



Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Departamento de Ciencias Administrativas

Doctorado en Ciencias Administrativas

**“Cooperación Transfronteriza y Estratagema de
Competitividad para el hospedaje en Ciudad Juárez,
Chihuahua y El Paso, Texas”**

Tesis para obtener el grado de Doctora de Ciencias Administrativas

M.C. Zyanya María Villa Zamorano

“Becada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología”

**Bajo la dirección del
Dr. Tomás Jesús Cuevas Contreras**

**La codirección de
Dra. Isabel Zizaldrá Hernández
Dr. Dallen Timothy**

**Lectores:
Dr. Javier Chávez
Dr. Luis Antonio Payán Alvarado**

Ciudad Juárez, noviembre 2021

Índice

Introducción	7
i. Antecedentes	8
ii. Planteamiento del problema.....	9
iii. Preguntas de investigación.....	13
iv. Objetivo general	14
iv.i Objetivos específicos.....	14
v. Hipótesis y supuestos	14
vi. Justificación.....	15
Capítulo 1. Marco Teórico-Referencial. Cooperación Transfronteriza para la Estrategia del Hospedaje.....	17
1.1 Estrategia y Competitividad con enfoque en el hospedaje	17
1.1.1 Sistema Turístico	17
1.1.2 Estrategias.....	18
1.1.3 Competitividad	19
1.1.4 Competitividad y estrategias en turismo.....	22
1.1.5 Competitividad y estrategias en el hospedaje	24
1.2 Cooperación.....	27
1.2.1 Espacio transfronterizo	28
1.2.2 Sistemas de innovación regional transfronteriza	31
1.2.3 Teoría del Actor Red (TAR).....	32
Capítulo 2. Marco Contextual.....	34
2.1 Región Paso del Norte	34
2.2 Interdependencia económica CJS-ELP	34
2.3 Accesibilidad Transfronteriza	36

2.4 Hospedaje en la Metrópoli Transfronteriza	37
2.5 Escenario por la COVID-19	39
Capítulo 3. Marco Metodológico	41
3.1 Diseño Convergente (CUAL-Cuan)	42
3.2 Etapa 1. Cualitativa	43
3.2.1 Recolección de datos	44
3.2.2 Análisis de datos	47
3.3 Etapa 2. Cuantitativa	50
3.3.1 Población y muestra.....	50
3.3.2 Recolección de datos	51
3.3.3 Análisis de datos	53
3.4 Etapa 3. Triangulación	55
Capítulo 4. Resultados	58
4.1 Desarrollo y transformación de la cooperación transfronteriza CJS-ELP	58
4.1.1 Precedentes e Iniciativas actuales de Cooperación Transfronteriza	61
4.1.2 Organismos y actores con relaciones transfronterizas	67
4.1.3 Dinámicas de cooperación transfronteriza.....	70
4.2 Estratagema de competitividad del hospedaje en CJS y ELP	74
4.2.1 Hospedaje en Ciudad Juárez, Chihuahua.....	74
4.2.2 Hospedaje en El Paso, Texas	80
4.3 Redes de cooperación transfronteriza.....	85
Capítulo 5. Discusión	92
5.1 Desarrollo y transformación de la cooperación transfronteriza CJS-ELP	93
5.2 Estratagema de competitividad del hospedaje en CJS y ELP	96
5.3 Redes de cooperación transfronteriza.....	100
5.4 Modelo de niveles de cooperación hacia un turismo transfronterizo	103

Capítulo 6. Conclusiones	107
6.1 Desarrollo y transformación de la cooperación transfronteriza en CJS-ELP	108
6.2 Estrategia de competitividad del hospedaje en CJS-ELP	109
6.3 Redes de cooperación transfronteriza.....	111
Capítulo 7. Recomendaciones para futuras investigaciones.....	112
Referencias.....	114
Anexos	126
Anexos 1. Propuesta Capitular de Tesis	126
Anexo 2. Cronograma de Estudio de Campo	129
Anexo 3. Instrumento en español	130
Anexo 4. Instrumento en inglés.....	139
Anexo 5. Actores entrevistados y encuestados.....	147
Anexo 6. Hoteles de Ciudad Juárez con abreviatura	148
Anexo 7. Hoteles de Ciudad Juárez con abreviatura	149
Anexo 8. Precedentes de cooperación transfronteriza.....	150
Anexo 9. Iniciativas actuales de cooperación transfronteriza	156
Anexo 10. Indicadores de redes a nivel nodo.....	162

Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de interacciones de la región CJS-ELP	13
Figura 2. Niveles de competitividad sistémica.....	22
Figura 3. Modelo integrado de Dwyer y Kim	24
Figura 4 Hoteles asociados en Ciudad Juárez, Chihuahua	38
Figura 5. Hoteles en El Paso, Texas	39
Figura 6. Diseños mixtos.....	42
Figura 7. Diseño de investigación documental.....	45

Figura 8. Ejemplo de cédula de investigación de campo	46
Figura 9. Etapa Cualitativa.....	50
Figura 10. Etapa Cuantitativa.....	55
Figura 11. Etapa Triangulación.....	55
Figura 12. Proceso de Metodología.....	57
Figura 13. Clasificación de información recuperada de trabajo.....	60
Figura 14. Precedentes en Cooperación Transfronteriza.....	64
Figura 15. Iniciativas actuales de Cooperación Ciudad Juárez - El Paso.....	66
Figura 16. Organismos con relaciones binacionales	69
Figura 17. Dinámicas de cooperación transfronteriza	70
Figura 18. Requerimientos teóricos y empíricos	71
Figura 19. Beneficios de cooperación transfronteriza	72
Figura 20. Complicaciones en la región.....	73
Figura 21. Red de Cooperación entre Hoteles Ciudad Juárez	79
Figura 22. Red de Cooperación entre Hoteles El Paso.....	84
Figura 23. Red de Cooperación Transfronteriza	87
Figura 24. Red de actores regionales.....	89
Figura 25. Centralidad de grado e Intermediación de actores en CJS-ELP.....	91
Figura 26. Asociaciones de Hospedaje de Ciudad Juárez y El Paso	99
Figura 27. Niveles de relación hacia el Turismo Transfronterizo	105
Figura 28. Niveles de Cooperación Transfronteriza en CJS-ELP	106

Índice de tablas

Tabla 1. Primer tratamiento de datos.....	48
Tabla 2. Segundo tratamiento de datos.....	48
Tabla 3. Tercer tratamiento de datos	49
Tabla 4. Operacionalización de Estratagema de Competitividad.....	52
Tabla 5. Primer tratamiento de datos.....	59
Tabla 6. Información identificada de cooperación transfronteriza.....	59
Tabla 7. Indicadores de red completa CJS	78
Tabla 8. Indicadores de red completa ELP.....	83
Tabla 9. Indicadores de red completa CJS-ELP.....	86
Tabla 10. Indicadores de red de actores regionales	88

Índice de gráficas

Gráfica 1. Importancia de factores de Calidad del Servicio CJS.....	74
Gráfica 2. Importancia de factores de Capital Humano CJS	75
Gráfica 3. Importancia de factores de Mercadotecnia CJS	76
Gráfica 4. Importancia de factores de Cooperación Local CJS.....	76
Gráfica 5. Importancia de factores de Cooperación Transfronteriza CJS	77
Gráfica 6. Importancia de factores de calidad del servicio ELP	80
Gráfica 7. Importancia de factores de Capital Humano ELP	81
Gráfica 8. Importancia de factores de Mercadotecnia ELP.....	81
Gráfica 9. Importancia de factores de Cooperación local ELP	82
Gráfica 10. Importancia de factores de cooperación transfronteriza ELP.....	82

Introducción

Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, se ubican en la Región Paso Del Norte, fundada en 1659 y dividida en dos países por el Tratado de Guadalupe Hidalgo de 1848 (González 2017). Con casi 200 años de historia, la división no hizo cambios que en un principio modificaron las relaciones sociales y económicas de la región. Pero con el tiempo, la división política traería consigo modificaciones importantes en las interacciones entre las ahora dos ciudades fronterizas.

En efecto, la historia de ambas ciudades ha transitado de actividades agrícolas, a servicios recreativos, a la industria maquiladora, que ahora se dan de forma simultánea en mayor o menor relevancia. Esto ha derivado en una metrópoli transfronteriza interdependiente que con ciertos lazos de comunicación para promover y mejorar el bienestar de ambas ciudades. Esta comunicación pasa por, el sector turístico, es decir, el constante flujo de visitantes y turistas por motivos de turismo recreacional, médico, de negocios o por tramites consulares.

Desde esta perspectiva, los hoteles de ambas ciudades se vuelven esenciales para brindar servicios de hospedaje necesarios para estos visitantes. A su vez, esto hace la competitividad hotelera una cuestión, vital para incentivar el atractivo de la zona, incluso en un contexto de emergencia sanitaria, como el que se enfrenta en la actualidad. Este difícil contexto hace, la búsqueda de estrategias innovadoras y capaces de adaptarse de manera eficiente una prioridad para los empresarios, no solo de turismo, sino de cualquier rubro económico. De esta manera, temas como la coordinación, cooperación y la colaboración, así como las alianzas estratégicas son cruciales, para poder ver un resurgimiento de la economía regional (Escarrer, Sarasola, Guevara y Chaparro 2020).

Por esto, la presente tesis tiene por objetivo evaluar la relación entre la cooperación transfronteriza y la estrategia de competitividad en el hospedaje de Ciudad Juárez y El Paso, a través de un enfoque mixto secuencial explicativo, tomando como base la teoría del actor red y el enfoque sistémico de competitividad, las cuales ven al objeto de estudio como parte de un sistema o red interdependiente, que desde el actor inmerso en esta, deja entrever el cómo y el porqué de las relaciones, así como los efectos de estas relaciones y su incidencia en el mismo sistema. Este enfoque permite conocer desde estos actores las transformaciones y desarrollo de la cooperación transfronteriza, analizar las estrategias de competitividad vigentes en el hospedaje de ambas ciudades y exponer e interpretar las redes de colaboración de estos establecimientos para mostrar la importancia de la cooperación transfronteriza como factor incentivador de la competitividad hotelera del destino bi-regional.

i. Antecedentes

Las fronteras como barrera territorial poseen una función estructurante, puesto que diferencian los sistemas políticos y económicos, y afirmación culturas e identidades distintas. Estas condiciones, sin embargo, crean diferendos que se convierten en recursos para los locales y visitantes. Y estos diferendos – en precios, mercados laborales, productividad, acceso a una diversidad de bienes y servicios, favorece la comunicación y el intercambio de bienes tangibles e intangibles (O’Dowd 2010). Esto a su vez crea múltiples redes en una región transfronteriza, conduciendo a diferentes y nuevas formas de gobernanza transfronteriza con diferentes relaciones de poder entre los actores, que luego resultan en "sitios institucionales, con geografías materiales particulares" y "complejidad relacional" (Healey 2006).

Ahora bien, si de actividad económica se trata, las regiones transfronterizas suelen constar de dos o más áreas núcleo de asentamiento ubicadas alrededor de una frontera internacional y situadas sobre redes de cooperación. Existen casos de éxito en estos temas de cooperación transfronteriza, como Los Alpes, con AlpNet que se extiende sobre 48 regiones en 7 estados diferentes, y la cual trata de una asociación de socios turísticos europeos de Suiza, Italia, Alemania y Austria fundada para promover el turismo en los alpinos europeos. Si bien esta instancia, ha pasado por distintos altibajos, Pechlaner et al., (2002) lo calificaron como un ejemplo esencial para la cooperación a través de redes de conocimiento.

Otro ejemplo de cooperación transfronteriza similar se ha dado en lugares como Luxemburgo, que formó La Gran Región con partes de Alemania, Francia, y Bélgica. Esta fusión ha ayudado a Luxemburgo a convertirse en una capital regional, lo cual se demuestra por el tránsito de personas que cruzan diariamente las fronteras nacionales por cuestiones laborales (Sohn et al. 2009).

En todo caso, las razones para el éxito o fracaso de la cooperación transfronteriza pueden ser diversos, pero en todos destacan variables como la vinculación de intereses entre los agentes; diferencias administrativas, políticas, técnicas, o financieras lentos; y la permanencia o “dureza” de las barreras que van desde el lenguaje hasta aspectos legales (Alberdi 2019). Estas circunstancias van a variar según las condiciones del territorio donde se desarrollen las interacciones, pero en el caso del continente americano, las relaciones de cooperación se dan de manera singular y distinta de lo que podría ser el caso europeo, por la asimetría económica e ideológica más acentuadas que existe entre las partes.

En este sentido, las regiones urbanas transfronterizas, entre Estados Unidos y México, que incluyen Tijuana-San Diego (población estimada, 4,5 millones), Ciudad Juárez-El Paso (2,5

millones), Mexicali-Imperial Valley (1,5 millones), Reynosa-McAllen (0,8 millones), Matamoros-Brownsville (0,7 millones) y Nuevo Laredo-Laredo (0,5 millones) manifiestan una interacción socioeconómica, fundamentada en la interdependencia entre ambas ciudades gemelas (Herzog 2020), con un nivel de integración alto, a pesar de sus diferencias.

Estas regiones se han integrado de tal forma que su población en los últimos 50 años ha crecido de manera extraordinaria, lo cual se refleja de mayor manera del lado mexicano. Ahora bien, entre las principales interacciones mencionadas en la literatura, se encuentran aquellas relacionadas con la economía, que cobró mayor fuerza a partir del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). En este contexto, la frontera muestra contrastes en aspectos tangibles como el aspecto de las áreas urbanas y, las asimetrías económicas, e intangibles como la cultura y las costumbres que se encuentran en continua interacción por el tránsito continuo de un lado al otro de la frontera (Alegría 1990; Herzborg 2020; Mendoza y Dupeyron 2017; Padilla 2005). Esta interacción por tanto merece una problematización especial a partir de la estructuración de la vida transfronteriza que ocasionan las asimetrías, incluyendo sobre el tema de este trabajo el turismo transfronterizo.

ii. Planteamiento del problema

El turismo como actividad económica a nivel mundial generaba aproximadamente 1.7 billones de dólares y el movimiento de 1,400 millones de turistas internacionales (OMT 2019). El turismo es pues una actividad a la que se le atribuye ser motor de economías, agente de cambio del territorio, promotor de las culturas, e incluso un factor de incidencia sobre la soberanía de los países debido a los procesos de globalización que han fortalecido las interconexiones a nivel mundial (Timothy, Guia, Berthet 2014). Además, esta actividad crea un sistema interdependiente entre las empresas que forman parte del sector turístico, incluyendo los establecimientos de hospedaje que se convierten en uno de los indicadores económicos más importantes de esta actividad (SECTUR, 2019).

En 2018 y 2019, por ejemplo, el hospedaje a nivel mundial continuó su expansión con un incremento de habitaciones disponibles del 17.7%, o 16.9 millones de cuartos, con una ocupación promedio del 70% en aproximadamente 402,933 hoteles (STR 2019). En el continente americano, el porcentaje de ocupación rondó entre el 72.5%, siendo América del norte (Canadá, Estados Unidos y México) quienes abarcaron un mayor porcentaje de esta ocupación (73.3%) (STR 2019). Sólo Estados Unidos es el tercer país con más llegadas internacionales, según el Departamento de Comercio de EE. UU. En 2018 aseguró para su economía más de 1.6 trillones de dólares, lo que generó 7.8 millones de empleos, destacando de nuevo el sector hotelero con más de 5 millones de habitaciones y un 70% de ocupación.

Por su parte, México en 2018 ocupó el sexto lugar en llegadas internacionales, generando 22 mil 510 millones de dólares, y más de 4 millones de empleos relacionados a esta actividad terciaria (SECTUR y DATATUR 2018). El sector de hospedaje en México es el más desarrollado de Latinoamérica, con más de 406,895 cuartos de hotel (SECTUR 2019). De estos, aproximadamente el 20% corresponde a hoteles operados bajo el modelo *Todo Incluido* (JLL 2017).

De esta forma, en un escenario en el que el turismo representaba el 10.4% del PIB mundial (WTTC, 2019), la innovación constante y adaptabilidad son factores esenciales para su continuo crecimiento y competitividad. Esto se puso a prueba en el panorama que se desarrolló en 2020, la pandemia de la COVID-19, que representó un factor ajeno y fuera del control no solo de empresarios sino también de los gobiernos del mundo. La COVID-19 hizo ineficaz cualquier planeación estratégica trazada con anterioridad, luego de haber detenido la economía a nivel mundial hasta el primer trimestre del año 2021. Tal contingencia según la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es de las mayores amenazas para la economía mundial desde la emergencia financiera de 2008-2009. Esta amenaza a la economía, por supuesto, pasa por la caída de la actividad turística. Chakraborty y Maity (2020) aseguran que el sector turístico, es de los más dañados con una disminución del 50 – 70% de su producción.

En efecto, la contingencia ocasionada por la COVID-19 ha hecho evidente el grado de interdependencia entre las naciones del mundo a través de todas las actividades económicas, por lo que, para lograr la recuperación de la economía global, se requerirán estrategias competitivas completamente diferentes a las que se habían venido aplicando. Se requerirá contar con estrategias capaces por lo menos de minorizar los daños económicos ante otra crisis sanitaria. Sin duda, temas como la coordinación, la cooperación, y la colaboración, así como alianzas estratégicas serán clave para poder ver un resurgimiento en la economía global (Escarrer, Sarasola, Guevara y Chaparro 2020). Esto corresponde de igual forma a la región Paso del Norte.

En este contexto, la relación entre EE. UU. y México enfrenta un panorama incierto con el cierre de la frontera para viajes no esenciales, ya que esto detiene el flujo de sectores económicos importantes, incluyendo el del turismo. Aún con la reapertura de la frontera a personas con un cuadro completo de vacunación, la actividad sigue estando solo parcialmente habilitada. Esta situación sin precedentes hace pues evidente la importancia de la comunicación entre ambos países, dentro del marco de su relación comercial y desde su delimitación política.

