemente. Distanciamiento social. Cuarentena. Prohibición de viajes. Cierre de fronteras.

(*) Otras hipótesis no comprobadas pudieran ser la transmisión aérea por núcleo de gotitas o aerosoles (transmisión a distancia de más de 2 metros) y a través de las heces.

(**) Período de incubación es el tiempo que transcurre entre la infección por el virus y la aparición de los síntomas de la enfermedad (OMS, 2020).

(***) Hay varios ensayos clínicos en curso con medicamentos occidentales y tradicionales, se están investigando posibles vacunas y distintos tratamientos farmacológicos específicos (OMS, 2020).

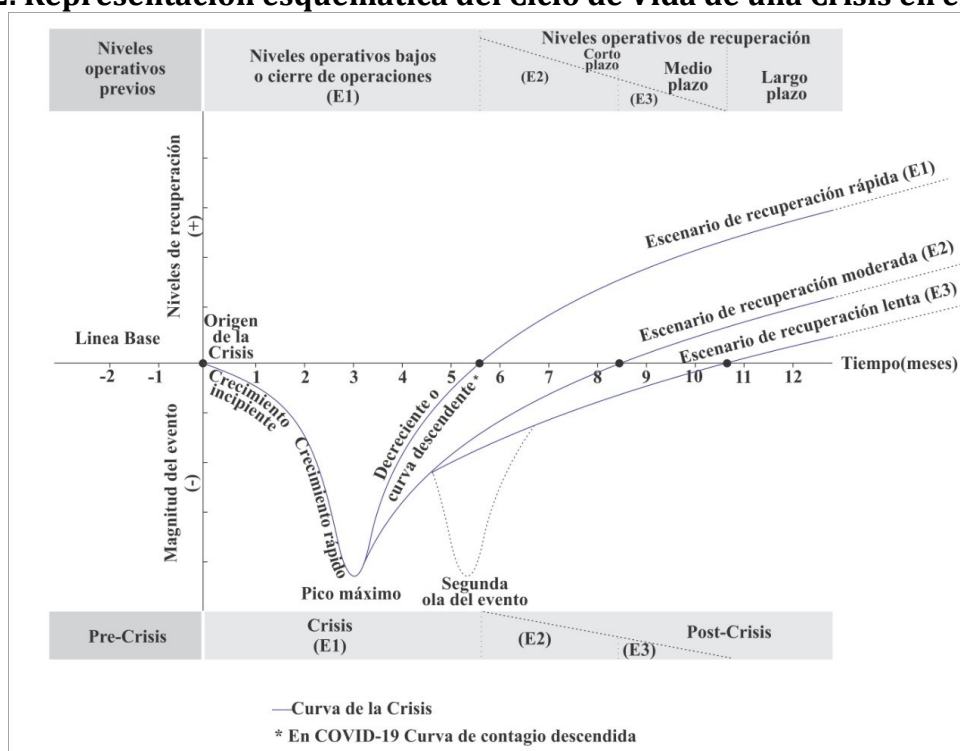
Elaboración propia con base en: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo Gobierno de España, 2020; Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social Gobierno de España, 2020; (1) Strielkowski, 2020; (2) Secretaría de Salud Gobierno de México, 2020b.

El RIESGO depende del lugar de ubicación del receptor y su vulnerabilidad con respecto al sitio en que se está produciendo un brote o donde se está propagando, en tanto la INFECCIÓN se produce al respirar el virus expulsado por una persona con la COVID-19 situada a menos de un metro de distancia, o al tocar una superficie contaminada y después

tocarse los ojos, la nariz o la boca sin lavarse las manos (OMS, 2020). El ciclo de vida de la crisis para cada localidad estará en correspondencia con la asincronía que existe entre la primera ubicación afectada y las más reciente, e incluso las que puedan ser contagiadas a mayor plazo de tiempo en la misma medida que haya personas expuestas y susceptibles al virus.

El esquema conceptual para la comprensión de la COVID-19 (Tabla 1) está relacionado con el Ciclo de Vida de la Crisis, el cual permite comprender el comportamiento temporal de la misma. Para ello se propone un esquema representativo de la curva hipotética según las diferentes etapas del evento (Figura 2). Sobre el eje Y (vertical) se representan en sentido positivo hacia arriba de la línea base los niveles de recuperación de la crisis, y en sentido negativo hacia abajo de la línea base la magnitud del evento según el porcentaje de cambio que puede provocar; sobre el eje X (horizontal) se representa el tiempo aproximado durante el que pudiera transcurrir la crisis (normalmente meses).

Figura 2. Representación esquemática del Ciclo de Vida de una Crisis en el turismo



Fuente: Elaboración propia utilizando Graphics Suite de Corel V17.

La curva de la crisis comienza en el punto de origen referido al momento del brote de la enfermedad, escenario al que corresponde la declaración de alerta. Sobre la misma se representa la etapa de crecimiento incipiente y de crecimiento rápido hasta alcanzar el primer pico; desde ahí se traza la curva descendente o de mejora, y las posibles nuevas olas que pudieran producirse hasta alcanzar la recuperación de la crisis, la cual se representa en tres escenarios probables: (E1) recuperación rápida, (E2) moderada o (E3)

lenta. La trayectoria se relaciona con las etapas de la crisis (representado debajo) y con los niveles de operación de las organizaciones turísticas (representado arriba), según niveles operativos previos a la crisis, niveles operativos bajos o de cierre durante la crisis, y niveles operativos de recuperación en el corto, mediano y largo plazo.

5.2 EFECTOS de la crisis provocada por la COVID-19

Según la OMS al 12 de abril de 2020 el número de infectados por la COVID-19 a nivel mundial fue de 1 654 247 y las víctimas mortales ascendieron a 102 193 (OMS, 2020). En China se reporta que desde el inicio de la pandemia y hasta el 14 de abril de 2020 se produjeron 81 740 infecciones y más de 3 331 personas muertas; indica la Comisión Nacional de Salud de ese país que los casos confirmados el día 4 de abril de 2020 fueron personas llegadas del exterior (casos importados), por lo que preocupa que los viajeros puedan generar una segunda ola de infecciones, debido a lo cual cerraron fronteras a extranjeros, incluyendo personas con visas o permisos de residencia (BBC, 2020). Europa seguía siendo la región más afectada, con más de 840 mil personas enfermas (MSN Noticias, 2020a), la situación más difícil se ha vivido en Italia con 165 155 casos, 21 645 fallecidos y 38 092 recuperados (Google, 2020), y España con 177 789 casos, 70 853 recuperados y 18 713 muertos (*Ibidem*). En el Cercano y Oriente Medio el país más afectado ha sido Irán con un reporte de 76 389 casos, 49 933 recuperados y 4 777 fallecidos (*Ibidem*).

La cantidad de casos por la COVID-19 en los Estados Unidos desde la aparición de la enfermedad el día 22 de enero y hasta el 14 de abril de 2020 era de 605 390 enfermos y 24 582 muertos; de acuerdo a la fuente de exposición 6 814 casos han estado asociados a los viajes (CDC, 2020). Latino América representó el 3.5% del total de los casos a nivel mundial, con 63 238 reportes desde el 26 de febrero hasta el 13 de abril de 2020. Aunque a nivel internacional se registraron 72 395 casos tan solo el día 13 de abril de 2020, lo cual representó una tendencia a la baja en comparación con el promedio de los siete días anteriores, para América Latina en igual fecha se reportaron 3 666 casos, lo que representó un aumento del 131% en comparación a lo informado siete días antes (IDB, 2020).

En México al 13 de abril de 2020 se habían reportado 5 014 casos de contagio por el virus, aunque se encontraban identificados 9 341 casos como sospechosos, y se habían reportado 332 personas fallecidas (MSN Noticias, 2020c). Según predicciones el máximo de casos deberá ocurrir en junio, por lo que se convertiría en el momento más difícil de esta crisis para el país; se espera que el número de casos comience a decrecer entre los meses de julio y agosto, prolongándose la pandemia, aunque ya en declive, hasta el mes de octubre (López-Gatell, 2020). Pudiera darse un nuevo brote de la enfermedad en los meses de invierno, por lo que no se descarta la probabilidad de que una vez terminado el primer brote de la epidemia en una ubicación determinada pudiera reintroducirse desde otra, lo cual ocurrió con la pandemia de la influenza H1N1 de 2009, la cual un año después provocó un segundo brote mayor (Aguilar, 2020).

De acuerdo con la Dirección de Salud Zona Norte del Gobierno del Estado de Chihuahua, hasta el 14 de abril de 2020 a nivel del Estado se habían registrado 75 casos,

171 sospechosos, 18 fallecimientos y 14 casos recuperados (Cárdenas, 2020); esta fuente reportó para Ciudad Juárez 70 casos positivos, 125 sospechosos, 17 fallecidos y 9 casos recuperados (Sosa, 2020). El Periódico El Universal publicó que trece de los fallecidos por la COVID-19 en Ciudad Juárez eran empleados de la industria maquiladora; no está preciso si todos los fallecidos laboraban para la misma empresa, pero representantes de LEAR Corporation emitieron un comunicado en el que lamentaron la pérdida de vidas (Mancinas, 2020). Al parecer algunas industrias maquiladoras han sido posibles focos de infección o concentración de personas infectadas (*Ibidem*).

5.3 RESPUESTA a la crisis y opciones para la RECUPERACIÓN

Al tiempo que muchos países mantienen la cuarentena por motivo del coronavirus e incluso otros comienzan a implementarla, hay países como Austria, República Checa, Dinamarca y Noruega que han comenzado a aliviar las restricciones de aislamiento y de circulación que se habían implementado para evitar la propagación de la COVID-19, aunque algunos especialistas apuntan que aún no es tiempo para flexibilizar las medidas (MSN Noticias, 2020b). Alertan fuentes de estos países que el levantamiento parcial de las restricciones no supone el retorno inmediato a la normalidad, por lo que estas continuarán por más tiempo; la misma fuente reconoce que Dinamarca atribuye el éxito de la gestión de esta crisis a la rapidez con que actuaron (*Ibidem*).