Esta observación es pertinente a, la región objeto de este estudio, Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, ciudades hermanas que han atravesado diferentes etapas en su desarrollo de forma interdependiente, vinculadas, como ya se dijo, a través de actividades del sector agrícola en sus inicios, pasando por el de servicios recreativos y el desarrollo industrial, actividades que en la actualidad se desenvuelven de forma simultánea en menor o mayor proporción (González, 2017; Zizaldra, 2010). En el caso de la actividad de servicios recreativos, se han extendido de tal forma para integrar servicios de salud, de negocios y por tramites consulares, los cuales generan divisas importantes para ambas ciudades (Cuevas 2013).

Ahora bien, si el turismo es esencial para la región Paso del norte, y su recuperación económica pasa por el turismo, en sus muchas formas, el hospedaje en ambas ciudades resulta crucial para la reactivación de la actividad económica y la recuperación plena de las condiciones prepandemias – y quizás para su mejoría ante la urgencia de una recuperación expedita –. En términos de inventario, por ejemplo, Ciudad Juárez (CJS), durante el período de 2017 – 2019 contaba con 125 establecimientos y 6,711 cuartos (INEGI 2017), con una ocupación promedio 60.9% (SECTUR 2019) de los cuales sólo el 12% pertenecen a cadenas o franquicias. Estos establecimientos se encuentran distribuidos en su mayoría en dos de las tres zonas que Cuevas (2013) reconoce con actividad hotelera [Pronaf y Dorada-Misiones], hecho determinado por las distancias [distancia al consulado estadounidense, distancia a puentes internacionales, o distancias a parques industriales y/o zonas de comercio] o en algunos casos por servicios complementarios como traslado y/o estrategias de responsabilidad social. El Paso (ELP), cuenta con 85 hoteles con 9,968 habitaciones (*Texas Tourism Office of Governor Economic Development and Tourism*, y *JLL*, 2018), con una ocupación promedio de 67.5%, de los cuales el 90% pertenece a cadenas o franquicias, distribuidos por el área del aeropuerto y por la autopista Interestatal 10 (Cuevas 2013). Estos establecimientos se ubican de acuerdo con estrategias por marca, desarrollo carretero, y responsabilidad social. Todo esto refleja una capacidad sólida de oferta en establecimientos de hospedaje en la región.

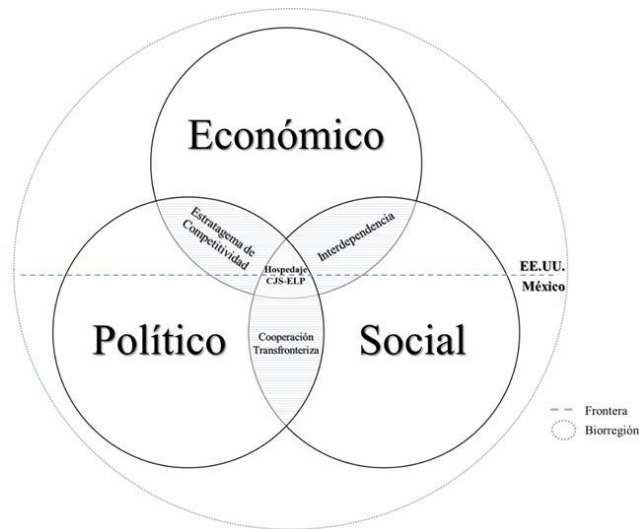
De esta manera, el hospedaje ante esta emergencia sanitaria en la que se ha detenido el tráfico aéreo, un cierre parcial de la frontera y se han cerrado establecimientos de alimentos y hospedaje, replantea la estrategia de competitividad con la que se venía trabajando. Esto supone una oportunidad para la búsqueda de estrategias que permitan una adaptabilidad a este nuevo contexto, la cual vendrá de la capacidad que se tenga para la integración de los intereses y la colaboración entre actores públicos y privados con incidencia en el territorio (Escarrer, Sarasola, Guevara y Chaparro 2020).

Sin duda, la coordinación, la cooperación, y la colaboración transfronteriza en el hospedaje, podría ser una forma en la que ambas ciudades podrían evitar quedar expuestas a lo que una política nacional predispone sin medir las consecuencias negativas que se generan de manera local a causa de ellas (Zizaldra 2010). Ogneva citada por Zaitseva et al. (2016) describe el “*Partnership model*” como una colaboración en todas estas esferas [económica, social y política] y que beneficia a ambas partes por medio de una interacción eficiente, a través de la formación de redes, definidas por Cuevas y Zizaldra (2009) como las colaboraciones que buscan la relación benéfica y no la competencia. Esto implica a su vez propósitos y acciones comunes para elevar la competitividad en ambas ciudades. Ejemplo de estas cooperaciones en el contexto turístico podría ser el Clúster de Salud y Turismo Médico, que promueve la acreditación de los servicios médicos y de turismo para dar certidumbre y confianza tanto a los usuarios locales como a los extranjeros (Cuevas-Contreras, Zizaldra-Hernández y Delgado-Guzmán 2018).

Estos esquemas no tienen por qué ser las únicas formas de coordinación, cooperación y colaboración existentes, ya que de manera informal podrían existir otras que se den en la práctica habitual. Es por lo que este trabajo aborda la necesidad de conocer estas interacciones, además de conocer el desarrollo y transformación que han tenido estos esquemas de coordinación, cooperación, y colaboración en la región transfronteriza. A su vez, esto aportaría rutas críticas para tener en las estrategias competitivas del destino con una injerencia benéfica en los establecimientos de hospedaje dentro de un escenario en el que las fronteras territoriales sean sobrepasadas por las interacciones sociales, dando lugar a nuevos panoramas y diversificaciones del servicio.

En resumen, el hospedaje en CJS y ELP se encuentra inmerso en un contexto regional (Figura 1) en el que existe una interdependencia económica, política, cultural y social, que incentiva cooperaciones entre ambas ciudades de manera informal y formal. Esto permitiría revelar si la cooperación transfronteriza podría ser parte de la estrategia de competitividad haciendo evidente las redes de colaboración en el sector hotelero, y las ventajas competitivas que podrían traer estas alianzas para sobrellevar los efectos post emergencia sanitaria.

Figura 1.
Diagrama de interacciones de la región CJS-ELP



Fuente: Elaboración propia (2019).

iii. Preguntas de investigación

Las interacciones entre las ciudades hermanas, ha permitido con el tiempo el desenvolvimiento de la región Paso del Norte. Resulta de interés y relevancia conocer la forma en la que dichas interacciones de coordinación, cooperación y colaboración transfronteriza se han ido robusteciendo hasta formar las actuales. Por lo tanto, a través de un acercamiento cualitativo, se propuso hacer una revisión de dichas relaciones y vislumbrar el contexto de cooperación transfronteriza en el que se desenvuelve el hospedaje de la región y responder a la primera pregunta de investigación: ¿De qué manera se ha desarrollado la cooperación transfronteriza entre Ciudad Juárez y El Paso?

Conocer el contexto de cooperación en el que se desenvuelven otros sectores económicos y la actividad turística, permite identificar patrones que pueden aportar no solo en el entendimiento de las relaciones de cooperación si no también en las posibles implicaciones que estas relaciones podrían tener en la competitividad del hospedaje. De esta manera, desde un acercamiento cuantitativo, se propuso la siguiente pregunta: ¿Cuál es el grado de cooperación transfronteriza de los actores involucrados en el turismo y hospedaje de Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas?

Con el entendimiento de la transformación y desarrollo de las relaciones de cooperación transfronterizas entre ambas ciudades y el grado en el que se relacionan los diferentes tipos de actores dentro de ambas comunidades, es necesario problematizar sobre las implicaciones que dichas interacciones podrían tener dentro de las distintas estrategias de competitividad de una parte del sistema turístico tan relevante como el hospedaje. Por lo que, desde un posicionamiento mixto se

propuso evaluar ¿Cómo la Cooperación Transfronteriza podría ser parte de una Estrategia de Competitividad en el hospedaje de Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas?

iv. Objetivo general

Evaluar la relación entre la Cooperación Transfronteriza y la Estrategia de Competitividad en el hospedaje de Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas.

iv.i Objetivos específicos

1. Describir la transformación y desarrollo de la cooperación transfronteriza en Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas.
2. Cuestionar la estrategia de competitividad del hospedaje en Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas.
3. Analizar el grado de cooperación transfronteriza entre los actores involucrados en el turismo y hospedaje en Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas.

v. Hipótesis y supuestos

La cooperación entre los diferentes componentes del sistema turístico ha sido señalada como un factor esencial para el desarrollo competitivo de las empresas turísticas y cualquier destino (Valentina y Passiante 2009). El entendimiento entre los distintos componentes del sistema resulta en la obtención de recursos como el conocimiento, bienes e incluso capital (Allred, Fawcett, Wallin y Magnan 2011). Sin embargo, las investigaciones han demostrado que, dentro del turismo, la alineación de los objetivos, confianza y formalidad de dichas relaciones ha complicado el aprovechamiento, así como en el sostenimiento a través del tiempo de dichas interacciones (Saayman, Figini, y Cassella 2016; Wilke et.al. 2019; Velázquez, Cruz y Vargas 2018). De tal manera, que el nivel en que los diferentes actores turísticos interactúen entre ellos tendrá influencia en la forma en que se coordinan, cooperan y colaboran los hoteles que forman parte del sistema, por lo que se establece la siguiente hipótesis de investigación, así como la hipótesis nula:

Hi. El grado de cooperación transfronteriza de los actores turísticos permite la cooperación del hospedaje en Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas.

Ho. El grado de cooperación transfronteriza de los actores turísticos no permite la cooperación del hospedaje en Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas.

Las diferentes estrategias competitivas del hospedaje deben buscar responder al mercado dinámico en el que se desenvuelvan, por lo que son influenciadas por factores externos a la empresa (Narváez, Fernández y Henríquez 2013). En la actualidad, la globalización ha generado una interconexión que ha ampliado los mercados a los que puede tener alcance una empresa, y de esta misma forma, las implicaciones de otros sectores tienen inferencias en ellas (Roy 2011), por lo que

las estrategias de competitividad tendrán influencia en los intereses y continuidad de otros actores dentro del sector a nivel local, regional e internacional. De esta manera, se establece la siguiente hipótesis alternativa.

Ha. La estratagema de competitividad de los establecimientos de hospedaje varía de acuerdo con los intereses y continuidad de los actores turísticos de Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas.

Las implicaciones entre las relaciones de cooperación y competitividad en el contexto de la presente investigación permiten establecer los siguientes supuestos de investigación:

S1. La cooperación transfronteriza en la región ha aumentado de manera informal entre los diferentes actores de ambas ciudades.

S2. Existe una red de cooperación transfronteriza entre los establecimientos de hospedaje en CJS-ELP y está tiene influencia en la estratagema de competitividad del hospedaje en la región.

S3. La integración social y la interdependencia económica de ambas ciudades, no se han mantenido constantes ni alineados a los respectivos intereses de los actores turísticos para el fortalecimiento de la región transfronteriza que impacte la estratagema de competitividad del hospedaje.

vi. Justificación

Ciudad Juárez y El Paso conforman una metrópoli transfronteriza con interacciones comerciales desde sus orígenes, que de manera interdependiente ha formado lazos entre los actores empresariales, lo que ha permitido un flujo constante de transacciones económicas. Evidenciar estos lazos es de interés para sus participantes y agentes interesados en su fortalecimiento, pues estas redes sociales pueden fortalecer la adaptabilidad y por tanto competitividad de empresas como de destinos.

Con estas relaciones evidenciadas y potenciadas, desde un ámbito político, se pueden identificar oportunidades para el reconocimiento de acciones, e incluso leyes y reglamentos, que promuevan y potencien la interacción binacional para beneficio de ambas comunidades, y que dejen entrever las posibilidades para el fortalecimiento de las estrategias comerciales entre los actores empresariales involucrados para la competitividad regional (CJS-ELP). En este sentido, este trabajo tiene relevancia en materia de política pública e integración regional. Además, su ubicación, sitúa a ambas ciudades dentro de una bio-región que necesita redes de continua comunicación y colaboración en temas ambientales que atañen primero de manera local pero que tienen repercusiones globales – en otras palabras, la una no tuviera la relevancia sin la otra. Así, la cooperación a través del

intercambio de estrategias y formas sustentables de desarrollar los servicios conjuntos resulta beneficiosa para ambas partes.

Es pues importante conocer cómo podrían darse estas alianzas a través del caso del hospedaje y si este caso pudiera representar un factor importante en la competitividad de ambas ciudades. Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo conocer desde la perspectiva de la actividad turística, la incidencia que esto podría tener no solo en el sector, sino en la búsqueda de diversificación económica de la región.

Capítulo 1. Marco Teórico-Referencial.

Cooperación Transfronteriza para la Estratagema del Hospedaje

1.1 Estratagema y Competitividad con enfoque en el hospedaje

El turismo como actividad dinámica e interrelacionada con la economía del país, se ha visto impactada por la contingencia provocada por la COVID-19. No poder garantizar la seguridad sanitaria ha significado un declive de todas las actividades económicas del sector. De esta manera, la búsqueda de estrategias para hacer frente a la situación se ha convertido en la prioridad para los empresarios, pero en una situación sin precedentes, los planes y acciones para contrarrestar los efectos implican un cambio de paradigma, así como una oportunidad para replantear el desarrollo de la actividad turística.

De tal forma que, la estratagema de los hoteles establecidos en la frontera debe ser bajo un enfoque de adaptación y mitigación de los efectos económicos que se vienen dando desde el inicio de la pandemia, por lo cual, temas como la colaboración, cooperación y alianzas estratégicas, serán aquellas que destaquen para poder ver un resurgimiento en la economía global. La cooperación entre los hoteleros será esencial pero también, la colaboración con el sector público, académico y social, viendo las características del espacio geográfico en el que se encuentran, así como los procesos transfronterizos que, a pesar del cierre de fronteras territoriales, se encuentran fortalecidos por los imaginarios y estilos de vida de los residentes de la región ya que los pronósticos hacen hincapié en la búsqueda de presentar esfuerzos para el desarrollo del turismo interregional en una primera etapa de recuperación. Así, el presente capítulo, desarrolla los conceptos de estratagema y competitividad desde una perspectiva de adaptación e innovación para el sector hotelero.

1.1.1 Sistema Turístico

El turismo como fenómeno social es definido por Mazón (2001) como el conjunto de interacciones y relaciones que se producen durante el desplazamiento y la estancia de personas fuera de lo que considerarían su domicilio particular sin motivaciones lucrativas. De esta manera, además de la relación evidente del traslado, se hace referencia al carácter espacial, concepto intrínsecamente relacionado al turismo pues dicha actividad se desarrolló en el destino de dicho traslado.

El estudio de todos estos aspectos que se relacionan con la actividad turística han sido abordados desde distintas perspectivas, y de las más difundidas está el enfoque sistémico que permite analizar la complejidad de las interacciones dentro del sistema turístico, además de superar esta visión sectorial desde ámbitos exclusivos como el económico, social o ambiental, si no por el contrario

considerar el conjunto amplio de actividades y actores involucrados como un todo interrelacionado (Varisco y Benseny 2013).

Entre otros modelos, se encuentra el de Fernández (1985) quien hace hincapié en la relación estrecha entre origen y destino en donde coloca a los turistas que van y vienen. Además, se encuentra el modelo de Mariot citado por Pearce (2012) que igual que Fernández, centra su atención en la relación origen – destino, pero agrega entre esos dos elementos las rutas que pueden ser utilizadas por los turistas y visitantes para desplazarse, identificando tres: de acceso, de regreso y recreativa.

De esta manera, se hace evidente que para la satisfacción de los viajeros es necesario el involucramiento de diversas empresas, por lo que la coordinación y cooperación entre las actividades es esencial, pues ninguna de estas empresas puede cubrir por completo la demanda y responsabilidad para lograr la satisfacción del turista, así como la organización integral del desarrollo turístico del destino (Cobo et al. 2009).

1.1.2 Estrategias

Estrategia es un concepto multidisciplinar por su uso en el campo militar, en el que se originó, en política, administración, economía, religión, cultura y social, definida como la técnica y/o procedimiento para el uso óptimo de recursos que permitan el aprendizaje y adaptación sostenible para establecerse de manera continua dentro del mercado global a través de políticas flexibles y agresivas (Contreras 2013).

Mintzberg (1998) establece que el concepto de estrategia se puede definir como el plan para establecer el curso o pauta de acción, la identificación de patrones, la posición en la que se encuentra inserta la organización y la perspectiva que relaciona a la organización con su entorno, lo que le permite visualizar acciones pertinentes. Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978) dicen que una empresa exitosa necesita el desarrollo de un enfoque sistemático de adaptación a su entorno entre la estrategia, tecnología, estructura y proceso para que la organización completa pueda ser vista completamente integrada de manera dinámica con su entorno; para esto, son identificables cuatro orientaciones estratégicas en cada sector: defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas.

Las defensivas son conservadoras y buscan proteger su parte proporcional de mercado, haciendo un énfasis en la reducción de costos y optimizando su eficiencia. Las exploradoras son aquellas que exploran y buscan oportunidades de mercado a través de procesos de innovación, actuando ante las tendencias que surgen y de esta manera, generar cambios en el sector en el que se desenvuelve. Las analizadoras actúan de manera equilibrada entre la defensiva y exploradora, dependiendo del equilibrio entre eficiencia-innovación que requieran y las reactivas son aquellas que

enfrentan las circunstancias al presentarse y no previniendo, por lo cual, son inestables debido a su incapacidad para responder a los cambios (Miles y Snow 1978; Aragón, Rubio, Serna y Chablé 2010).

En el turismo, las estrategias para las empresas deben poder adaptarse de manera continua a las nuevas necesidades o requerimientos hacia los que se dirigen los mercados. En la actualidad las tendencias para la actividad se mantienen en constantes cambios, por lo cual, las estrategias exploradoras de Miles et al. (1978) podrían ser aquellas que respondan al dinamismo actual.

Krippendorff y Rivera (2004) mencionan que los modelos tradicionales para desarrollar estrategias se basan en reducir posibilidades, no aumentarlas lo que no genera creatividad. Proponen un enfoque capaz de generar estrategias creativas a través de la apreciación y combinación de patrones visualizados a través de las experiencias o conocimientos recién adquiridos. De esta manera plantean apoyarse de un número de sabias y milenarias estrategias chinas que, a pesar de haberse recopilado de la experiencia de guerra de aquella civilización, permiten contextualizarse en la actualidad y con una visualización distinta permite generar estrategias innovadoras basadas en patrones. Así, estrategia será entendida para la presente investigación como el conjunto de estrategias afines que de manera innovadora busquen la competitividad de la empresa.