Con base en las lecciones aprendidas por los países europeos mencionados, se presenta seguidamente una síntesis de las principales medidas establecidas como estrategia para la primera fase de recuperación (por lo menos hasta mayo o junio, 2020), las cuales deben ser de observancia para Ciudad Juárez:

- Prolongación del cierre de negocios no esenciales.
- Reapertura de algunos pequeños comercios, aunque con restricciones en el límite de clientes, medidas de desinfección y obligatoriedad de usar mascarillas en el interior.
- Reactivación de los “viajes esenciales” fuera del país, aunque con recomendación de no viajar al extranjero.
- Prolongación de los cierres fronterizos en vigor.
- Continuación del cierre de bares, restaurantes, clubes nocturnos, grandes centros comerciales, peluquerías y salones de masaje, grandes eventos deportivos y culturales, cines y teatros. A los restaurantes se le permite continuar la entrega a domicilio.
- Prohibición de las reuniones con más de 10 personas.
- Permiso para actividades en solitario al aire libre sin mascarilla, como andar en bicicleta o correr.
- Aplazamiento del uso de instalaciones públicas, como piscinas, pistas deportivas y gimnasios.

Además de las lecciones de aprendizaje anteriores, para la gestión de la crisis provocada por la COVID-19 en el turismo de Ciudad Juárez deberán valorarse las premisas siguientes (TRINET, 2020; RTI, 2020):

- La preocupación principal en esta crisis no es la tasa de mortalidad, sino la velocidad de contagio y la rapidez con que los sistemas de salud pueden verse rebasados.
- La redefinición de los viajes y el turismo con posterioridad a la COVID-19 requerirá de nuevos paradigmas, modelos de desarrollo y valores que conduzcan a prácticas de turismo más responsable.
- El mercado interno reaccionará más rápido, las personas no se sentirán cómodas viajando al extranjero de inmediato.
- Los recortes de precios pueden generar un breve aumento en el volumen, pero también pueden resultar contraproducentes a largo plazo.
- La publicidad y los grandes descuentos no funcionan si los consumidores no están dispuestos a viajar.
- La formación de un equipo de gestión de crisis de asociación público-privada permitirá manejar de mejor forma la crisis y desarrollar estrategias de recuperación.
- El fortalecimiento de las relaciones y cooperación entre la academia y el sector turístico ha de promover la colaboración y promoción de formas diferentes para realizar el turismo.
- Las personas son más conscientes de la situación real de la epidemia local, por lo que tienen más confianza para participar en actividades turístico recreativas en áreas locales.
- La demanda turística suele comportarse como un resorte en espiral, cuanto más se deprime, más fuerte se recupera.
- Habrá empresas que cesarán sus operaciones y una racionalización forzada de operaciones no rentables, lo que creará nuevas oportunidades para otras empresas.

La respuesta y recuperación ante la pandemia COVID-19 supone el análisis integrado de la crisis durante todas sus etapas a nivel local. Es recomendable revisar las estrategias generales de la etapa de preparación previa a la crisis para formular acciones de respuesta y posterior recuperación. En la tabla 2 se proponen recomendaciones de utilidad para el manejo de la crisis en el turismo de Ciudad Juárez. La proyección para la gestión de esta situación de crisis deberá responder además a las fases epidemiológicas de la enfermedad establecidas por la OMS para el caso de pandemias (Tabla 3).

Tabla 2 Estrategias básicas para la gestión de la crisis en el turismo

¿Qué hacer durante las diferentes etapas de la crisis?		
Estrategias de Preparación	Estrategias de Respuesta	Estrategias de Recuperación
<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de eventos de riesgos y crisis potenciales. • Estudio de las capacidades institucionales para la gestión de riesgos y crisis. • Simulación, monitoreo y vigilancia de eventos de riesgos y crisis potenciales. • Elaboración del plan para la 	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización y respuesta rápida ante la ocurrencia de la crisis. • Actuación según protocolos para proteger intereses de visitantes, empresas y anfitriones. • Manejo de visitantes que se encuentran en el destino al producirse el evento. • Asistencia a visitantes y 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de experiencias entre los damnificados. • Balance de resultados de daños ocasionados por la crisis. • Actuación ante daños ocasionados según niveles de prioridad. • Reanudación progresiva de actividades. Cálculo de tiempos

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> gestión de riesgos y crisis. • Elaboración de protocolos, acuerdos y procedimientos de operación en tiempo de crisis. • Creación/incremento de fondos de apoyo para enfrentar la crisis. • Relación con organizaciones que apoyan destinos afectados por crisis. • Formación y capacitación para la gestión de riesgos y crisis. • Coordinación entre los sistemas de gestión de riesgos y crisis existentes en la ciudad/destino. | <ul style="list-style-type: none"> residentes en tiempo de crisis. • Aplicación de procedimientos de respuesta ante emergencias. • Respuesta rápida para evitar la propagación en cadena de las crisis. • Control policial y ciudadano ante actos delictivos. | <ul style="list-style-type: none"> de recuperación y momento en que se alcanza la estabilidad. • Estudio del impacto de la crisis y retroalimentación entre las etapas de gestión. Reajustes necesarios. • Seguimiento de impactos residuales y no previstos, y efectos en cadena. • Compensación por daños y pérdidas. |
|---|---|---|

Fuente: Elaboración propia con base en Modelo de las 4 Rs.