1.1.3 Competitividad

El concepto de competitividad se ha transformado bajo los criterios que se le han adjudicado dentro de un contexto de globalización en el que la interdependencia económica entre los Estados ha permitido que las empresas modifiquen sus estrategias de reducción de costos a estrategias dinámicas que busquen la innovación e invención dentro de sus procesos productivos pues en la actualidad, no basta con competir con empresas locales sino que además deben integrarse en la cadena de valor internacional (Ioncica, Tala, Brindusoiu y Ioncica 2007).

Buckley, Pass, y Prescott (1988) diferenciaron niveles de competitividad desde el nacional, por sector y por tipo de empresa, de esta manera se pretendía poder distinguir aquellos factores que determinaban el rendimiento y la eficacia en los procesos de gestión de las empresas. Entre otros factores que promovían la competitividad son aquellas empresas que fueran una fuerte competencia, proveedores locales eficientes y clientes o consumidores exigentes para promover la creación de ventajas competitivas (Porter 1990).

Por lo tanto, dar una definición a competitividad, aún en la actualidad ha generado debates académicos, ya que está influida por factores como el nivel, sector y tipo de organización. Existirán empresas que sean competitivas por su eficacia al conservar y generar nuevos clientes y aquellas que lo sean por su mejora continua en procesos de producción (Fereurer y Chaharbaghi 1994), pero

además la competitividad debe buscar mejorar el nivel de vida de la sociedad, ya que, si solo se pretende obtener el crecimiento sostenido de la inversión, pierde el sentido obtenerla (Suñol 2006).

De esta manera, la competitividad empresarial es contar con la capacidad para diseñar estrategias que permitan la producción y/o comercialización de una mejor forma que con aquellas empresas que compite para lograr cumplir con las expectativas del cliente eficientemente (Balkyte y Tvaronaviciene 2010; Patlán et. al. 2013). Entre las coincidencias de los distintos modelos teóricos de competitividad, se encuentra la atribución a dos tipos de factores que influyen: internos y externos, en donde los primeros son aquellos que la empresa puede manipular y los otros hacen referencia a la infraestructura en la que se desenvuelve la empresa y que por ende no se encuentra con la capacidad de manipularlos (Campos-Soria, González, Roperó 2005).

Ejemplos de modelos que se inclinan por la influencia de factores externos son el Diamante de Porter, que explican la competitividad a través de las condiciones que revisa: condiciones de demanda, condiciones de la industria existentes o ausentes y por último estudia la forma en que estas empresas se crean, organizan y administran desde una política legal del país en el que se encuentran (Estrada, Morgan y Cuamea 2015).

Por su parte, la teoría de recursos y capacidades de Selznick, desde un enfoque interno hace un recuento de aquellos recursos tangibles e intangibles de la empresa y a través de estos incentivar la generación de ventajas competitivas ya que busca la diferenciación de su competencia, lo que la hace óptima para los estudios enfocados en empresas de servicios (Monfort 2002).

De esta manera, con la finalidad de observar tanto factores internos como externos, postulados teóricos como la competitividad sistémica de la CEPAL, permiten una postura que revise elementos endógenos y exógenos ya que ven la interrelación entre los niveles de los gobiernos, organizaciones, instituciones que ejercen de intermediarias y la capacidad organizativa de la sociedad (Ferrer 2005).

1.1.3.1 Competitividad sistémica

Ferrer (2005) menciona que para analizar la competitividad dentro de un contexto de globalización no pueden considerarse únicamente aspectos sobre costos, ya que el fenómeno posee un mayor alcance y es necesario incorporar aspectos organizativos e institucionales que se enlacen al desarrollo nacional, las conexiones interdependientes entre sectores y actividades económicas, así como el mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones entre los agentes, así como a la infraestructura dentro de la que se desenvuelven. Todo esto, es visto desde un enfoque sistémico.

La competitividad sistémica surge luego de las limitaciones expuestas de la competitividad estructural de la OCDE por la insuficiencia de un entorno empresarial eficiente en países en desarrollo (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer 1996). Dicho concepto teórico en ciencias sociales se encuentra relacionado con la sociología económica, la geografía económica y las ciencias políticas, las cuales se relacionan con la noción de redes, pues en la actualidad, las empresas no compiten solo entre ellas, sino compiten con sistemas completos (Benavides, Muñoz, y Parada 2004).

La competitividad sistémica exige además de reformas económicas, un proyecto de transformación social que fomente la integración de diversos grupos de actores para la articulación de sus interés y satisfacción de sus requerimientos tecnológico-organizativos, sociales y ambientales, es decir, se habla de la interrelación entre los niveles de los gobiernos, organizaciones, instituciones que ejercen de intermediarias y la capacidad organizativa de la sociedad (Ferrer 2005; García 2009; Narváez, Fernández y Henríquez 2013).

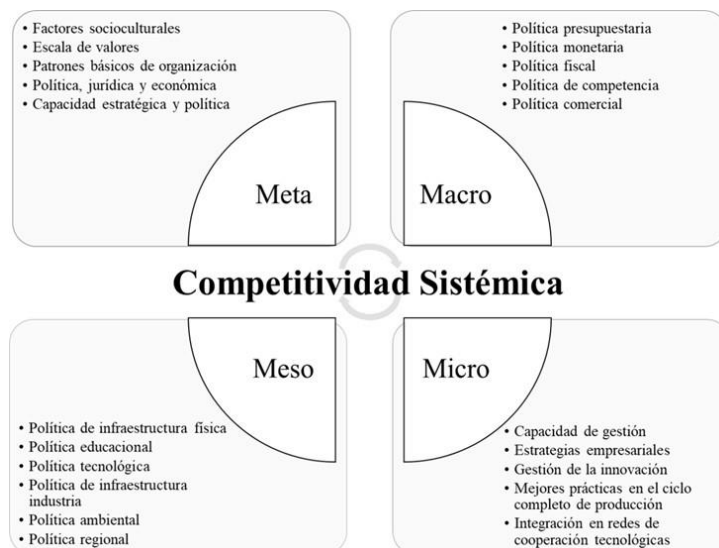
Esser et al. (1996) establecen a la competitividad sistémica como una aproximación teórica para países industrializados y en desarrollo mencionando dos elementos diferenciadores para identificar factores de competitividad industrial: 1) Distinción de cuatro niveles analíticos y; 2) la integración de conceptos desde la teoría de la innovación y la sociología industrial para observar las redes políticas en la economía industrial.

De esta manera la interacción compleja entre los cuatro niveles analíticos de la competitividad sistémica brindaría elementos para la competitividad industrial. El nivel micro, hace referencia a las empresas, las cuales deben buscar de manera simultánea la efectividad de sus procesos sin descuidar su calidad, manteniendo estrategias para adaptarse a cualquier circunstancia que se presente; el nivel meso, hace referencia a la estructura institucional que permita el desarrollo de políticas para fomentar el aprendizaje a nivel de sociedad a través del Estado y los actores sociales; el nivel macro, es aquel que a través de exigencias de desempeño presiona a las empresas; y, por último, el nivel meta bajo patrones de organización jurídica, política y económica tiene la capacidad de los agentes en los tres niveles de gobierno (local, regional y nacional) para crear condiciones favorables para el desarrollo económico y social (Esser et al. 1996; Benavides et al. 2004; Hernández 2006).

De esta forma, la teoría de la competitividad sistémica se caracteriza por reconocer que un desarrollo industrial no solo es responsabilidad de las empresas de en el nivel micro, o de condiciones a nivel macroeconómico, sino que es una interacción a través del dialogo entre el gobierno, las organizaciones privadas y la sociedad (Hernández 2001).

Se muestra a continuación una representación gráfica (Figura 2) de los niveles que se establecen en la competitividad sistemática.

Figura 2.
Niveles de competitividad sistémica



Fuente: Elaboración propia en base a clasificación de Cepal (2019).

De esta manera, la competitividad sistémica sostiene que la competitividad de la economía dirigidas a un objetivo se dará de manera articulada a través de los cuatro niveles del sistema (meta, macro, micro y meso) bajo la competencia, la comunicación abierta y la toma de decisiones en conjunto entre grupos relevantes de actores sociales (Amaya et al. 2015).

1.1.4 Competitividad y estrategias en turismo

La competitividad se buscará de manera distinta, según el área económica y el tipo de empresa. En el turismo esta ha sido estudiada en diferentes niveles bajo diferentes enfoques. Medida a través de variables objetivas tales como el número de visitantes, gasto promedio, empleo, ocupación hotelera, así como variables subjetivas como la riqueza del patrimonio cultural, la calidez de la bienvenida del destino y la calidad de la experiencia. La competitividad de un destino se podría definir entonces como aquella capacidad o habilidad que tiene el destino para diferenciarse de otros a través de sus servicios y/o productos con valor agregado que le permiten permanecer en el mercado a largo plazo y con esto, cubrir necesidades económicas, sociales y medioambientales (Hong 2009; Tsai, et al. 2009).

Entre los factores que permiten esta competitividad, Simanca y Urribarri (2014) mencionan la relación intrínseca entre la competitividad individual de las empresas dentro del destino, la infraestructura disponible, la preparación de su capital humano, así como el entorno económico y

político. Coincide en esta orientación, la competitividad de Calgary que establece el entendimiento de la competitividad de un destino considerando dos elementos: la ventaja comparativa que son aquellos recursos del destino (recursos humanos, físicos, infraestructura turística, recursos históricos y culturales, etcétera) y la ventaja competitiva (recursos desplegados) como la capacidad de utilizar esos recursos de manera eficaz a largo plazo (Garau 2006; Diéguez et al. 2011). Dicho planteamiento va muy de la mano de la competitividad sistémica estableciendo una relación entre elementos endógenos y exógenos.

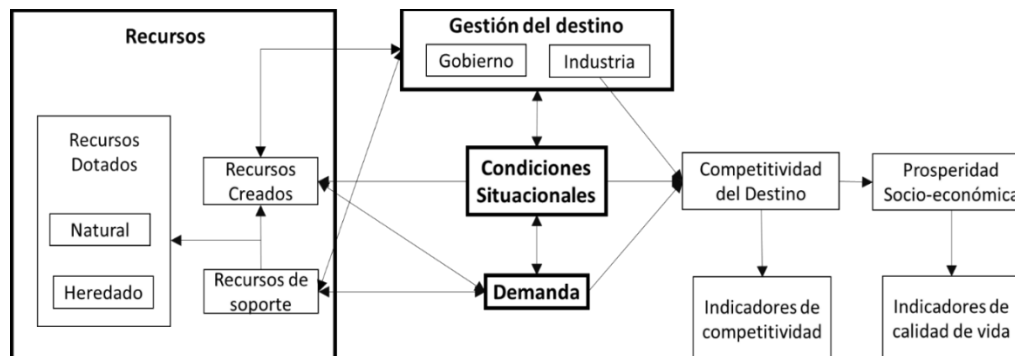
Entre otros planteamientos que revisan ambos tipos de elementos, es aquel de Crouch y Ritchie (1999) quienes definen la competitividad turística como la capacidad de añadir valor a través de la gestión de bienes y procesos, focalizándose en la ventaja competitiva, así como en factores como la satisfacción, gestión estratégica de los activos, posicionamiento e incluso la calidad de vida nacional, destacando que esta es la base del desarrollo de un potencial turístico.

El modelo es conceptual, por lo cual no es del tipo predictivo o causal, sino solo explicativo y de difícil aplicación debido a que “muchos destinos no poseen bases de datos ni indicadores para valor los factores que se presentan en el modelo” (Diéguez et al. 2011:105) pero el modelo se ha convertido en un referente para establecer que los objetivos de la competitividad turística pueden categorizarse en tres dimensiones: a) beneficio para residentes; b) satisfacción y atractivo por el destino y c) sustentabilidad (Salinas et al. 2020). Existen posturas que incluso sostienen que, manteniendo esta competitividad, también se contribuye a la conservación de patrimonio cultural y memoria de las comunidades utilizadas como los recursos turísticos del destino (Hong 2009; Velasco 2009; Pastor 2003).

Entre los modelos que se desarrollaron en base al de Crouch y Ritchie, sobresale el de Dwyer y Kim (2003) quienes afirman que la competitividad estará determinada por la capacidad que se tenga por conocer el perfil de los turistas para proveer servicios y bienes diferenciados de otros destinos.

Este modelo contempla cuatro dimensiones principales: recursos, gestión de destino turístico, condiciones situacionales y demanda (Figura 3). El modelo se denomina como sistémico (Gandara, Chim-Miki, Ruíz y Biz 2013). La dimensión recursos abarca los determinantes recursos heredados, recursos creados y los recursos de soporte, los cuales promueven el éxito del destino, siendo la base de la competitividad turística, pero además deben ser consideradas las condiciones situacionales, la gestión del destino y la demanda, de esta manera, examina elementos endógenos y exógenos, los cuales a través de su interrelación deben buscar mejorar el nivel de vida y bienestar de los anfitriones.

Figura 3.
Modelo integrado de Dwyer y Kim



Fuente: Elaboración propia con base en Dwyer y Kim (2003).

Dwyer y Kim (2003), mencionan la importancia de las empresas dentro de la competitividad del destino mencionando que la competitividad de las empresas se puede incentivar a través de la especialización, innovación, inversión, tomando riesgo, productividad y hace hincapié en la importancia de adaptar prácticas éticas para sus negocios, así como la formación de alianzas estratégicas.

1.1.5 Competitividad y estrategias en el hospedaje

Los hoteles “no solo contribuye al bienestar de las personas en las zonas turísticas de influencia, sino que también revitaliza las actividades económicas de un país en general (...) conocer los factores que promueven su competitividad es de vital importancia” (Narváez, Guerrero, y Villapardo 2017:93–94). Por lo tanto, conocer las estrategias que siguen dentro del sector hotelero es de interés principalmente de la administración interna con consecuencias de beneficio a la comunidad en la que se encuentra.

Claver-Cortés, Molina-Azorín y Pereira-Moliner (2007) investigaron la interrelación que existe entre la competitividad de los hoteles y la competitividad del destino, la cual, a través de modelos teóricos como el de Porter (1990) y de Ritchie y Crouch (2005) midieron la eficiencia de los hoteles que formaban parte del clúster de alojamiento del destino (Benidorm, España) a través de las acciones realizadas por los gestores para mejorar la calidad y la eficiencia de dichos hoteles y con ello probaron la interdependencia que existe entre empresa y destino.

Como principales estrategias competitivas, los factores que inciden en el desempeño interno del hotel son aquellas en las que existe un especial énfasis, entre las cuales se encuentran la calidad del servicio, capital humano, la innovación, mercadotecnia y la cooperación.

a) Calidad del servicio

En un principio, la calidad del servicio era remitida hacia las adaptaciones especificadas por los proveedores del producto o servicio, bajo el enfoque en el que cualquier modificación o alteración resultaba en una disminución en el estándar de calidad por lo que el objetivo era la prestación sin errores (Ruiz, Vázquez y Díaz 1995). En la actualidad, las concepciones de calidad giran en torno a la percepción del cliente como un juicio global, en el que la comparación entre las expectativas del servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de los prestadores del servicio terminan por traducirse en la calificación que el cliente otorga (Chen 2013).

De esta manera, la calidad del servicio es un fenómeno multidimensional, lo que hace que su medición sea compleja. Existen dos grandes dimensiones de la calidad de servicio, una relacionada con aspectos tangibles y otras desde una posición intangible con las interacciones que se producen entre el cliente y el proveedor del servicio (Lewis 1993). Grönroos (1994) establece que la imagen corporativa es mediadora entre la calidad técnica y calidad funcional para con la calidad de servicio percibido.

Por lo tanto, la literatura coincide en que debe existir por un lado los atributos tangibles y por otro los atributos intangibles para la medición de la calidad del servicio, y con esto encontrar un punto intermedio entre la expectativa y percepción del cliente para lograr su satisfacción (Briggs et al. 2007; Parasuraman et al. 1985; Ruiz et al. 1995; Tsaur y Lin 2004). De esta manera, para la presente investigación calidad del servicio será definida como la medida a través de todos aquellos atributos tangibles (infraestructura, estado de instalaciones, etcétera) y la percepción del huésped a través de los atributos intangibles (buen trato de empleados, y el buen servicio en general, etcétera), por lo tanto, las estrategias están dirigidas al mejoramiento continuo de las instalaciones, así como del servicio otorgado al huésped (Akbaba 2006; Gadotti y Franca 2008; Nunkoo et al. 2020).

b) Capital Humano

Como elemento esencial de cualquier organización se encuentra el recurso humano. Su conocimiento, habilidades, relaciones interpersonales, entre otros aspectos, hacen referencia al capital humano (Bañuls et al. 2006) y precisamente, este capital en conjunto resulta una fuente de nuevas ideas que si las organizaciones son capaces de estimularlo y gestionarlo puede promover y permitir formas de innovaciones en los servicios (Passos-Simancas y Arias-Aragones 2016).

De esta manera, el capital humano se encuentra constituido por el conocimiento tácito y explícito. El conocimiento tácito hace referencia a la experiencia y aprendizaje personal formado a través de hábitos y educación de cada individuo, mientras el explícito hace referencia al que tiene

forma de manera estructurada y sistemática como el conocimiento expresado, registrado, formulas etc. (Máñez y Cavazos 2011). Bañuls et al (2006) define al capital humano turístico como “la cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que poseen los trabajadores del sector, procedente de las inversiones en educación formal y en formación en el trabajo” (47).

Por lo tanto, para la presente investigación capital humano será definido como la base del desarrollo de ventajas competitivas de las organizaciones, integrado por el conocimiento tácito y explícito que poseen los miembros de la organización. Por tal razón, las estrategias para la buena gestión del capital humano deben buscar la fidelización del empleado, fomentar la comunicación interna, la retribución, los incentivos, los planes de carrera y el coaching (Heredia 2009; Passos-Simancas y Arias-Aragones 2016; Pedraza 2020).

c) Innovación

Nieves, Quintana, y Osorio (2014) mencionan que el interés por la investigación de la innovación inicio en la década de los 70 pero fue en los 80 se desarrolló un enfoque en la innovación tecnológica y desde los 90 los estudios en la innovación en el servicio fueron aumentando de manera exponencial dando pie a contribuciones significantes y dando lugar a otro tipo de innovaciones.