Tabla 3 Fases epidemiológicas de una pandemia y del coronavirus

Fases de una pandemia según la OMS (*)	Fases del coronavirus (**)
Fase 1. La OMS confirma la pandemia mundial.	Fase 1. Preparación. Primeras medidas y primeros pacientes aislados, se definen protocolos.
Fase 2. Epidemias regionales y multiregionales.	Fase 2. Contención. Infección importada del extranjero, se evita que el virus se propague a nivel domiciliario, comunitario, y de espacios colectivos.
Fase 3. Fin de la primera ola pandémica. Comienza a estabilizarse la situación, el virus sigue presente en países contaminados tiempo después.	Fase 3. Contagio comunitario. Circula activamente el virus.
Fase 4. Segunda y/o posteriores olas pandémicas. Aparecen nuevos brotes con gran rapidez.	Fase 4. Transmisión sostenida. Transmisión comunitaria sostenida como en Italia y España.
Fase 5. La OMS informará el final de la pandemia después de dos o tres años. Se valorarán consecuencias y medidas a futuro.	

Fuente: Elaboración propia. Con base en (*) Redacción El Pulso Laboral, 2020. (**) Redacción Gestión, 2020.

Según la Secretaría de Salud del Gobierno de México (2020) las fases epidemiológicas de la enfermedad en el país se han comportado hasta el presente de la forma siguiente:

- Fase 1. Importación de casos (28 de febrero al 23 de marzo de 2020): infección importada desde el extranjero, no hay casos de contagio local y el número de personas infectadas con el virus es limitado. El primer caso confirmado en México se registró el 27 de febrero de 2020 en la Ciudad de México a causa de un mexicano que había viajado a Italia, y el primer fallecimiento se produjo el 18 de marzo de 2020.
- Fase 2. Transmisión comunitaria: infección por contacto local entre personas que no han tenido relación con extranjeros, aumenta rápidamente el número de casos confirmados.
- Fase 3 Epidemiológica: registro de la máxima transmisión y expansión de la enfermedad, se implementan protocolos sanitarios más estrictos, y se produce el riesgo de que el sistema de salud se sature.

Tomando en consideración las características de la COVID-19 se propone el enfoque a utilizar para el análisis general de la situación de crisis que se está presentando en el turismo, y las acciones estratégicas y operativas más indispensables a considerar en

Ciudad Juárez, tanto durante la crisis como en la etapa postcrisis (Tabla 4). La experiencia internacional acumulada indica que la implementación de medidas tempranas para detener la propagación del virus ha sido un factor clave; un estudio reciente indicó que el número de muertos en la región habría ascendido a 3,3 millones de personas si no se hubieran tomado medidas para contener el virus (Nuguer y Powell, 2020).

Entre las principales iniciativas que comienzan a gestarse en el territorio se puede mencionar que el Gobierno del Estado de Chihuahua ha puesto en marcha un plan emergente de apoyo y protección a la salud, empleo e ingreso familiar como sustento a las MiPyMES. En el caso de Ciudad Juárez se han venido aplicando medidas en los hoteles que mantienen la operación, como el llenado de un formulario sobre datos personales relacionados a la situación de salud según instrucciones emitidas por la Secretaría de Salud del Estado y un Protocolo de Hospedaje COVID-19 en el que se regula la ocupación máxima a un 15% en hoteles, las actividades esenciales que justifican el alojamiento y otros procedimientos de operación. De igual forma en el sector restaurantero se ha presentado por parte de CANIRAC un análisis de la crisis de la COVID-19 en los restaurantes de la ciudad.

Tabla 4 Relación entre el Evento COVID-19, la Situación de Crisis y las principales Acciones a implementar

EVENTO DE CRISIS COVID -19	
Durante la Crisis	Post- crisis
<p>Situación de crisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curva epidémica de contagios en crecimiento. • Situación de miedo y pánico por posible contagio. • Poca a nula disposición de clientes para viajar. • Hoteles y otros negocios turísticos con niveles de ocupación muy bajos o fuera de operación. • Pérdida de confianza del consumidor. • Saturación de hospitales, clínicas y otros servicios de salud. • Alta cifras de destrucción de empleos. 	<p>Situación de post crisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curva epidémica aplanada o fin de la epidemia. • Readaptación a las condiciones de normalidad. • Recuperación progresiva de la confianza del consumidor y motivación por volver a viajar. • Reapertura progresiva de negocios que lograron resistir / cierre definitivo de otros. • Recuperación progresiva de empleos, de actividades sociales y productivas.
<p>Respuesta a la crisis Acciones estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la planificación: planificación contingente. Adecuación de protocolos sanitarios y plan de actuación. • Investigación de mercado para actualizar e identificar segmentos que puedan recuperarse primero, y diversificar mercados. • Desarrollo de nuevas estrategias de marca dañada por la crisis. • Renegociación de contratos con intermediarios y OTA. 	<p>Recuperación de la crisis Acciones estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración/redefinición de políticas y reelaboración de modelos de predicción de riesgos. • Reacondicionamiento de planes y programas estratégicos. • Reestructuración del marketing estratégico, la comunicación y comercialización. • Programas de recuperación productiva a medio y largo plazo.
<p>Acciones operativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las Finanzas • Marketing, comunicación y comercialización 	<p>Acciones operativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración/adequación de planes operativos.

<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Personal • Operações • Confiança do consumidor • Comunidade • Comunicações • Relações Governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> • Relanzamiento anticipado de productos turísticos con tarifas especiales, y otros incentivos. • Integración de acciones de gestión local (clúster). • Acciones con efecto multiplicador sobre la comunidad local. • Reactivación de relaciones con consumidores.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la información anterior se presenta una lista de las acciones que se recomienda seguir como parte de las estrategias para la gestión de la crisis generada por la COVID-19 en el turismo de Ciudad Juárez. La misma se basa en la sistematización y contextualización de las propuestas publicadas por la Red de Información de Investigación Turística TRINET y el Instituto de Turismo Responsable (TRINET, 2020; RTI, 2020), así como experiencias propias del equipo de investigación adecuadas a la ciudad.

Acciones operativas a implementar durante la crisis de la COVID-19:

Finanzas

- Recorte de servicios no esenciales.
- Aseguramiento de fondos adicionales para iniciar la recuperación.
- Administración de los costos tanto como sea posible.
- Trabajo con instituciones financieras para la reestructuración financiera y crediticia.
- Minimización de los costos fijos.
- Monitoreo de flujo de efectivo a corto plazo que permita predicciones e intervenga de manera oportuna.
- Extensión de créditos o posposición de pagos.

Marketing, comunicación y comercialización

- Restricción de las actividades de marketing.
- Utilización de las redes sociales de manera efectiva.
- Aumento de los ingresos de cada reserva.
- Reducción y reestructuración de los presupuestos publicitarios.
- Reorientación del presupuesto en los mercados nacionales y cercanos.
- Concentración sobre el mercado local y promoción de las vacaciones.
- Promoción de la seguridad de los turistas internacionales si se mantiene la operación.
- Inversión en metabuscadores para captar el mayor número de clientes y llevarlos al sitio web de la empresa.
- Disponibilidad de más y mejor información mientras la crisis continúe.
- Recogida de testimonios sobre las experiencias de los clientes y compartirlas para un nuevo comienzo.
- Utilización de bloggers e influencers.

- Aseguramiento de la bonificación para quienes llaman y cancelan.
- Incentivo para que no cancelen, sino que pospongan a más largo plazo, posiblemente con pequeñas mejoras o beneficios adicionales.
- Revisión de que los mensajes del sitio web estén dirigidos a los visitantes nacionales.
- Aprovechamiento del email marketing mediante los correos electrónicos.
- Reforzamiento de los emails personalizados.
- Fortalecimiento o reactivación de los programas de fidelización.
- Actualización de la información con enfoque proactivo.

Personal

- Movilización de los recursos humanos de acuerdo con las necesidades.
- Contacto empático con los empleados (presencial o en línea).
- Comunicación eficaz con los empleados sobre cuestiones relacionadas con la pandemia.
- Capacitación del personal para tomar decisiones y realización de tareas múltiples.
- Retención del personal confiable para evitar reemplazos posteriores.
- Liberación del personal informal y de medio tiempo primero, y del personal esencial al final.
- Apoyo para las personas que tienen tiempo libre y pueden trabajar desde casa.
- Monitoreo de la salud mental del personal e intervención si es necesario.
- Patrones de trabajo flexibles, trabajo de forma remota, días de trabajo reducidos, etc.
- Utilización de teleconferencia y videoconferencia.
- Protección de los trabajadores contra el desempleo y la pérdida de ingresos (programas de trabajo a corto plazo, de mejora y actualización) y apoyo a los interesados en el turismo por cuenta propia.
- Entrega de alimentos y ofrecimiento de hospitalidad a los trabajadores de primera línea.
- Explicación a los empleados sobre el impacto de la crisis y solicitud de su colaboración y flexibilidad.
- Aseguramiento del bienestar de los empleados instituyendo medidas de control y de salud adecuadas.
- Recogida de sugerencias para mejorar el equipo o revisar los procedimientos internos.
- Creación de condiciones para asegurar un regreso en buen estado de salud y espíritu positivo.

Operaciones

- Cierre de operaciones no esenciales u operaciones de reducción de escala.
- Implementación de "Cupones Corona", por el cual los viajeros que cancelaron viaje recibirán un reembolso o un Boucher en lugar de la devolución del dinero.
- Posposición del mantenimiento no esencial.
- Implementación de planes de acción en caso de que los clientes se enfermen.
- Implementación de medidas de detección apropiadas en el check-in.

- Melhoramento de la limpeza y el saneamiento.
- Cambio del buffet a la comida chapada, de la comida compartida al individuo.
- Implementación de soluciones tecnológicas para abordar los miedos (acceso sin contacto y robotizado, información) y reducción innecesaria de los contactos cercanos humanos.
- Aprovechamiento de los actuales niveles de ocupación más bajos para ofrecer a los huéspedes una mejor experiencia.
- Evaluación de las existencias y EPI'S (Equipo de Protección Individual).
- Revisión de las caducidades de los productos, especialmente los perecederos.
- Actualización de un manual de gestión de crisis, pensando en nuevas crisis.

Confianza del consumidor

- Monitoreo del sentimiento del consumidor afectado por la situación de crisis.
- Aseguramiento a los consumidores de que se está haciendo todo lo posible para que el destino / negocio sea seguro.

Comunidad

- Implementación de relaciones públicas a nivel comunitario para hablar sobre los beneficios del turismo y dar la bienvenida a los turistas cuando sea el momento adecuado.
- Trabajo en estrecha colaboración con las autoridades sanitarias para minimizar la propagación de enfermedades.
- Ofrecimiento de apoyo a personas mayores y partes interesadas más afectadas mediante la entrega de alimentos, capacitación para que trabajen con la organización en el futuro.
- Cooperación y confianza más estrechas entre y con el sector y los socios, incluidas las ONG.