La capacidad de innovación ha tomado un auge significativo dentro del ámbito empresarial, este recurso intangible está determinado por la habilidad para gestionar el conocimiento interno y externo (Hinojosa y Feria 2016). Huang y Liu (2019) demuestran en su estudio que, para los hoteles, las innovaciones en el servicio influyen de manera positiva en la calidad del servicio, a través de la interacción entre la adquisición de conocimiento para crear o mejorar lo existente.

De esta manera, la innovación dentro de las empresas permite introducirse a nuevos mercados y estabilizarse en ellos, pero la literatura hace un énfasis en la importancia por la continua renovación, pues en específico en el sector turístico, las empresas se desenvuelven en entornos dinámicos, por lo tanto, las estrategias deben mejorarse al mismo ritmo. En el caso de los hoteles, la presión por promover su competitividad a través de la creación de nuevos servicios y el mejoramiento de los ya existentes (Nieves 2014; Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara, y Zaragoza-Sáez 2016; Vladimirov y Williams 2018).

d) Mercadotecnia

Es el conjunto de acciones y estrategias llevadas a cabo para promocionar los servicios y que además contempla actividades y esfuerzos para entablar y mantener relaciones a largo plazo con clientes, proveedores y otros involucrados (Cobo y González 2006; Millán-García y Gómez-Díaz 2018; Tsai et al. 2009).

De esta manera, dentro de los elementos esencial para la competitividad de las empresas turísticas que marca la literatura, se encuentra la cooperación. En la actualidad, la continua aparición de productos sustitutos, así como la continua innovación tecnológica puede dejar a la deriva a las empresas que no buscan la colaboración entre sus pares u otras empresas (Amaya et al. 2015). Por lo tanto, se verá en el siguiente capítulo aspectos importantes sobre la cooperación, pero desde un contexto transfronterizo.

1.2 Cooperación

Entre aspectos más intangibles con los que se ha asociado al turismo y los hoteles en general, ha sido la cooperación, la cual se ha definido como los acuerdos coordinados entre personas, empresas e incluso países. En estos diferentes niveles, ha sido posible verificar como las relaciones cooperativas han logrado incrementar o mejorar procesos productivos con estrategias para la toma de decisiones en conjunto, gestión del conocimiento, el fortalecimiento de la confianza, el fomento de la innovación y la creación de ventajas competitivas (O'Neill, Balsiger y VanDeveer 2004).

En cooperación, los objetivos comunes, son percibidos de manera positiva. Los movimientos de uno hacia sus objetivos deberían facilitar los objetivos de los demás involucrados, existiendo entonces una interdependencia, que hace referencia al grado en el que los intereses de cada miembro se encuentran relacionados con los del resto del grupo. Para esto, Tjosvold (1984) menciona que los involucrados deben estar abiertos para influir y ser influidos con la finalidad de alcanzar las metas trazadas.

La teoría de cooperación de Deutsch (1980) menciona que los resultados esperados de este tipo de relación sean la asistencia, la comunicación constante y libre, una asignación equitativa de las tareas, pero sobre todo un ambiente de amabilidad y apoyo en todos los sentidos. Para lo cual se requiere que exista la habilidad de comunicación de ideas, reconocer las que serán útiles y manejar de manera constructiva las diferencias en opiniones (Allred, Fawcett, Wallin y Manan 2011). En el turismo, esto representa un reto importante, ya que el sistema turístico se encuentra compuesto por diferentes tipos de organizaciones que se complementan para brindar al turista una experiencia de calidad y es esta diversidad la que podría complicar la comunicación, coordinación e intercambio de recursos (Denicolai, Cioccarelli, y Zucchella 2010; Zehrer y Hallmann 2015)

La cooperación empresarial debe entonces sustentarse bajo un interés común que permita el trabajo en conjunto. Entre los principales objetivos o beneficios sería la adquisición de tecnología, mejores relaciones con proveedores por reducción de costos. Estas relaciones tienden a la informalidad fundamentadas en el interés mutuo y cuando son formales se consideran alianzas

estratégicas que pueden ser entre diferentes servicios complementarios dentro de una red de negocios (Velázquez, Cruz y Vargas 2018).

Cuando existe esta cooperación, existe a la vez una interdependencia, que es la interconexión dentro de una red en las que se comparte el costo y beneficio entre los integrantes, lo que en un contexto de globalización ha sido criticado por no tomar en cuenta la distribución real del poder y suponer una interacción igual entre las partes, haciendo esta relación asimétrica, lo que suscita grados diferentes de vulnerabilidad (Graizbord 1983; Perlfini 2013; Dilla y Álvarez 2019).

Se distingue la interdependencia positiva y negativa, cuando las acciones de los individuos promueven o no el logro de objetivos conjuntos, por lo que debe existir una correlación entre los objetivos individuales y en conjunto (Prebisch 1988; Johnson y Johnson 2005). Según Brookfield (1975) las distintas ideas o teorías sobre desarrollo incorporan la interdependencia como variable explicativa. Esta idea se encuentra aplicada en un modelo que describe el impacto entre unidades regionales originalmente aisladas con el desarrollo de la organización de una economía. Regiones aisladas que interactúan entre fronteras políticas, supone el espacio transfronterizo, en el que la cooperación podría tomar un sentido completamente diferente y del que se habla en el siguiente apartado.

1.2.1 Espacio transfronterizo

La noción de frontera ha sido modificada a través del tiempo “en el caso del norte de México pasa desde referirse de manera amplia a un territorio intermedio, borroso y elástico en la época colonial, hasta fines del siglo XIX cuando se le define como una línea delgada y rígida, que separa dos estados-nación” (Siller 2016:39). En un contexto de globalización y una perspectiva cultural, se enfatiza la conectividad y simultaneidad, por lo que el concepto de frontera debe contemplar los elementos de interacciones culturales y sociales que sobrepasan lo territorial (Valenzuela 2014; Sohn 2014).

Sánchez (2015) habla de la frontera desde dos dimensiones: la primera como zona desconocida e inexplorada y la segunda como zona que delimita territorios. El concepto tiene propiedades de continuidad y ruptura entre límites, en los que la interculturalidad en la actualidad ha permitido crear puentes culturales entre actores fronterizos y buscar entre elementos que los distinguen, aquellos que no y que permiten cooperar en función de un mismo objetivo (Valenzuela 2014 y 2019). Por esto, discutir los procesos socioculturales que trascienden la frontera, hacen referencia a los ámbitos transfronterizos. Es en estos espacios donde se logra articular procesos que tienden a lo complejo y contradictorio entre las naciones y espacios geográficos-culturales conformados entre dos o más naciones.

A partir de los ochenta Bustamante es quien propone la visión de una región fronteriza binacional en la que existe una misma estructura social a través de la frontera en la que ambos lados cuentan con procesos similares desde aspectos económicos y sociales. Postura en la que Alegría (2000) difiere pues menciona que dicha continuidad y similitud de la estructura social, es algo que no se puede ver en la realidad entre los pares de ciudades a lo largo de la frontera de México y Estados Unidos. Apoyándose de Cohen (1991) y su teoría de la estructuración y praxis social, en la que establece que ambas comunidades deben contar con procedimientos de acción similares (prácticas sociales) que deben interpretarse y aplicarse del mismo modo teniendo acceso al mismo tipo de recursos para poder hablarse de que la región cuente con dicha estructura social lo que en la evidencia empírica asegura no reflejarse, ya que estas ciudades fronterizas se caracterizan por sus asimetrías económicas, la inexistencia de espacios de expresión binacionales y diferencias en el idioma.

En contraposición, Tapia (2017) postula que la región o espacio fronterizo es transfronterizo por la constante interacción entre ambas comunidades, las cuales son producidas por la movilidad de personas en las que por dichas interacciones se da el despliegue de una serie de prácticas sociales que permiten ver a la frontera como referente y recurso. Esto rescata la mirada de las fronteras desde los habitantes de las zonas fronterizas desde la geografía y las ciencias sociales en las que actualmente impera el paradigma global que presta atención a las redes internacionales que conectan a actores políticos y económicos, públicos y privados en sus interacciones dentro de fronteras que son poco a poco reemplazadas por delimitaciones económicas y culturales, más que territoriales (Kolossof 2005).

En otras visiones de lo transfronterizo se encuentra la de Wong (2005) quien habla de regiones asociativas transfronterizas, las cuales “llevan a cabo asociaciones y alianzas estratégicas entre sí buscando elevar sus niveles de competitividad, aprovechar complementariedades y localización geográfica, acceder a mercados y fuentes de inversión, así como beneficiarse de la innovación tecnológica, entre otros aspectos” (p.78) la cual aún presenta retos y dificultades que no serán superadas en el corto plazo pero en las que se debe buscar avanzar desde una perspectiva territorial-funcional entre los gobiernos con el claro involucramiento de empresas, instituciones y sociedades (Tapia 2017; Valenzuela 2019; Wong 2005).

Desde un posicionamiento que da mayor relevancia a los vínculos o relaciones que se construyen en torno a las fronteras y menos a la institucionalidad o formalidad, se encuentra la de Morales (2010) quien habla de una región transfronteriza como un espacio que traspasa las líneas de separación y da las pautas para una integración entre territorios colindantes aún y a pesar de las asimetrías generadas por el capital y el Estado. Un espacio en el que la vida se encuentra caracterizada

por las continuas interacciones entre individuos que pertenecen a dos estructuras socioeconómicas que comparten una frontera común, rasgos culturales diversos, pero a su vez semejantes que los hace únicos (Newby 2006).

Así, las relaciones transfronterizas resultan polisignificantes, entendidas como metrópolis transfronterizas de Lawrence Herzog y la integración transfronteriza (cross-border integration) de Sohn en las que se enfatizan los vínculos económicos, políticos, sociales y culturales que cargan de significado la realidad cotidiana y por tanto los imaginarios fronterizos (Sohn 2014; Valenzuela 2019). La frontera es entonces, un sitio de encuentros y desencuentros entre las comunidades que las habitan. Vista como recurso, Valenzuela (2019) y Sohn (2014) proponen ejes interpretativos para estudiar estos procesos que trascienden el entendimiento de una frontera rígida y estática. Valenzuela (2019) propone ocho dimensiones que estipulan la complejidad entre políticas, soberanía y poder de dichos espacios. Por su parte Sohn plantea dos modelos de integración transfronteriza, el primer modelo llamado geoeconómico se basa en las interacciones económicas que generan valor asimétrico para ambas partes y conllevan a la cooperación orientada a la elevación de utilidades y a la regulación de las externalidades negativas. El segundo modelo, proyecto territorial, enfatiza los recursos fronterizos que involucran una convergencia desde ambos lados, ya sea a través de un proceso de innovación, por vía territorial o simbólica, entendiéndose como una mutua confianza entre los actores quienes son esenciales por su voluntad de cooperación (Sohn 2014).

Entre otras concepciones está la de Dilla (2015) quien propone los complejos urbanos transfronterizos en donde la palabra complejo “sugiere una connotación suficientemente amplia para indicar niveles diversos de interacciones y por lo tanto también de conformación sistémica” (p.25) y la palabra transfronterizo indica “una relación que específicamente involucra a los actores locales localizados en las comunidades en interacción” (p.25) los cuales se definen a partir seis indicadores cualitativos: 1) compartición de un mismo medioambiente; 2) articulaciones espaciales diversas; 3) interdependencia económica; 4) existencia de relaciones sociales primarias; 5) percepción de mutua necesidad y; 6) construcción de relaciones institucionales formales desde el Estado y la sociedad civil.

De esta forma se le da un papel importante, no solo a las variables económicas, sino también a las socioculturales que han tenido un auge para dar explicación al desarrollo económico. Este nuevo discurso ha desencadenado la comprensión de las actividades económicas como fenómenos socialmente contruidos y ha provocado el surgimiento dinámico del capital social como un concepto interdisciplinario que enriqueció los campos de la economía, la sociología y la ciencia política. El término en sí implica que debe haber consecuencias sociales y está vinculado a las interacciones, normas, redes, confianza, expectativas de reciprocidad e intercambio de información de grupos/

comunidades, que son esenciales para el funcionamiento de los sistemas económicos y políticos (Dvalishvili 2018).

Todas las relaciones sociales, estructuras sociales y redes facilitan la creación de capital social, su mantenimiento y su fortalecimiento. Dvalishvili (2018) dice que el capital social está representado a través de las obligación y expectativa (fuertes obligaciones mutuas que conducen a la formación de capital social), el compromiso cívico (confianza interpersonal), la información (la difusión de información es valiosa y de apoyo para el capital social), las normas (ellos alentar a las personas a participar en acciones comunitarias de colaboración), la organización social y la red de interacciones sociales.

De esta manera, el capital social requiere una red objetiva de lazos entre individuos, fundamentados en la confianza recíproca y positiva, lo que, visto desde la cooperación transfronteriza, se fomenta precisamente este tipo de relaciones, unidas por identidades transfronterizas, fortalecidas por las interacciones de la red de actores y buscando el beneficio común. A mayor integración de colaboración entre fronteras, mayor capital social (Martínez et al. 2018).

Son estas interacciones socioculturales, económicas y ambientales las que sobreponen las fronteras políticas que no pueden ser limitadas, si no por el contrario es necesario fortalecerlas. Desde aspectos de maduración tecnológica y procesos de innovación, dichas interacciones resultan de importancia, pues a través de los vínculos e interacciones entre los agentes y las políticas de ciencia, tecnología e innovación es posible incentivar la competitividad y desarrollo económico de una región dando origen a conceptos como el de sistemas regionales de innovación.

1.2.2 Sistemas de innovación regional transfronteriza

El concepto de Sistemas Regionales de Innovación da un énfasis a los roles diferenciados (o nichos) que las organizaciones pueden tener en la dirección de la innovación y tiene una estructura de red dinámica, ágil y principalmente autónoma, adecuada para promover la innovación colaborativa. El concepto se basa en la interdependencia que existe entre los roles de los diferentes actores lo que sirve de base para la creación de valor en conjunto (Hall y Williams 2008; Weidenfeld 2013).

El sistema de innovación regional transfronteriza consiste en subsistemas de generación de conocimiento donde pueden incluirse universidades e instituciones de investigación, pero además de subsistemas de explotación del conocimiento principalmente por las empresas en un contexto transfronterizo. Entre los principales retos para crear políticas públicas que generen el sistema se encuentran: la frontera misma como barrera (Makkonen y Rohde 2016); distancia cultural, falta de

identidad, así como confianza (Tripl 2010), la diferencia en especialización de industria de cada lado y la asimetría institucional (Miöner et al. 2018).

El desarrollo de ideas nuevas que resuelvan problemáticas como la creación de productos turísticos, mayor difusión del destino a través de plataformas especializadas o mejoras en la toma de decisiones serían ejemplos de innovación. En el contexto en el que se desenvuelven las ciudades hermanas en la frontera entre México y Estados Unidos, sería posible por la proximidad espacial, la vinculación entre estructura para actividades innovadoras que crearan interacciones capaces de generar conocimiento, recursos y capital humano en la región (Tripl 2010; Weidenfeld 2013).

De esta manera, el concepto de sistemas de innovación según Hjalager et al. (2008) opera basado en la idea de que dentro del sistema operan diferentes industrias y sectores que se complementan y que, a través de los diferentes tipos de conocimiento, procesos sociales y tecnológicos podrían obtenerse oportunidades para el posicionamiento de la región, lo cual podría aplicar dentro del turismo transfronterizo.

Sundbo, Orfila-Sintes y Sorensen (2007) definen los sistemas de innovación turística como aquellas partes y aspectos dentro de la estructura económica e institucional que afectan el aprendizaje e innovación en las empresas turísticas. Están compuestos por un gran número de actores del sector público e iniciativa privada, lo que dificulta la orientación hacia los mismos objetivos. Por este motivo, las relaciones estables, beneficiosas y sinérgicas son relevantes y pueden ser apoyadas por actores enlaces e instituciones educativas que minoricen las influencias macroeconómicas como las políticas del mismo territorio y dar lugar en conjunto a las innovaciones en el sector turístico (Guia, Prats y Comas 2006; Hjalager 2010).

1.2.3 Teoría del Actor Red (TAR)

Callén et al. (2011) afirman que la teoría del actor-red surgió por primera vez a través de relatos sobre la historia de las ingenierías y la administración en 1978 y 1982, pues surgió en ellas las herramientas para elaborar explicaciones con validez global y sistémicas que no dividían al mundo o sectores con explicaciones parciales. John Law, ha propuesto conceptualizar la Teoría Actor Red como una serie de herramientas que permiten conocer el cómo se relacionan los diferentes actores antes del por qué, sin dejar de ser importante las dos, para formar una descripción detallada sobre el objeto de estudio y ordenar su realidad social dentro de su vida cotidiana. La TAR ve más allá dando explicación a las interacciones para explicar y ordenar esa realidad (Morales 2015).

La Teoría Actor Red es entonces un conjunto de pequeños relatos o historias. En ellos, el analista siempre observa las relaciones y no a las entidades fijas o establecidas, pues su preocupación

es el cómo se producen estas relaciones, de qué manera interactúan entre ellas y cómo crean otras. Además, el análisis de estas narraciones trasciende los límites de las disciplinas y permite a través del pragmatismo desarrollar las combinaciones necesarias de técnicas de investigación que se adapten al objeto de estudio (López y Tirado 2012; Morales 2015).

De esta manera, la teoría TAR es fundamentalmente empírica, pero va más allá de la visión clásica viendo a las relaciones como un resultado de la experiencia que, por tanto, conexiones, modos de conexión o modos de existencia son un material con el que se teje esta experiencia, por esto, los casos empíricos no operan como ejemplos, sino que a partir de ellos se formulan sus abstracciones singulares, deteniéndose en cada detalle que va conformando poco a poco, un proceso que se enreda permanentemente con otros procesos y entidades, del objeto de estudio (Callén et al. 2011; López y Tirado 2012).