Comunicaciones

- Disposición de un único punto de contacto y una sola voz para comunicar sobre el tema.
- Entrega de información precisa y oportuna, y análisis de las tendencias.
- Comunicación veraz y transparente.
- Desarrollo de declaraciones de tenencia: divulgación de la información que se tenga.
- Respuestas rápidas.
- Uso las redes sociales y monitoreo continuo.
- Contacto regular con los proveedores con respecto a su capacidad para entregar bienes y servicios.

Relaciones Gubernamentales

- Promoción de soluciones políticas para la recuperación y la prevención / mitigación en el futuro.
- Promoción de la solidaridad.
- Búsqueda de iniciativas generales como cambios de exención de visa.
- Acceso rápido y fácil a préstamos a corto y mediano plazo para superar la escasez de liquidez

- Desgravación fiscal (tanto a nivel del mercado de origen como de destino), comenzando por las PYME y extendiéndolo a operadores de todos los tamaños.
- Aprobación inmediata de la exención temporal de franjas horarias del aeropuerto.
- Organización de acciones civiles para transmitir una voz unificada al gobierno.
- Simplificación de las reglas de visa, reducción o exención de impuestos a viajeros y apoyo a destinos económicamente afectados con promoción y comercialización para atraer turistas.
- Presión al gobierno para obtener ayuda financiera que permita proteger los ingresos de los trabajadores que serán despedidos temporalmente.
- Búsqueda de asistencia de flujo de efectivo para apoyar a los grandes y pequeños interesados en el turismo.
- Estimulación de la demanda local a través de un cupón para el consumo turístico interno.
- Incentivo a las subvenciones y préstamos perdonables, y desincentivo a los préstamos no perdonables.

Acciones para la etapa postcrisis:

Política

- Reconstrucción de la confianza en un esfuerzo concertado y cooperativo que involucre al gobierno, las DMO y al sector turístico.
- Identificación y concentración en ventajas competitivas sostenibles.
- Comunicación de los beneficios del turismo a la comunidad local.
- Mitigación de cualquier tendencia a la fobia turística y el racismo que involucre a turistas de ciertas regiones.
- Promoción de acciones más sostenibles.

Marketing

- Relanzamiento del destino / producto.
- Lanzamiento de paquetes y promociones especiales que se han desarrollado durante el evento de crisis.
- Expansión progresiva del mercado apuntando primero a mercados “curados” y luego a más mercados.
- Orientación a los mercados leales, nacionales e internacionales cercanos.
- Acciones conjuntas con el sector local de Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exhibiciones (MICE).
- Uso de las redes sociales: Instagram, Facebook, etc., con buenas noticias.
- Concentración en los viajes de negocios: es mucho menos discrecional

Integración

- Trabajo con proveedores de transporte para reducir las barreras de entrada.
- Coordinación por parte de los gobiernos a todos los niveles (federal, estatal, local) para entregar un mensaje coherente al consumidor.
- Acciones para tranquilizar a la comunidad local.

Comunidad

- Compra a productores locales.

- Construcción de una plataforma en línea para conectar a los productores locales de alimentos y el sector turístico.
- Altruismo y solidaridad.
- Fomento de la modalidad de Visita a Amigos y Familiares (VFR) vinculada con las necesidades de los residentes para visitar a la familia.
- Animación a los residentes locales para visitar primero las atracciones locales.

Consumidores

- Información de cualquier acción que el destino aún pueda estar implementando (como controles de virus, medidas de seguridad, etc.).
- Explicación de los procesos de saneamiento.
- Reconstrucción de la confianza y la relación.
- Educación y promoción de la sostenibilidad, y el respeto por la naturaleza.
- Énfasis en la calidad del servicio al ofrecer el verdadero significado de la hospitalidad.
- Preparación para un fuerte repunte de la demanda.

6 Conclusión

Atendiendo a la experiencia de crisis que se está viviendo en el turismo y a la condición de extrema incertidumbre que la ha caracterizado, es importante destacar que una de las vías futuras para minimizar los daños producidos por nuevos eventos de salud corresponde al fomento de la educación y la cultura para enfrentar tales pandemias, así como a una adecuada planificación turística para afrontar las crisis y proyectar una temprana recuperación, considerando factores políticos, sociales, económico - financieros, tecnológicos y ambientales. El conocimiento científico será la competencia que permitirá alcanzar el fortalecimiento de la capacidad de recuperación y adaptación, pero sin investigación no habrá nuevos conocimientos, razón por la que será necesario seguir promoviendo los estudios multi y transdisciplinarios con el fin de evitar los problemas que hoy se afrontan en relación con nuestra vulnerabilidad, resiliencia y capacidad de adaptación.

Todavía falta mucho por aprender sobre la forma en que la COVID-19 afecta a los humanos (OMS, 2020); no obstante, comienza a quedar claro que la integración entre el sector turístico, las agencias de gestión de emergencias y salud, los gobiernos locales, las comunidades, los turistas y la academia, será un factor clave para el desarrollo de estrategias que permitan mejorar la gestión de riesgos ante crisis de salud, así como la recuperación y la resiliencia a largo plazo. Todo ello permitiría reducir las tasas de morbilidad y mortalidad, así como los niveles de deterioro y pérdida de calidad de vida que se están produciendo como consecuencia de la COVID-19 para las organizaciones de turismo, turistas, y anfitriones, así como para la economía y la sociedad en general.

Referencias

- Aguilar, Karina. (2020). *MSN Noticias*. Recuperado de: <https://www.msn.com/es-mx/noticias/mexico/no-se-descarta-nuevo-brote-de-covid-19-señaló-lópez-gatell/ar-BB12KHgo?ocid=spartandhp>
- Aktas, G., & Gunlu, E. A. (2005). *Crisis management in tourist destinations*. Global Tourism (3ª Ed.). W. F. Theobald (Editor): 440-457, Amsterdam, Elsevier.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). *Grupo BID en respuesta al Covid-19*. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/coronavirus>
- BBC. (2020). *BBC News Mundo*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52198097>
- Cárdenas, Yuriana. (14 de abril, 2020). Coronavirus Chihuahua: 75 casos confirmados, 18 defunciones, 171 sospechosos. *Periódico Omnia*. Recuperado de: <http://www.omnia.com.mx/noticia/139901>
- CDC. (15 de abril, 2020). Enfermedad del coronavirus 2019 (COVID-19). *Centros para el Control y la Prevención de enfermedades*. Recuperado de: <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/cases-updates/cases-in-us.html>
- CIIFEN. (2020). *Centro Internacional para la Investigación del Fenómeno de El niño*. Recuperado de: http://www.ciifen.org/index.php?option=com_content&view=category&id=84&layout=blog&Itemid=111&lang=es
- Cutter, Susan. L. & colleagues. (2015). Pool knowledge to stem losses from disasters. Public awareness, rigorous risk research and aligned targets will help policy-makers to increase resilience against natural hazards. *Nature*, 522 (18 June 2015). Macmillan Publishers Limited. Retrieved from: <http://www.irdrinternational.org/wp-content/uploads/2015/06/Cutter-et-al-2015-Nature.pdf>
- Dirección General de Protección Civil y Emergencias. (2015). *Dirección General de Protección Civil y Emergencias*. Recuperado de: <http://www.proteccioncivil.org/riesgos>
- Google. (2020). *Mapa de la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de: <https://google.com/covid19-map/?hl=es>
- IDB. (13 April, 2020). *Covid-19. Situation Update*. Retrieved from: <https://www.iadb.org/es/coronavirus/situacion-actual-de-la-pandemia>
- López-Gatell, Hugo. (13 de abril, 2020). ¿Cuándo sería el pico de casos de COVID-19 y cuándo bajaría la 'curva epidémica'? *MSN Noticias*. Recuperado de: <https://www.msn.com/es-mx/noticias/mexico/%C2%BFcu%C3%A1ndo-ser%C3%ADa-el-pico-de-casos-de-covid-19-y-cu%C3%A1ndo-bajar%C3%ADa-la-curva-epid%C3%A9mica-esto-dice-l%C3%B3pez-gatell/ar-BB12zMtZ?ocid=spartandhp>
- Mancinas, Ibeth. (14 de abril, 2020). Empleados de maquila, 13 de los 16 muertos por COVID-19 en Chihuahua. *Periódico El Universal*. Recuperado de:

<https://www.eluniversal.com.mx/estados/empleados-de-maquila-13-de-los-16-muertos-por-covid-19-en-chihuahua>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo Gobierno de España. (2020). *Covid-19 Guía de Buenas Prácticas para los establecimientos y trabajadores del Sector Turístico*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Lenovo/Desktop/Gu%C3%ADa%20de%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20covid-19%20Espa%C3%B1a.pdf>

Ministerio de Sanidad Gobierno de España. (2020). *Enfermedad por nuevo coronavirus, COVID-19*. Recuperado de: https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov-China/documentos/Informacion_inicial_alerta.pdf

Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social Gobierno de España. (2020). *Información Coronavirus*. Recuperado de: <https://www.mscbs.gob.es/>

Mitroff, I., Pearson, C. M., & Harrison, L. K. (2002). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

MSN Noticias. (2020a). El COVID-19 ha matado a 102 mil 193 personas en el mundo: OMS; un millón 654 mil 247 están enfermas. *MSN Noticias provisto por Microsoft News con información de EFE*. Recuperado de: <https://www.msn.com/es-mx/noticias/mexico/el-covid-19-ha-matado-a-102-mil-193-personas-en-el-mundo-oms-un-millón-654-mil-247-están-enfermas/ar-BB12we4u?ocid=spartandhp>

MSN Noticias. (2020b). Cuáles son los países que empezaron a levantar la cuarentena por el coronavirus, y cómo lo están haciendo. *MSN Noticias provisto por Microsoft News con información de AFP y EFE*. 12 de abril de 2020. Recuperado de: <https://www.msn.com/es-mx/noticias/mundo/cuáles-son-los-países-que-empezaron-a-levantar-la-cuarentena-por-el-coronavirus-y-cómo-lo-están-haciendo/ar-BB12vu19?>

Nuguer, Victoria., y Powell, Andrew. (10 de abril, 2020). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Políticas y proyecciones para América Latina y el Caribe en tiempos del COVID-19. Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/politicas-y-proyecciones-para-america-latina-y-el-caribe-en-tiempos-del-covid-19/>

Organización Mundial de la Salud -OMS. (2020). *Organización Mundial de la Salud*. Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Organización Mundial del Turismo-OMT. (2020). *Tourism and COVID-19. WEB UNWTO*. Recuperado de: <https://www.unwto.org/tourism-covid-19>

Pennington-Gray, L., Kaplanidou, K., & Schroeder, A. (2012). Drivers of Social Media Use among African Americans in the Event of a Crisis. *Natural Hazards*. DOI: 10.1007/s11069-012-0101-0 Online First (February 6).