Por lo tanto, para la presente investigación, las teorías base son la Teoría del Actor Red y Competitividad Sistémica. Ambas teorías reconocen la importancia de la noción de sistema, por lo cual, se buscan los significados a través del conjunto de relaciones que se desarrollan dentro del contexto. Por su parte TAR brinda el concepto de acción que habla de la efectividad de las interacciones por medio de la creación de lazos o vínculos y transferencia de información entre ellos sobrepasando espacios físicos como delimitaciones políticas, lo cual permite un acercamiento a la cooperación transfronteriza.

La competitividad sistémica exige además de reformas económicas, un proyecto de transformación social que fomente la integración de diferentes grupos de actores para la articular de sus interés y satisfacción de sus requerimientos tecnológico-organizativos, sociales y ambientales, es decir, se habla de una interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de la sociedad. Esto a través de la noción de redes, deja en claro que en el mundo actual no compiten solo empresas sino sistemas completos.

Por tal motivo, al hablar ambas teorías de procesos que trascienden las fronteras políticas, y de la relevancia de interacciones entre los actores, permite para la presente investigación partir de aquellos involucrados para hacer un acercamiento al fenómeno de estudio y con esto comprender el cómo se dan dichas vinculaciones, el por qué se dan de esa forma y de qué manera pueden fortalecerse para permitir la competitividad del hospedaje y, por tanto, la del destino.

Capítulo 2. Marco Contextual

2.1 Región Paso del Norte

Con una población de más de 2.5 millones, la región Paso del Norte, es una de las más grandes regiones transfronterizas en el mundo y es el área con mayor extensión territorial de la frontera EU-MEX (OECD 2009). Está conformada por Ciudad Juárez, El Paso y Las Cruces. La OECD (por sus siglas en inglés *Organisation for Economic Co-operation and Development*) menciona que esta región bilingüe y bicultural, enfrenta desafíos para mejorar su capital humano, los salarios, así como la transición a una economía basada en el conocimiento.

Esta investigación, solo tomará en cuenta a las ciudades hermanas (Ciudad Juárez y El Paso), por la integración social y económica que existe en la biorregión. Con una superficie de 4,853.80 km², equivalente al 1.96% del territorio estatal, Ciudad Juárez es el municipio con más población del estado (4 de cada 10 chihuahuenses, son juarenses) y el séptimo municipio más poblado a nivel nacional, con 1,391, 180 habitantes (Cuevas 2013; PMD 2015). Según el *Annual Operating Budget Fiscal Year 2019*, El Paso es la sexta ciudad más grande del estado de Texas y se estima una población de 683, 577 personas para 2017, que junto con Ciudad Juárez, hace una población mayor a los 2 millones, lo que las convierte en la segunda área binacional metropolitana, solo detrás de la de San Diego, con 3 puentes internacionales (Santa Fe, Américas y Zaragoza), que facilitan en 2016 el tránsito de más de 4 millones de carros privados, 420 mil vehículos comerciales y más de 4.4 millones de peatones.

2.2 Interdependencia económica CJS-ELP

CJS y ELP tienen una relación de interdependencia y han estado involucradas en el destino la una de la otra desde sus orígenes con el Tratado de Guadalupe de 1848, donde se reconoce en México la nueva frontera. Esto es, al perder más de la mitad de su territorio, se establece el Río Bravo como línea divisoria entre Estados Unidos y México. Con esto, se establece del consulado estadounidense en Paso del Norte [ahora CJS] y el mexicano en Franklin [ahora ELP] (Durand 2007).

Dirigidos por gobiernos centrales con una limitada participación de los gobiernos locales, estas ciudades se ven aisladas geográfica y políticamente dentro de su propio país (Barajas, 2015). En ELP destaca la construcción del Fort Bliss [1854] y en CJS la construcción de las vías del tren [1881], lo que da apertura al intercambio de mercancías dentro de lo que se definió como zona libre [1885] que, a pesar de tener una corta duración [1891], queda como antecedente de la estrecha relación de ambas ciudades (Breceda y Nava 2013).

Ciudad Juárez sufrió a principios de siglo de un estancamiento económico debido a la caída de su producción agrícola y encontró en las actividades terciarias una oportunidad que se reforzó en los años 1920, con la prohibición del alcohol en Estados Unidos, lo que permitió dar impulso al comercio y las actividades de servicios en lo que ahora se conoce como la Avenida Juárez, en la que se construyeron varios establecimientos de hospedaje como el Hotel Sur, que data de 1919 o como el Hotel Paso del Norte [1912] del otro lado de la frontera que de igual forma fue construido un poco antes.

Durante las dos guerras mundiales aumentaron las interacciones entre ambas ciudades debido a las visitas frecuentes de los soldados establecidos en Fort Bliss (Gallegos y López 2004). Además, durante la Segunda Guerra Mundial, se dio apertura al acuerdo Bracero [1942] que promovía de forma legal la relación laboral binacional de ambos países, por la necesidad de mano de obra en Estados Unidos (Durand 2007).

Para las décadas de los años 1950-1960, con el reforzamiento del puente internacional Santa Fe, y la cercanía del puente Lerdo al centro de la CJS, aumentó la capacidad para el intercambio comercial entre ambas ciudades, lo que facilitó el traslado de “[...] de 15 000 trabajadores juarenses que diariamente viajaban a El Paso a pie, en tranvía o en automóvil” (Gutiérrez 2009:131), así como a los compradores mexicanos y los turistas americanos, que visitaban con frecuencia lugares de esparcimiento, como el famoso cabaret *La Fiesta*, que ofrecía espectáculos de talla mundial. Además, CJS recibió reconocimiento internacional por los “divorcios al vapor” que se tramitaban con relativa facilidad en esta ciudad, recibiendo visitas de famosos de la época como Mia Farrow para su divorcio de Frank Sinatra (Flores 2014). Para esta etapa, los establecimientos de hospedaje ya se habían expandido, tanto en Ciudad Juárez como en El Paso. Se contaba con prestigiosos hoteles, como el Hotel Riviera ubicada en la Avenida Paseo Triunfo en CJS, a un lado de lo que fuera la Plaza de Toros Monumental.

Para finales de la década de 1960, e inicios de los años 1970, el programa implementado por los gobiernos federales para la industrialización de la ciudad fronteriza dieron lugar a lo que Gímenez (2009) llamó *twin plants* el establecimiento de empresas “industriales en ambos lados de la frontera, así como oficinas administrativas y de gestión del lado americano y maquiladoras del lado mexicano [...] a las que deben gran parte de su prosperidad actual el sur de los Estados Unidos” (p.26), así como a la ciudad, pero que a la par originó “la migración regional y nacional, aumentando la tasa de crecimiento demográfico hasta un 9.2 en su periodo más alto, provocando visiblemente zonas y poblaciones socialmente marginales” (Trápaga 2009:270). En la actualidad, este sector de maquila es el mayor generador de interdependencia entre ambas ciudades.

2.3 Accesibilidad Transfronteriza

La ubicación estratégica de Ciudad Juárez y El Paso ha permitido el desenvolvimiento de actividades económicas de diferentes ámbitos. El turismo ha sido objeto de estudio desde la diversidad de giros atribuidos a la actividad como el turismo por negocios (Bribiesca, Romero y García 2015; Cuevas y Zizaldra 2013; Zizaldra 2010), turismo cultural (Gallegos y López 2004; González y Álvarez 2014) y turismo médico (Martínez, Morales y Zizaldra 2016; Martínez 2016; Cuevas, Zizaldra y Delgado 2018).

Es así como la región ha mostrado su relevancia socioeconómica a través del tiempo y desde distintas perspectivas, pero carece de una planificación turística integral que permita la orientación hacia decisiones públicas y privadas que la incentiven. Si bien, ambas comunidades cuentan con esfuerzos individuales en materia de promoción turística, continua una falta de cooperación en este sentido y se remite a una mención dentro del discurso de políticos y promotores los beneficios por la cercanía entre ellas (Cuevas y Zizaldra 2009).

Ciudad Juárez y El Paso cuentan con los elementos suficientes para la creación de productos turísticos transfronterizos ya que comparten su desarrollo histórico y cultural. Entre los antecedentes relevantes de accesibilidad que Reyes, Zapata y Anguiano (2009) identificaron, se encuentra la creación del primer puente internacional de tranvías en el mundo en 1903 bajo el gobierno del primer síndico Valentín Oñate. Más adelante entraría en funcionamiento el tranvía eléctrico de la compañía *El Paso Electric Railway* que en 1909 hizo su primer recorrido internacional del centro de El Paso a Ciudad Juárez, lo que permitió una mejor comunicación entre ambas ciudades y por tanto afluencia a ambas ciudades. Por último, mencionan que en 1910 se autorizó a la compañía El Paso y Juárez Traction Company el recorrido por tranvía eléctrico entre ambas ciudades, el cual circulaba entre las calles comercio y avenida Lerdo hasta el hipódromo lo que incentivó por demás las actividades turísticas entre ambas ciudades.

En la actualidad, la infraestructura en común entre Estados Unidos y México son 28 puertos de entrada a lo largo de la frontera Texas-México, 15 de las cuales sirven tanto a empresas comerciales como para vehículos de propiedad privada. Los puentes internacionales y los cruces fronterizos de México sirven como una puerta principal para todos los modos de transporte, facilitando el movimiento de mercancías y personas. Para el movimiento de personas, se incluyen vehículos de propiedad privada, autobuses, peatones y bicicletas (informados con peatones). Los bienes comerciales ingresan a los Estados Unidos a través de muchos modos: camión, tren, tubería, y embarcación marina (Borderplex 2020).

En específico entre Texas y Chihuahua, se ubica la llamada región de El Paso que se ubica en la parte más occidental de Texas y comprende seis condados: El Paso, Hudspeth, Culberson, Jeff Davis, Presidio y Brewster. La región de El Paso sirve como una importante región de EE. UU puerta de enlace para el movimiento de personas y mercancías entre Texas y México. Dentro de la región Paso del Norte, hay siete pasos fronterizos que procesan el tráfico de peatones y vehículos motorizados, así como tres pasos fronterizos ferroviarios.

Las ciudades de El Paso y Ciudad Juárez junto con sus alrededores son el área urbanizada principal a lo largo de la frontera entre Texas y México. Los 2.5 millones de residentes de la región Paso-Ciudad Juárez (junto con los viajeros de largas distancias) inducen importantes viajes de pasajeros transfronterizos. Estos viajeros generan un uso intensivo de los puentes, cruce en vehículos de propiedad privada, en autobuses de pasajeros, en bicicletas o como peatones. En lugares más remotos, los cruces fronterizos más pequeños sirven a peatones, puntos de vista, y movimientos de camiones comerciales. En 2018, \$ 70,4 mil millones del comercio entre Estados Unidos y México cruzaron la frontera dentro de la región de El Paso (Texas Department of Transportation 2020).

Además de los puentes internacionales, existen otros medios de transporte que facilitan los cruces fronterizos, que ofrecen desde los aeropuertos, transporte para cruzar de Ciudad Juárez a El Paso, y del El Paso a ciudad Juárez. Este tipo de transporte se puede tomar desde los aeropuertos respectivamente de cada ciudad o desde las centrales de autobuses. Ejemplo de estos autobuses son el Transborde Ruta Binacional, American Shuttle, Amigo Shuttle, Chuma's Tours, El Paso Shuttle Limousine, Juarez / El Paso Shuttle Service, Paisanos Transportation por mencionar algunos.

2.4 Hospedaje en la Metrópoli Transfronteriza

En el turismo, existe una complementación entre los elementos que componen la planta turística. Boullon (2006) la clasifica en dos elementos: el equipamiento y las instalaciones. De esta manera, el equipamiento contempla los establecimientos de carácter público y privado que ofrecen servicios básicos. Son subcategorizados en cuatro: a) alojamiento; b) alimentación; c) esparcimiento y; d) otros servicios. Dentro de alojamiento se encuentran los hoteles, los cuales son clasificados según su vocación en 16 categorías (Hotel de Ciudad, Eventos y Convenciones, Boutique, Cama y Desayuno, Express, Negocios, Playa/Vacaciones, Centro de Ciudad, Hacienda, Reserva y Carretera) establecidas por el Sistema de Clasificación Hotelera mexicano (SCH). El porcentaje de ocupación representa uno de los indicadores económicos con mayor relevancia del turismo (SECTUR 2018).

En Ciudad Juárez (CJS), durante el período de 2017 – 2019 se contaba con 125 establecimientos y 6,711 cuartos (INEGI 2017), con una ocupación promedio 60.9% (DATATUR

2019) de los cuales, solo el 12% pertenecen a cadenas o franquicias, distribuidos en su mayoría en dos de las tres zonas que Cuevas (2013) reconoce con actividad hotelera [Pronaf y Dorada-Misiones] y otros que se distribuyen por la avenida Tomas Fernández y Avenida 16 de septiembre conocidas por el despliegue de zonas comerciales (Villa, Cuevas y Zizaldra 2020) (Figura 4)

Figura 4
Hoteles asociados en Ciudad Juárez, Chihuahua

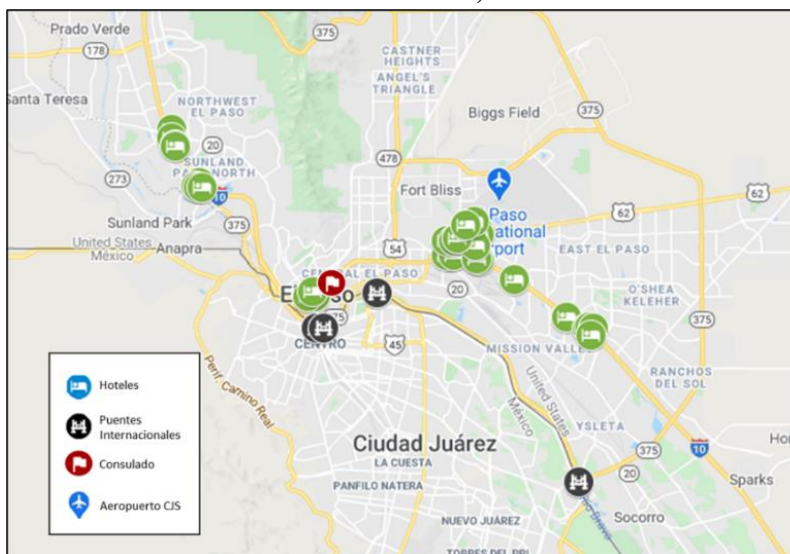


Fuente: Elaboración propia (2020).

Por su información disponible en línea se observan similitudes entre los servicios e instalaciones con las que se cuentan en los hoteles. Además, el manejo promedio de tarifas dificulta la diferenciación de la competencia, lo que podría darle un mayor grado de significado a la percepción del huésped en forma de crítica dentro de diferentes plataformas en línea como TripAdvisor, las cuales resultan en factores ajenos a la administración de los hoteles, pero con un impacto sin precedentes. Entre otros aspectos, se refleja la diversificación del servicio a través de renta de instalaciones como lo son salones de eventos, la alberca y promociones de fines de semana para los residentes. De esta manera, los establecimientos de hospedaje establecen estrategias por distancia [distancia a consulado, distancia a puentes internacionales o distancia a parques industriales y/o zonas de comercio] o en algunos casos por servicios complementarios como traslado y/o responsabilidad social (Villa et al. 2020).

El Paso (ELP), cuenta con 85 hoteles con 9,968 habitaciones (Texas Tourism Office of Governor Economic Development and Tourism, y JLL 2018) con una ocupación promedio de 67.5%, de los cuales el 85% pertenece a cadenas o franquicias. Por su información disponible en línea dentro de sus sitios oficiales, así como el de Visit El Paso, de Destination El Paso, quien es el organismo encargado de la promoción y difusión de la ciudad, se identifican cinco zonas hoteleras: Centro (Downtown); Aeropuerto; Hoteles del noreste; hoteles oeste y; hoteles este. Establecen estrategias por marca, ubicación y responsabilidad social, lo que refleja una capacidad de oferta en establecimientos de hospedaje en la región.

Figura 5.
Hoteles en El Paso, Texas



Fuente: Elaboración propia (2020).

La expansión del hospedaje se ha dado de manera relevante en los últimos años debido al otorgamiento de incentivos fiscales por parte de la Ciudad de El Paso, sobre todo para el área del centro en donde pasaron de 3 hoteles principales con alrededor de 500 habitaciones a 7 hoteles con 1063 habitaciones (Kolenc 2018). La expansión continuó para 2019 y principios de 2020 con renovaciones de hoteles como el *Plaza Hotel Pioneer Park* pero la pandemia por la COVID-19 trajo consigo un rezago en el desarrollo del hospedaje y actividad turística de la ciudad.

2.5 Escenario por la COVID-19

En un panorama de pandemia global, las condiciones para la actividad turística no fueron positivas. Para el turismo en México donde la actividad turística representaba el 8.7% del PIB, su porcentaje de ocupación rondaba entre el 60.3% y recibía alrededor de 45 millones de turistas internacionales, la contingencia sanitaria a significado grandes pérdidas, en el periodo de enero-junio del presente año pues las llegadas de visitantes internacionales a México fueron de 30 millones 202 mil lo cual

representa un 37.4% menos que el año pasado en el mismo periodo. Con respecto al porcentaje de ocupación se encontraba alrededor del 28.7% lo cual representa un 32.6% menos con respecto al mismo periodo en 2019 (DATATUR 2020).

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

El panorama para el hospedaje de las ciudades hermanas se vio incierto durante la pandemia por COVID-19. Dadas las circunstancias, las estrategias del hospedaje dieron cambios drásticos, que en un inicio solo dio oportunidad de contrarrestar los efectos que se iban dando por las estrategias que cada gobierno establecía con la misma premura. En el caso de Ciudad Juárez, se limitó la ocupación para los hoteles hasta en un 15% (por semáforo rojo) lo que dio como consecuencia el cierre temporal de algunos hoteles. En el caso de El Paso, las ocupaciones entre el 80 y 85% descendieron de manera drástica hasta un 15 a 20%, lo que durante la temporada más alta de la pandemia significó una reducción de más del 60% de los empleados, así como el cierre temporal de hoteles (Kolenc 2020).

Entre las estrategias inmediatas que se establecieron en ambos lados de la frontera, fueron los programas de limpieza especializados, convenios con empleados buscando la flexibilidad en sus funciones para mantenerlos dentro de la organización y políticas privadas para garantizar la seguridad de los clientes y colaboradores (Villa, Cuevas y Timothy 2021).