Pennington-Gray, L., Schroeder, A., & Kaplanidou, K. (2011). Examining the Influence of Past Travel Experience, General Web Searching Behaviors and Risk Perceptions on Future Travel Intentions. *International Journal of Safety and Security in Hospitality and Tourism*, 1(1), 64-92.

Redacción El Pulso Laboral. (2020). *El Pulso Laboral*. Coronavirus: fases de una pandemia según la OMS. Recuperado de: <https://elpulsolaboral.com.mx/seguridad-social-y-salud/21038/coronavirus-fases-de-una-pandemia-segun-la-oms>

Redacción Gestión. (2020). *Gestión*. Fases del Coronavirus: ¿cuáles son y qué significa cada una de estas? Recuperado de: <https://gestion.pe/mundo/fases-del-coronavirus-cuales-son-y-que-significa-cada-una-de-estas-nnda-nnlt-noticia/>

Responsible Tourism Institute -RTI. (2020). Recuperación Empresarial del Sector Turístico. Propuesta de Actuación. Abril 2020. *Biospherecoronavirus_es*. Recuperado de: https://www.biospheretourism.com/assets/arxius/a90b58307340e04a2bdb3d4e45a37ea7.pdf?utm_campaign=envio_5e92eda5&utm_medium=email&utm_source=newsletter&utm_content=1581%20ord40%20descarga-la-guia

Rodríguez-Toubes Muñiz, D., y José A. Fraiz Brea. (2010). Gestión de crisis en el turismo: la cara emergente de la sostenibilidad. *Revista Encuentros Científicos*, 6. Recuperado de: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1646-24082010000100006&script=sci_arttext

Rodríguez-Toubes Muñiz, Diego. (2011). Gestión proactiva de crisis en el turismo: una experiencia de estudio en Galicia. *PASOS*, 9 (2), 279-289.

Rodríguez-Toubes, Muñiz, Diego; Fraiz, Brea, José A. (2010). Gestión de crisis en el turismo: la cara emergente de la sostenibilidad. *Tourism & Management Studies*, 6, 49-58.

Secretaría de Salud Gobierno de México. (2020). *COVID-19*. Fase 2. Recuperado de: <https://coronavirus.gob.mx/covid-19/>

Sharpley, Richard. (2005). International tourism: the management of crisis. In: *The Management of Tourism*. Pender, Lesley., & Sharpley, Richard (edits). Sage Publications. London New Delhi. p. 275-287. Retrieved from http://www.mu.edu.et/iphc/images/library/Tourism/2_THE-MANAGEMENT-OF-TOURISM.pdf

Sosa, Luz del Carmen. (14 de abril, 2020). No se reportan nuevos casos de coronavirus en Juárez. *El Diario*. Recuperado de: <https://diario.mx/juarez/no-se-reportan-nuevos-casos-de-coronavirus-en-juarez-20200413-1651251.html>

Strielkowski, Wadim. (2020). International Tourism and COVID-19: Recovery Strategies for Tourism Organizations. *Preprints* 2020, 2020030445. Doi:10.20944/preprints202003.0445.v1. Retrieved from: <https://www.preprints.org/manuscript/202003.0445/v1>

TRINET. (2020). Initial TRINET Responses to COVID-19 Tourism (v. April 2, 2020). *TRINET, Tourism Research Information Network*. Retrieved from:

<https://www.onecaribbean.org/wp-content/uploads/TRINET-COVID-19-Recovery-1.pdf>

UNWTO. (27 March, 2020). Impact assessment of the COVID 19 outbreak on international tourism. *World Tourism Organization*. Retrieved from: <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>

Villegas, J., Matyas, C., Srinivasan, S, Cahyanto, I., Thapa, B. & Pennington-Gray, L. (2012). Florida Tourists' Individual Traits and their Influence on Affect, Risk Perception, and Likelihood of Evacuation after Exposure to Hurricane Warning Messages. *Natural Hazards*. DOI: 10.1007/s11069-012-0119-3 Online First (March 9).

Wilks, J., & Moore, S. (2003). Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region: An Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters. *Commonwealth of Australia*. APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST).

RESPONSE TO THE CRISIS GENERATED BY THE COVID-19 PANDEMIC IN TOURISM. FROM THE GLOBAL TO THE LOCAL: CIUDAD JUÁREZ (MEXICO)

Abstract

Changes as a consequence of the crisis generated by the COVID-19 are causing a critical problem at the global level. Therefore, the aim of this research is to promote knowledge about the current crisis in tourism and provide tools and strategies that facilitate the search for answers and recovery-oriented options. This is a qualitative, exploratory and propositional research study based on which, empirical and theoretical methods were used; the main source for obtaining primary data was interviews, and secondary data was obtained through documentary research. As a result of this study, a conceptual theoretical framework for understanding crisis in tourism is recommended, and a conceptual model for the management of this crisis in tourism is proposed, based on a process that integrates risks and crises. Finally, a methodological management scheme to implement in Juarez City is suggested. It concludes by highlighting the value of research, education and the culture of preparedness to face these pandemics.

Keywords: COVID-19, coronavirus, crisis, tourism, management.