De tal manera, las nuevas circunstancias en las que se desenvuelve la infraestructura hotelera vendrán a tener repercusiones económicas significativas, pero además habrá incidencias en la perspectiva y percepción de los actores sobre la cooperación transfronteriza. Esto aunado a la necesidad por incentivar el tránsito binacional a través de la accesibilidad y/o convenios en la zona transfronteriza (como se llegó a tener) y programas de verificación de los servicios en el turismo fronterizo, son asuntos que tomaron relevancia y que podrían ser alcanzables con la voluntad política. Y así la coordinación, colaboración y cooperación podrían permitir en una región transfronteriza condicionado por la interdependencia de ambas ciudades, el desarrollo de estrategias para el fortalecimiento económico en un contexto Post COVID.

Capítulo 3. Marco Metodológico

La investigación tiene como objetivo general “Evaluar la relación entre la Cooperación Transfronteriza y la Estrategia de Competitividad en el Hospedaje de Ciudad Juárez y El Paso,” la cual pretende realizarse a través del método mixto, que Creswell y Plano (2018) definen como aquel en el que se recolecta, analiza y mezcla tanto información cualitativa como cuantitativa en las diferentes etapas de la investigación. Este método puede ser construido con base en las necesidades del investigador obedeciendo a dos circunstancias. La primera es la relevancia que se le dará al método cuantitativo o cualitativo y la segunda a la dependencia de un método sobre el otro (Schoonenboom y Johnson 2017; Rodríguez 2010).

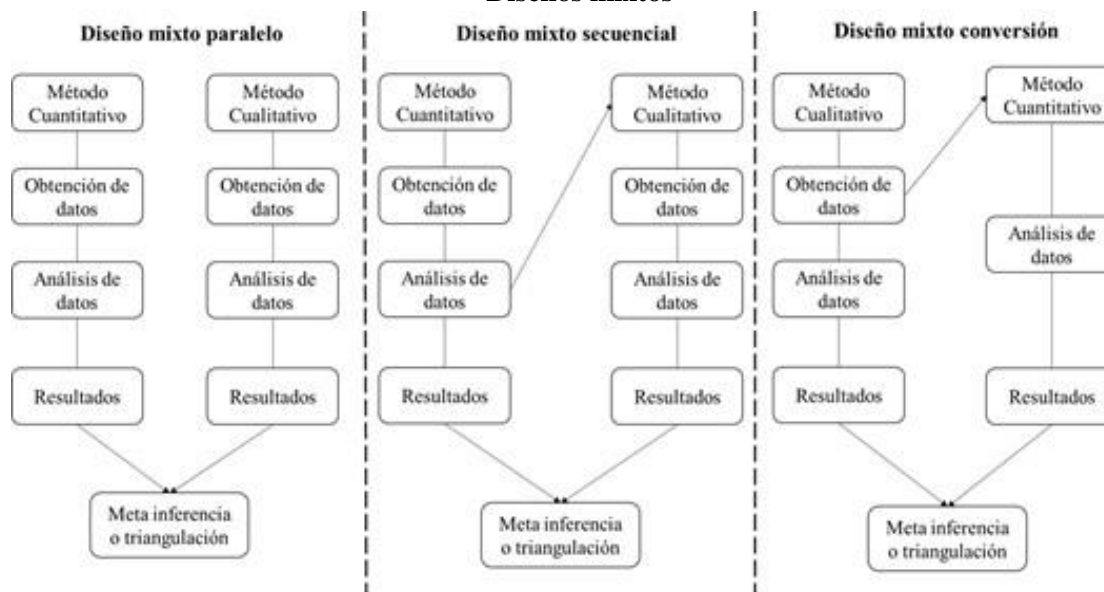
Dentro del método mixto, están los diseños metodológicos que implican estrategias y fases que se seguirán. Teddlie y Tashakkori (2009), así como Creswell y Plano (2018), coinciden en por lo menos 3 diseños para el método mixto: convergente o paralelo, secuencial, y de conversión (Figura 6), los cuales establecen el orden o secuencia de las fases dentro de la investigación concluyendo los tres con la meta inferencial o triangulación de los resultados, que consiste en tomar diferentes perspectivas para explicar la realidad del fenómeno estudiado. Es decir, si la hipótesis o resultados se ven reforzados por ambas intervenciones, estos resultan en una mayor validez.

El diseño mixto paralelo (ahora convergente), hace referencia a llevar a cabo ambos acercamientos de manera simultánea. El diseño mixto secuencial propone entonces el uso de un acercamiento y después el otro para complementar o para corroborar los resultados obtenidos por ambos métodos. Por último, el diseño mixto de conversión requiere únicamente un levantamiento de datos, los cuales son transformados para ser evaluados por el otro acercamiento (Schoonenboom y Johnson 2017).

De esta manera, con la intención de evaluar la incidencia de la cooperación transfronteriza como parte de las estrategias de competitividad del hospedaje, se busca describir los lazos cooperativos entre los objetos de estudios en la región transfronteriza para de esta manera, establecer relaciones entre el contexto en el que se desenvuelve el hospedaje en la región y las decisiones cooperativas que se toman dentro de este para aumentar la competitividad de todo el sector. Para examinar dichas interrelaciones, las cuales pudieran evidenciar el fenómeno bajo estudio, se pretende identificar el grado de interacción entre los actores empresariales de ambas ciudades el cual, por tratarse de procesos sociales, hace evidente la necesidad de requerir un análisis que trascienda una evaluación numérica. Es decir, se deben examinar las interacciones sociales entre actores. Por esta

razón se pretende desarrollar la investigación a través de un diseño mixto convergente de tipo explicativo.

Figura 6.
Diseños mixtos



Fuente: Elaboración propia (2020).

3.1 Diseño Convergente (CUAL-Cuan)

Este diseño convergente hace referencia a que ambas etapas (cualitativa y cuantitativa) ocurre cuando se llevan a cabo de manera simultánea, con la intención de reunir los resultados de ambas etapas para poder compararlos o combinarlos. La idea básica es comparar los dos resultados con la intención de obtener un análisis más completo y con esto, una comprensión más profunda del problema. Esto brinda mayor validación a los hallazgos de ambas etapas (Creswell y Plano 2018; Teddlie y Tashakkori 2009; Schoonenboom y Johnson 2017).

De esta manera, realizar el estudio bajo un diseño convergente ha resultado de interés para investigadores dentro del ámbito de ciencias humanas y sociales. Algunos ejemplos de su aplicación pueden ser vistos en el estudio de “Confianza e intercambio de conocimiento en una comunidad de práctica transdisciplinar: un caso de estudio convergente paralelo” de Hernández, Rodríguez y Gutiérrez (2020), quienes buscan explicar la influencia de la confianza en el intercambio de conocimiento en una comunidad de práctica transdisciplinar a través de la comparación de los resultados obtenidos de sus encuestas y entrevistas en donde “se ha revelado como una aproximación adecuada para mejorar la comprensión del fenómeno y contextos complejos y multidisciplinares” (Hernández et al. 2020:59).

Otro estudio desarrollado por Castro (2016) muestra la integración del método cuantitativo y cualitativo con la finalidad de desarrollar un modelo reticular que aborde la transmisión de conocimiento de la producción textil comunitaria. En el estudio hace uso del análisis de redes (índices de centralidad, índice de out-degree y sub-grupos, puntos de corte, así como puentes) y las entrevistas con las que complementa la interpretación de los indicadores cuantitativos de las redes. Dentro del turismo, Ramírez, Cruz y Vargas (2018) proponen un acercamiento al capital social y al turismo a través de la convergencia de los métodos de mapeo de actores, encuestas y entrevistas con la que permitiría a su parecer integrar a los diferentes actores involucrados (comunidad local, sector público, sector privado y los turistas).

De esta manera, el presente estudio propuso el levantamiento de datos de ambas etapas de manera simultánea y dentro del análisis se realizó la unión entre los resultados obtenidos de ambas etapas. Sin embargo, se dio una mayor relevancia a la etapa cualitativa, pues la naturaleza del fenómeno de estudio hace imprescindible que los procesos sociales cooperativos sean abordados desde la perspectiva y experiencia de los actores que desenvuelven en el contexto transfronterizo. Además, siguiendo la teoría del actor red, se hace hincapié en las relaciones y no en las entidades que las generan pues se buscó conocer cómo se producen las relaciones de cooperación que han permitido fortalecer la región y que podrían incentivar la competitividad de las empresas (Morales 2015).

3.2 Etapa 1. Cualitativa

Con el fin de describir la transformación y desarrollo de la cooperación transfronteriza entre Ciudad Juárez y El Paso, se establece realizar en primera instancia una investigación documental y de manera complementaria entrevistas a profundidad para contextualizar estas relaciones de cooperación que se desenvuelven entre ambas ciudades y en las que de manera inevitable repercuten en las posibles relaciones entre los hoteleros (Figura 9). Esto se propone desde la teoría fundamentada que para Strauss y Corbin (2002) hace referencia a “una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación. En este método, la recolección de datos, el análisis y la teoría que surgirá de ellos guardan estrecha relación entre sí” (p. 21) desde una aproximación inductiva. Se buscó entonces, interpretar el contenido de esta información para establecer un primer bosquejo de las interacciones que se desenvuelven entre ambas ciudades con la finalidad de contextualizar las relaciones de coordinación, cooperación y colaboración entre los actores locales de ambas ciudades y así identificar aspectos claves para que se den dichas relaciones cooperativas dentro del sector hotelero y que estas puedan influir en sus estrategias competitivas.

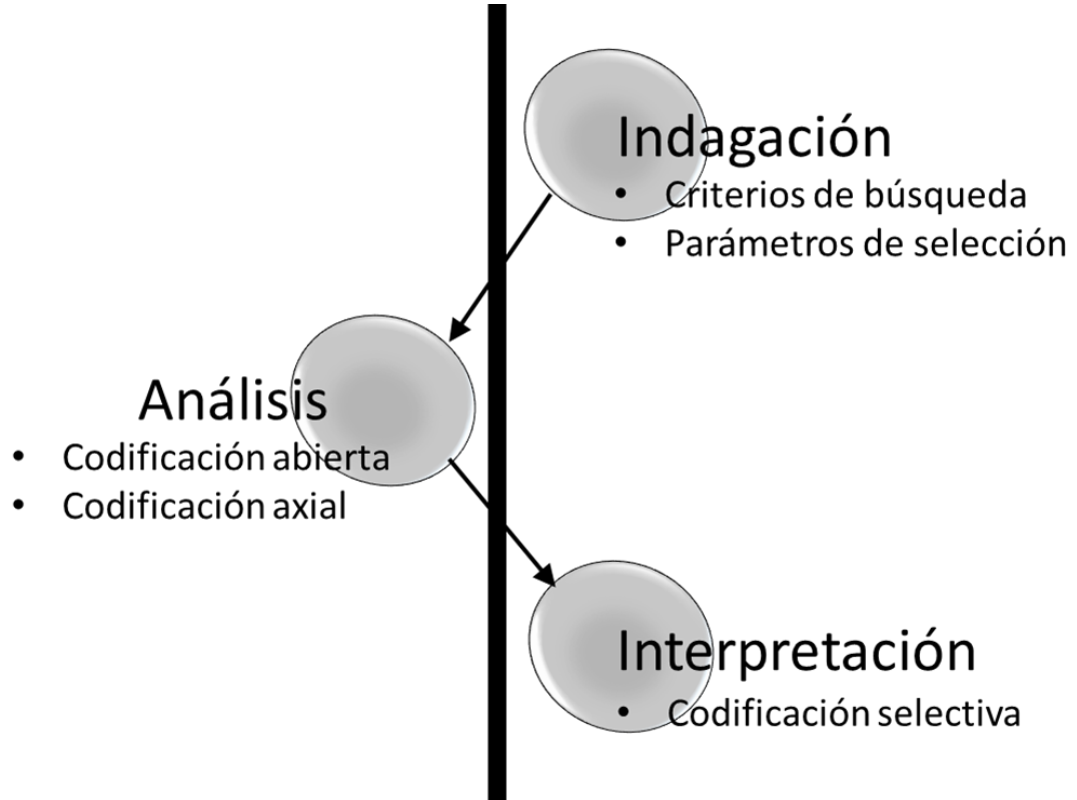
De esta forma, la investigación documental es “una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficiente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia” (Tancara, 1995: 94). Este método es considerado desde el paradigma cualitativo que tiene por objetivo comprender e interpretar la realidad más que analizarla y explicarla por lo que es en sí “indagar una fuente, intentar entender y darle sentido a lo que dice un autor determinado mostrando los aspectos originales de su planteamiento” (Gómez 2011: 229). A pesar de la importancia que tiene dicho procedimiento en cualquier investigación, pocas veces se incluye a la investigación documental como parte de la metodología ya que sus resultados tienden a ser asimilados como parte del marco teórico o estado del arte sin haberse aplicado de manera estricta un acercamiento sistemático a la revisión de la literatura o fuentes secundarias (Gómez 2011).

Por su parte, la entrevista a profundidad es aquella que pretende a través de una interacción cara a cara entre el entrevistado y el entrevistador realizar una inmersión en el mundo social que se busca estudiar (Blázquez 2015). En general suelen cubrir solamente uno o dos temas y el resto de las preguntas que el investigador realiza, van emergiendo de las respuestas del entrevistado centrándose fundamentalmente en la aclaración de detalles que permitan profundizar en el tema objeto de estudio (Blasco y Otero 2008). Ambas técnicas de investigación cualitativa fueron utilizadas con la finalidad de realizar un mejor acercamiento al contexto del objeto de estudio y sus procedimientos para la recolección de datos son descritos de manera detallada en el siguiente apartado seguido de la descripción del proceso de análisis para cada una de las técnicas.

3.2.1 Recolección de datos

Dentro de la investigación documental se realizó el diseño de un procedimiento sistemático bajo la teoría fundamentada para facilitar la recolección de datos y más adelante el análisis e interpretación de un gran volumen de información. Alfonso (1995) clasifica en cuatro pasos dicho proceso: 1) indagación en el que se da una primera revisión general para establecer criterios que delimiten el tema; 2) recolección de datos bajo los criterios preestablecidos; 3) análisis minucioso de los mismos y, por último; 4) interpretación de los datos recabados. De manera similar Sánchez (2013) establece tres pasos: delimitación del tema, recopilación y procesamiento de información. De esta manera, en la Figura 7 se pueden observar los pasos que se siguieron para la revisión sistemática de los cuales, el primero (indagación) corresponde a este apartado.

Figura 7.
Diseño de investigación documental



Fuente: Elaboración propia según Alfonso (1995) y Sánchez (2013).

a) Indagación

Se realizó una primera búsqueda en general a través del metabuscador Google con la oración “Cooperación transfronteriza entre Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas” resultando en 109,000 resultados (Anexo 8) relacionados a interacciones entre ambas ciudades. Bajo la primera observación, se identificaron diferentes artículos de tipo académico que mencionaban interacciones desde diferentes ámbitos por lo cual se realizó una búsqueda en el metabuscador Google Académico el cual reflejó un resultado de 687 resultados.

Luego de una revisión superficial entre ambos tipos de resultados, fue posible encontrar información pública disponible del Comité de Relaciones Fronterizas (Committee on Border Relations), que se encuentra conformado por el Alcalde (Mayor), así como organizaciones e individuos interesados tanto en El Paso, como en Ciudad Juárez para hacer recomendaciones al Ayuntamiento (City Council) y al Grupo de Trabajo Binacional (Binational Task Force) que incidan en el desarrollo de proyectos o relaciones favorables entre ambas comunidades. Hasta el momento de la investigación este comité solo contaba con integrantes de El Paso, Texas. Este comité cuenta con archivos que documentan las reuniones y temas tratados en ellas desde el 2006 (agendas y actas de

reunión), así como videos de reuniones más recientes (2018 – 2020) que permitieron redirigir la búsqueda de otros documentos para conocer el desarrollo y transformación de las relaciones de cooperación entre ambas ciudades.

Para esto se realizó la determinación de criterios de búsqueda a través de la creación de una cédula de investigación con la finalidad de evitar sesgos o desvíos del tema de investigación en la que se establecieron los criterios mostrados en la Figura 8, en la que es posible observar un ejemplo de uno de los archivos recuperados. Esto se aplicó a cada uno de los archivos, los cuales debían cumplir con por lo menos 4 de 6 criterios para poder conservarse y pasar a las siguientes etapas de revisión. En esta primera etapa se identificaron 230 archivos de los cuales se desecharon 44, restando 186 documentos que hablan de lazos de cooperación entre ambas ciudades.

Figura 8.

Ejemplo de cédula de investigación de campo

Cédula de investigación de campo	
Fecha	10/11/2020
Nombre: U.S. - Mexico Border Leaders Summit	
Tipo de documento: Reporte de gobierno	
Fecha del documento: 2018	
Objetivo 1. Desarrollo y transformación de la cooperación transfronteriza entre Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas.	
Criterios	
*	Tema principal sobre cooperación entre ambas ciudades
*	Referencias sobre acuerdos o programas de cooperación
*	Referencias sobre actores u organismos para la cooperación
*	Fuente fidedigna
*	Documento de acceso libre
*	Documento completo
Fuente:	
https://elpaso.novusagenda.com/AgendaPublic/AttachmentViewer.ashx?AttachmentID=36399&ItemID=26798	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Entre las principales limitaciones que tuvieron dichas fuentes de información se encuentran la disponibilidad de información en línea, así como la certeza sobre la fiabilidad de esta. Esto además fue una contramedida establecida por las limitaciones que se presentaron por situaciones de pandemia y cierre de frontera para viajes no esenciales. Por tal motivo, se estableció realizar entrevistas en profundidad con diversos actores locales que pudieran encontrarse relacionados en algún tipo de interacción cooperativa con otros en El Paso con la finalidad de obtener información adicional que

no necesariamente contara con información disponible en línea. Para estas entrevistas se establecieron cuatro preguntas principales de las cuales se derivaron otras de acuerdo con las respuestas de los entrevistados:

¿Cuál es su opinión sobre la cooperación transfronteriza?

¿Conoce interacciones del pasado o presente de cooperación transfronteriza?

¿Cuáles considera son los principales beneficios para la cooperación transfronteriza?

¿Cuáles considera que son las principales dificultades para la cooperación transfronteriza?

De esta forma, la información recolectada de la investigación documental y de las entrevistas a profundidad fue sometida a un análisis de datos basado en la teoría fundamentada el cual es descrito en mayor detalle dentro de la siguiente sección.

3.2.2 Análisis de datos

Durante el análisis bajo la teoría fundamentada, se debe considerar que existe una interacción entre los datos (textos, observaciones, vídeos, artículos, etc), su interpretación y el investigador, por lo que se debe tener una clara conciencia para no caer en el sesgo (Lúzquez y Fernández 2016; Paramo 2015). Como parte del tratamiento de los datos, como se mencionó en el apartado anterior, la siguiente etapa de la investigación documental habla del análisis de dichos datos a través del microanálisis que comprende la codificación abierta y axial. Esto se realizó a través del software Atlas.ti.

En el caso de la codificación abierta que consiste en un detallado análisis, “línea por línea, necesario al comienzo de un estudio para generar categorías iniciales (con sus propiedades y dimensiones) y para sugerir las relaciones entre ellas” (Strauss y Corbin 2002:63) se creó la hermenéutica, que es el archivo generado dentro del programa, en la cual se cargaron los 186 archivos preseleccionados en la etapa anterior, los cuales fueron sometidos a revisión dando una primera categorización de los mismos como se observa en la tabla 1.

Tabla 1.

Primer tratamiento de datos

	Categoría	Subcategoría
Clasificación de documentos	Artículos de investigación empírica	
	Artículos de periódico y revistas	
	Gobierno	Informes de investigación Reportes de reuniones
	Académicos	Colaboraciones con gobierno y/o asociaciones Tesis
	Asociaciones civiles u otros organismos	

Fuente: Elaboración propia en base a análisis de datos (2021).

Entre las principales características de la teoría fundamentada están las exigencias para identificar y abstraer categorías teóricas derivadas de los datos recopilados a través de métodos comparativos constantes, así como la capacidad de obtener datos de diversas fuentes para lograr una comprensión más completa del fenómeno de estudio (Paramo 2015). De esta forma, durante el segundo tratamiento de datos, a través de la codificación axial, en la cual se delimitan y recategorizan los datos con la finalidad de brindar una revisión a mayor profundidad, se generaron las que se muestran en la tabla 2, las cuales tuvieron la finalidad de clasificar las distintas interacciones de cooperación entre ambas ciudades desde diferentes ámbitos y además se clasificaron según su antigüedad, estableciendo iniciativas actuales aquellas realizadas de 2016 al presente.

Tabla 2.

Segundo tratamiento de datos

	Categoría
Precedentes e iniciativas de cooperación transfronteriza	Ámbito Académico
	Ámbito Ambiental
	Ámbito Económico
	Ámbito Movilidad y Seguridad
	Ámbito Político
	Ámbito Sociocultural

Fuente: Elaboración propia en base a análisis de datos (2021).

Por último, para la etapa de interpretación se realizó la codificación selectiva que comprendió un análisis a mayor profundidad con la finalidad de extraer información de relevancia para la investigación generando las categorías de análisis detalladas en la Tabla 3, con las cuales se generaron relaciones que permitieran las redes semánticas explicativas del planteamiento en cuestión.

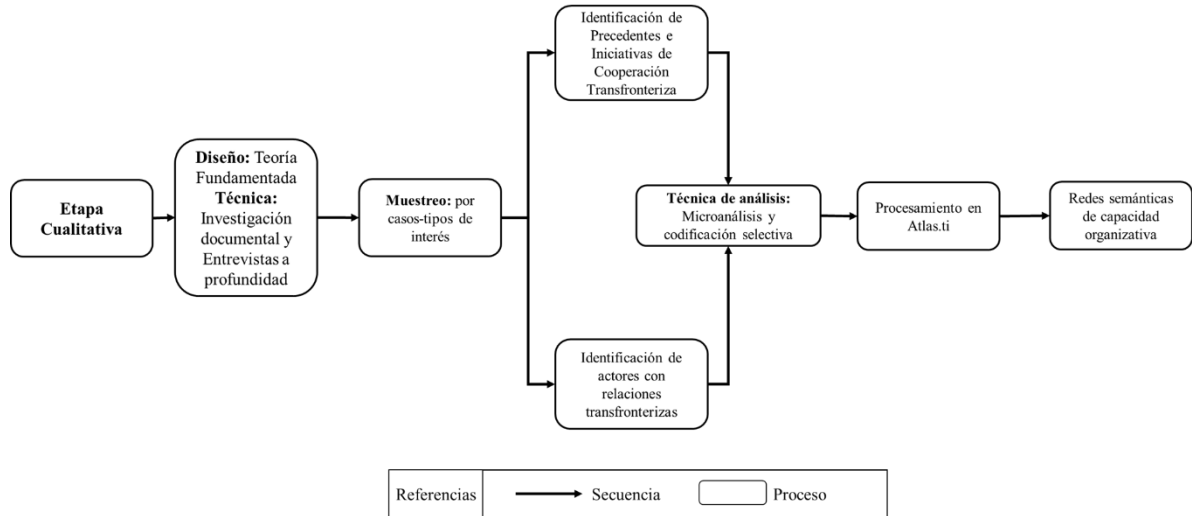
Tabla 3.
Tercer tratamiento de datos

Categoría		Subcategoría
Requerimientos teóricos y empíricos		Confianza
		Reciprocidad
		Interdependencia
		Instituciones de soporte
		Coordinación formal
		Integración de intereses
		Procedimientos para integración
		Falta de recursos
		Falta de visión integradora
		Informalidad
Cooperación Transfronteriza	Complicaciones en la región	Discontinuidad
		Comunicación
		Transferencia de conocimiento
		Fortalecimiento de infraestructura para movilidad
Beneficios		Interconectividad regional
		Competitividad regional

Fuente: Elaboración propia en base a análisis de datos (2021).

Con esto se concluyó la primera etapa de la investigación (Figura 9) en la cual se permitió contextualizar al fenómeno de estudio y brindó una noción general de las relaciones de coordinación, cooperación y colaboración entre Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas.

Figura 9.
Etapa Cualitativa



Fuente: Elaboración propia (2021).

3.3 Etapa 2. Cuantitativa

El método cuantitativo, riguroso y secuencial, pretende la comprobación de hipótesis a través de la medición numérica y estadística inferencial, y no solamente descriptiva, para establecer patrones o pautas de comportamiento (Hernández, Fernández y Baptista 2014) aunque se limita a establecer correlaciones entre variables y no necesariamente se compromete con relaciones causales entre estas. De esta manera, una herramienta cuantitativa brinda un primer acercamiento en términos generales a las estrategias que utilizan los hoteles en Ciudad Juárez y El Paso y la forma en la que se relacionan de manera local y transfronteriza entre ellos (Figura 10) a través de una serie de datos recogidos mediante una encuesta representativa de las interacciones entre actores.

Esta etapa es transversal ya que pretende realizarse en un periodo delimitado, con un alcance exploratorio y descriptivo buscó dar en primera instancia una descripción de la estratagema de competitividad del hospedaje y luego a través del análisis de redes se buscó relacionarse con la cooperación transfronteriza.

3.3.1 Población y muestra

En el método cuantitativo se busca fundamentalmente la generalización y réplica de los estudios. Por lo tanto, se busca una muestra representativa que pueda lograr la generalización y una base de datos que otros puedan utilizar en sus propios estudios. Para esta investigación, se tomó pues la población de hoteles afiliados a las asociaciones de hoteles en Ciudad Juárez y de El Paso. La Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Ciudad Juárez, A. C., cuenta con alrededor de 37 miembros y la Asociación de Hoteles y Hospedaje del Paso (EPHLA, por sus siglas en inglés), cuenta con alrededor

de 100 miembros, de los cuales solo alrededor de 20 son hoteles – lo que representa una población estimada de 57 establecimientos de hospedaje.

Para seleccionar la muestra, se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico intencional, que cuenta con limitaciones como el no asegurar una muestra representativa o tender a lo subjetivo pero que, para esta investigación en la que se pretendió encuestar a una población muy pequeña permite la selección de casos particulares de acuerdo con características preestablecidas (Otzen y Manterola 2017). Para esto, se establecen los siguientes criterios de selección:

- Pertenecer a la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Ciudad Juárez, A.C o la Asociación de Hoteles y Hospedaje del Paso.
- Hoteles de calidad turística
- Que pertenezcan a cadena o franquicia

3.3.2 Recolección de datos

La recolección de datos fue mediante el uso de una encuesta, que es la técnica que a través de un cuestionario permite obtener información de cada uno de los actores con respecto a la variable relevante al estudio (Hernández, Fernández, y Baptista 2014). Existen diferentes cuestionarios según el tipo de pregunta que se utilice. En este caso, se pretendió que contara con dos secciones. La primera sección estuvo comprendida por preguntas de Escala Likert que pretendía una correlación entre las variables pero que se limitó a una exploración y descripción de la relevancia establecida a dichas estrategias y la segunda sección se enfocó en la recolección de información para la construcción de las redes de colaboración.

3.3.2.1 Operacionalización de variable

Partiendo del marco teórico establecido para la presente investigación, se generó la operacionalización de las variables estrategia de competitividad entendida como el cúmulo de estrategias empleadas por las empresas con la finalidad de incrementar su competitividad con respecto al resto. De esta manera, partiendo de conceptos teóricos se buscó generar indicadores empíricos que permitieran llevar de lo cualitativo de sus definiciones a lo cuantitativo (Tabla 4).

Tabla 4.

Operacionalización de Estratagema de Competitividad

Variable	Definición conceptual	Tipo de variable	Escala de medición	Dimensiones	Indicadores
Estratagema de competitividad	Son las estrategias desarrolladas sustentadas principalmente en los activos intangibles del hotel, que por su naturaleza son desarrolladas de manera interna y no son fácilmente replicables para competir y sostener una posición destacada dentro del mercado donde operan, alcanzando con ellas demandas de los clientes (Monfort 2002; Tuclea & Padurean 2008; Ramírez, García, y Flores 2013; Simanca 2014)	Variables cualitativas policotómicas	Escala ordinal	Calidad del servicio	Aspectos tangibles (CST) Aspectos intangibles (CSI)
				Capital Humano (CH)	Satisfacción Laboral (CHS) Gestión del conocimiento (CHG)
				Mercadotecnia (M)	Marketing externo (ME) Marketing relacional (MR)
				Cooperación (C)	Local (CL) Transfronteriza (CT)

Fuente: Elaboración propia (2020).

4.3.2.2 Instrumento de medición

El instrumento de medición se dividió en tres partes: 1) Datos generales; 2) Estrategias competitivas y; 3) Cooperación (Anexo 3). La primera sección fue para la obtención de datos demográficos, mientras la segunda buscó conocer cuáles son las estrategias competitivas en las que mayor hincapié hacen para la gestión de los hoteles, lo que respondería al según objetivo específico que es analizar la estratagema de competitividad del hospedaje en CJS y ELP. Por último, la tercera parte del instrumento buscó conocer las relaciones de cooperación entre los hoteleros, primero de manera local y luego de manera transfronteriza, con el fin de brindar las redes de cooperación e identificar a aquellos actores que cuenten con comunicación entre ambas ciudades con la finalidad de dar cumplimiento al tercer objetivo. La validación de dicho instrumento se realizó a través de la consulta de expertos en el campo hotelero para verificar la redacción de los ítems y términos empleados (Anexo 4).

Por cuestiones fuera del alcance de la investigación (pandemia y cierre de puentes internacionales para viajes no esenciales) para la recolección de datos del sector hotelero de El Paso, Texas, se buscó realizar las encuestas por videollamadas, por enlace electrónico por medio de la plataforma de Survey Monkey, así como la complementación con información recuperada de la

primera etapa de esta investigación, lo cual permitió el desarrollo del análisis de la estratagema de competitividad y de las redes de cooperación de El Paso, Texas.

3.3.3 Análisis de datos

El análisis de los datos se realizó a través del análisis de redes que es una herramienta que permite analizar las relaciones de lo público y privado, pues ayuda a entender la estructura económica de diversos sectores, como el turismo, además de ver las relaciones entre empresas, puede ver las relaciones entre actores esenciales, lo que permite utilizar este tipo de análisis en diferentes escalas. Además, proporciona una forma gráfica de conocer las interacciones entre los diversos actores, exponiendo el grado de colaboración entre los miembros o niveles de exclusión de estos (Sridevi y Kumar 2015; Jesus y Franco 2016).

Basado en el concepto de relaciones de red como un recurso organizacional, una red de cooperación puede describirse como un proceso de un número limitado de organizaciones que trabajan juntas para lograr el mismo objetivo, pero manteniendo el control de sus recursos individuales. Como tal, las soluciones más prometedoras se basan en desarrollar mecanismos de interacción con otras organizaciones para adquirir, crear y compartir información, conocimiento y otros recursos y para alcanzar objetivos estratégicos a largo plazo que las empresas individuales no pueden alcanzar (Baggio 2017).

El análisis de redes es pues una herramienta que permite analizar la evolución de empresas y el desarrollo de oportunidades. Además, las redes son útiles para este trabajo porque son consideradas como un canal importante entre las relaciones de lo público y privado, y ayudan a entender la estructura económica de diversos sectores, como el turismo, así como a ver las relaciones entre empresas. Permiten también, ver las relaciones entre actores esenciales, lo que permite utilizar este tipo de análisis en diferentes escalas. Y, finalmente, proporciona una forma gráfica de conocer las interacciones entre los diversos actores, exponiendo el grado de colaboración entre los miembros o niveles de exclusión de estos (Sridevi y Kumar 2015; Jesús y Franco 2016).

Borgatti, Mehra, Brass y Labianca (2009) hablan de cuatro tipos de vinculo: a) similitudes (misma ubicación o actitudes); b) relaciones sociales (parentesco, amistad, gusto); c) interacciones (apoyo o intercambio) y d) flujo (información y recursos). Estas redes están formadas por relaciones directas o indirectas entre los agentes u objetos de estudio para superar las limitaciones organizativas y/o estructurales, caracterizadas por las conexiones y elementos que se forman a través de sus similitudes u objetivos comunes. Estas estructuras acentúan la importancia entre el compromiso y cooperación entre actores, de forma particular entre los factores como la confianza, comunicación,

intercambio, reciprocidad y respeto resaltan en la literatura como dimensiones críticas en las relaciones de redes (Jesús y Franco 2016).

Con la perspectiva del análisis de redes sociales, es posible expresar patrones y regularidades que dan forma a estructuras sociales que a su vez proporcionan indicadores de la red social a través de las características distintivas de los nodos (actores) a los que se les llaman atributos, los cuales permiten interpretaciones sobre sus interacciones. Además, de las redes se pueden evaluar los vínculos que se establecen entre los nodos, donde distinguir entre fuerza e intensidad podría resultar interesante para dar explicaciones más complejas al fenómeno de estudio (Aguilar, Martínez y Aguilar 2017; Raisi, Baggio, Barratt y Wilson 2020).

Si bien el proceso para desarrollar las matrices en las que se contempla la información de las interacciones puede ser alimentadas a través de técnicas cualitativas como las entrevistas, en esta investigación se alimentaron de los datos proporcionados por la segunda parte de la encuesta. La interpretación a través de los indicadores a nivel red completa (densidad y centralidad) es considerada esencialmente cuantitativa (Aguilar, Martínez y Aguilar 2017). De tal manera, que en esta investigación se analizó en una primera instancia la red completa, viendo los siguientes indicadores:

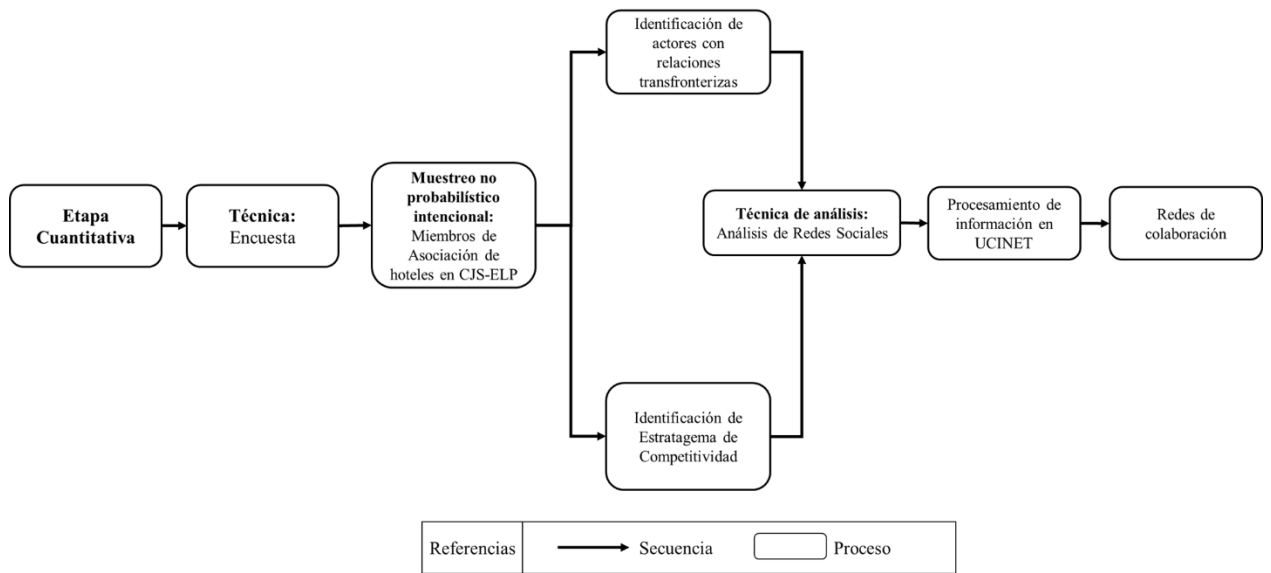
- a) Densidad: considerada una medición de cohesión entre los nodos (actores), es el número de vínculos que se muestran en la red, los cuales pueden ser dirigidos o no dirigidos (Borgatti et al. 2013).
- b) Centralización: en el caso del análisis de red completa, esto significaría conocer el grado en el que uno o varios de los nodos sobresalen en la red (Aguilar, Martínez y Aguilar 2017).

Observando los resultados se buscó realizar el análisis a nivel nodal para complementar la explicación del fenómeno, en los cuales, se revisaron los siguientes indicadores:

- a) Centralidad de grado: es el número de actores con los cuales se tiene algún tipo de vínculo. Se dice que dos nodos son cercanos cuando están directamente conectados. Se consideran un indicador de primer orden (Aguilar, Martínez y Aguilar 2017).
- b) Centralidad de cercanía: independencia que tiene un nodo con respecto a los demás (Aguilar, Martínez y Aguilar 2017). Estando un nodo conectado a otro con relevante importancia puede impactar en su capacidad de conexión con el resto (Molina 2001).
- c) Centralidad de intermediación: medida basada en la frecuencia con la cual un nodo está ubicado entre los caminos que conectan a otros nodos (Aguilar, Martínez y Aguilar 2017).

Estos análisis se realizaron con el software UCINET que permite el cálculo de indicadores para el análisis de redes sociales y con la herramienta de NetDraw permite la visualización de la red.

Figura 10.
Etapa Cuantitativa

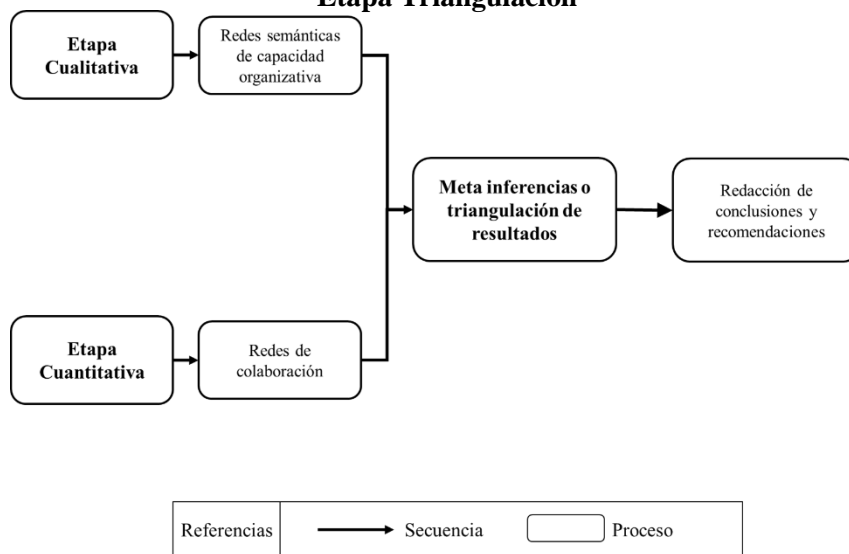


Fuente: Elaboración propia (2020).

3.4 Etapa 3. Triangulación

Para la última etapa de la investigación se planteó la triangulación de los resultados de las dos etapas anteriores (Figura 11). El concepto de triangulación es particular de los proyectos de investigación que combinan metodologías cuantitativas y cualitativas y hace referencia a la interpretación en conjunto para lograr dar una explicación al fenómeno de estudio de manera más completa. Forni y De Grande (2020) dicen que con el resurgimiento de los métodos cualitativos ha ganado legitimidad para la triangulación de los resultados dentro de las ciencias sociales.

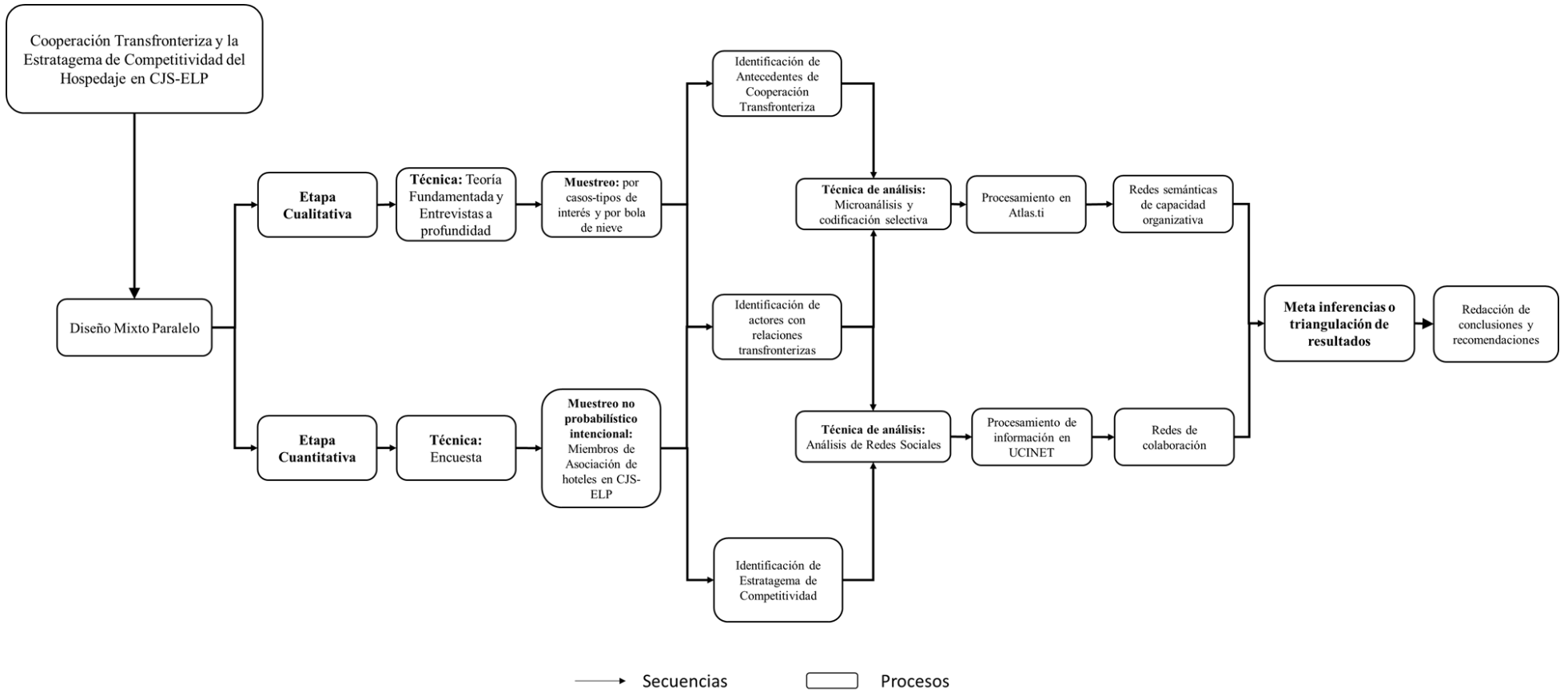
Figura 11.
Etapa Triangulación



Fuente: Elaboración propia (2020).

En resumen, esta investigación constó de tres etapas (Figura 12). La primera, cualitativa, que buscó describir el desarrollo y la transformación de la cooperación transfronteriza en esta región, así como brindar información adicional para el desarrollo de las redes de cooperación entre los hoteles de la región a través de una revisión documental y entrevistas a profundidad bajo una interpretación desde la teoría fundamentada. La segunda etapa, a partir de un enfoque cuantitativo pretendió analizar estas interacciones a través del análisis de redes sociales con el fin de conocer los niveles de integración mediante el programa UCINET y la herramienta NetDraw. Por último, la tercera etapa consistió en la triangulación tanto de los primeros datos cualitativos, que son las redes semánticas de la capacidad organizativa como los cuantitativos, que son las redes de interacciones locales y transfronterizas.

Figura 12.
Proceso de Metodología



Fuente: Elaboración propia (2020).

Capítulo 4. Resultados

El presente capítulo tiene por objetivo mostrar los resultados obtenidos durante el proceso de trabajo de campo, el cual se estructuró siguiendo el orden de la metodología propuesta bajo el diseño convergente. Se inició con la primera etapa, la cual se estima de corte cualitativo, y buscó describir la transformación y desarrollo de la cooperación transfronteriza entre Ciudad Juárez y El Paso en el tema de la tesis. Para la segunda etapa, que es cuantitativa, se muestran las estrategias competitivas con mayor relevancia para los gerentes de hoteles de Ciudad Juárez y El Paso, así como las interacciones de cooperación que se desenvuelven entre estos establecimientos.

Por último, la tercera etapa, que es la triangulación muestra aquellas redes alimentadas por datos de ambas etapas precedentes (cualitativa y cuantitativa) con el fin de mostrar las interrelaciones entre los hoteles y actores transfronterizos. Se esperó que los resultados arrojados por un acercamiento metodológico sean confirmados por los otros acercamientos y que se complementen entre ellos para dar cumplimiento al objetivo de la presente investigación.

4.1 Desarrollo y transformación de la cooperación transfronteriza CJS-ELP

Con el objetivo de describir la transformación y desarrollo de la cooperación transfronteriza en Ciudad Juárez y El Paso, se realizó una investigación documental sistemática que tomó como punto de partida las reuniones del Comité de Relaciones Fronterizas de El Paso, Texas (CBR, por sus siglas en inglés) disponibles en línea a través de la página oficial del gobierno de Texas. Es a partir de los datos recabados en esas reuniones que se dio seguimiento a temas que se relacionaran con el desarrollo y transformación de la cooperación transfronteriza entre Ciudad Juárez y El Paso.

La información recabada dio oportunidad de conocer los diversos esfuerzos que se han realizado entre ambas ciudades para fomentar la idea de una región transfronteriza que permitiera un mayor crecimiento económico a través de la coordinación, cooperación y colaboración de los diversos organismos involucrados en el tema pertinente a esta tesis. Se clasificaron un total de 186 documentos que hablaban de distintos tipos de cooperación entre ambas ciudades. En una primera clasificación se clasificaron de acuerdo con el tipo de documento (Tabla 5) tal como se describe en la metodología. Se obtuvo documentos en mayor proporción desde el área de gobierno en la cual se incluyeron reportes de proyectos, minutas de reuniones entre otros. Dichos documentos se recuperaron tanto de sitios mexicanos como norteamericanos.

Tabla 5.

Primer tratamiento de datos

Primera clasificación de documentos				
Artículos de investigación empírica	Artículos de periódico y revistas	Gobierno	Académicos	Asociaciones civiles u otros organismos
23	9	133	12	6

Fuente: Elaboración propia (2021).

De estos, se identificaron un total de 131 interacciones de cooperación, de las cuales 80 se consideraron precedentes y 51 iniciativas actuales. En los documentos revisados se percibió que interactuaron más de 130 organismos y actores regionales (Tabla 6) desde la iniciativa privada, hasta del sector público que tenían como principal objetivo incentivar la hermandad de ambas ciudades (Figura 13).

Estas dos primeras clasificaciones permitieron establecer patrones sobre el tipo de relaciones cooperativas, por lo que fueron sujetos a una revisión con mayor detenimiento dentro del programa Atlas.ti, el cual como se mencionó en la metodología, está basado en la teoría fundamentada que utiliza la fundamentación y densidad como dos conceptos básicos para la comparación entre resultados. La fundamentación hace referencia al número de veces que se repiten los conceptos dentro de una categoría preestablecida y la densidad se refiere a la cantidad de relaciones que tienen dichas categorías con otras.

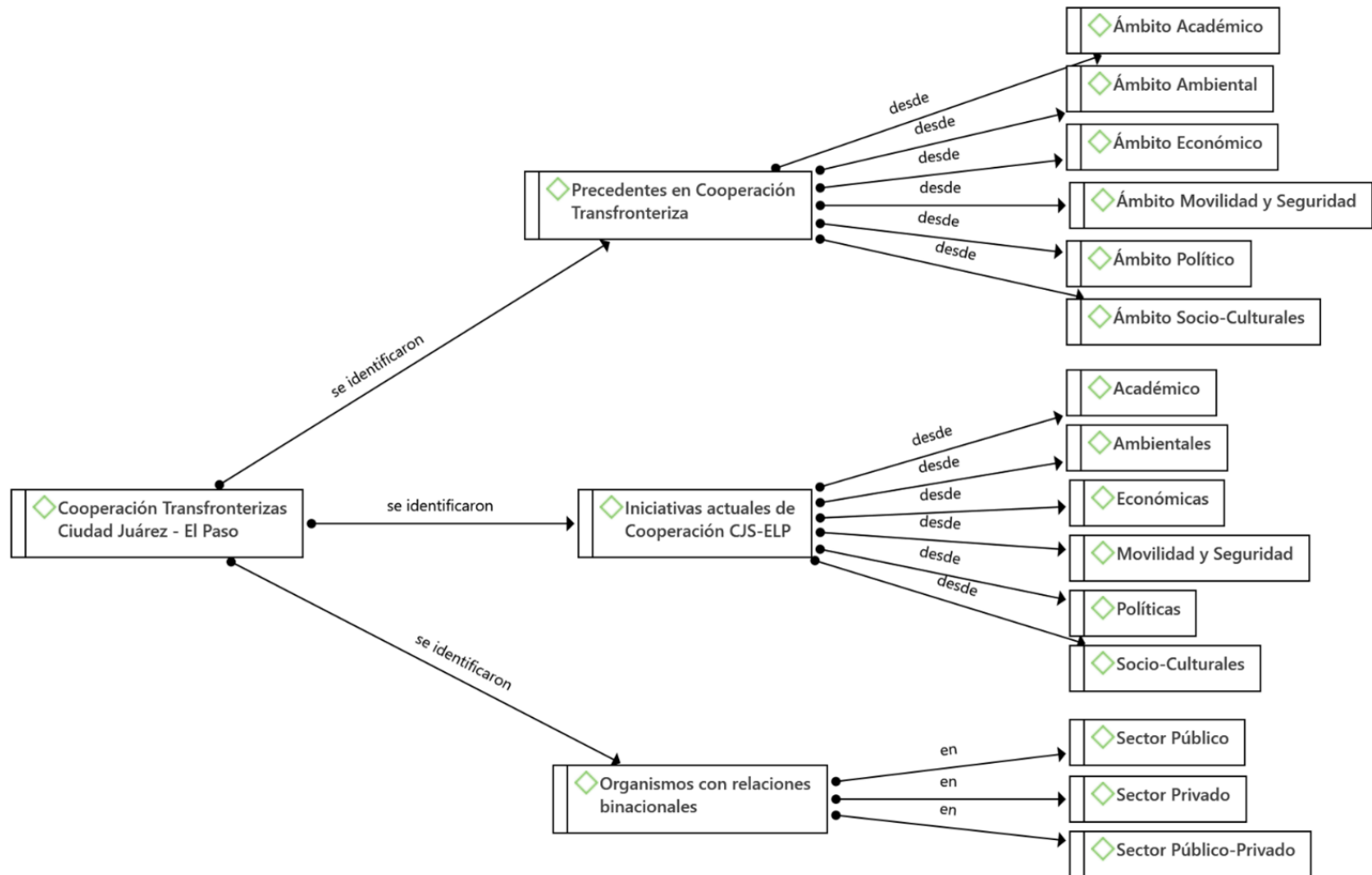
Tabla 6.

Información identificada de cooperación transfronteriza

	○ Precedentes de Cooperación Transfronteriza	○ Iniciativas de Cooperación Transfronteriza Actuales	○ Organismos y actores con relaciones transfronterizas
Fundamentación	80	51	130

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 13.
Clasificación de información recuperada de trabajo de campo



Fuente: Elaboración propia (2021).

4.1.1 Precedentes e Iniciativas actuales de Cooperación Transfronteriza

Dentro de los resultados de esta revisión documental, a través de su segundo tratamiento de datos, se logró la identificación de 80 precedentes de cooperación desde varios ámbitos: académico, ambiental y salud, económico, movilidad y seguridad, así como políticos y socioculturales (Anexos 6). Con esto se evidencia la presencia de interacciones transfronterizas en la región a través de los esfuerzos de coordinación, cooperación, y colaboración entre ambas ciudades fronterizas. Como objetivos principales en los documentos que hacen referencia al ámbito ambiental y político fue posible identificar que pretendían sobrellevar problemáticas comunes, las cuales han dado pie a la realización de estudios en conjunto y con ellos llevar a cabo acciones pertinentes a los problemas o deseos comunes.

Como se observa en la Figura 14, también se destacan aquellos esfuerzos en el ámbito académico entre Ciudad Juárez y El Paso, en donde las principales universidades promueven los intercambios e interacciones entre grupos académicos. Además, es posible observar que algunas interacciones recaen en más de un ámbito, ya que la injerencia social no puede ser vista desde una sola perspectiva y cualquier tipo de cooperación pretende tener como fin último el bienestar social, aunque es evidente que existen intereses particulares de los interesados que no necesariamente se encuentre alineados al beneficio común.

Desde diversos autores revisados se hace mención sobre los orígenes en la integración económica entre México y Estados Unidos la cual mencionan inicia desde principios del siglo XIX en oposición de aquellas posturas que la sitúan después de la segunda guerra mundial. La primicia recae en que es la movilidad y la formación de un mercado regional integrado lo que ha dado un giro al proceso de integración de ambos países, para lo que, a través de su estudio de caso entre Ciudad Juárez y El Paso, se ha venido estableciendo como de las principales suposiciones ya que ambas ciudades poseían una infraestructura en común de transporte por el ferrocarril y una base de recursos.

Dentro de los documentos revisados, se encuentra el de Garza-Almanza (2018) quien coincide en que las relaciones de cooperación entre ambos países inician previo a la Segunda Guerra mundial ya que menciona que existió una cooperación informal entre actores mexicanos y estadounidenses para contrarrestar los daños causados por un huracán que azotó la costa norte de Tamaulipas y sur de Texas en 1933. Esto dio pie para que 9 años después en 1942 ante la necesidad de enfrentar los brotes de tuberculosis y polio en las tropas que necesitaban movilizarse luego del ataque a Pearl Harbor, se diera lo que podría ser la primera reunión formal entre los funcionarios de salud de los tres niveles de gobierno de México y Estados Unidos en Ciudad Juárez a mediados de

1943 que resultó en la aprobación de los estatutos de la asociación binacional que llevaría por nombre Asociación Fronteriza México-Estados Unidos de Salud (AFMES).

La dinámica actual de la región se remonta a los años cuarenta, cuando arrancó una gran oleada migratoria hacia ella atraída por la expansión económica del suroeste de los Estados Unidos. En los años sesenta, conforme se consolidó ese flujo migratorio, comenzó a disminuir la actividad agraria y exportadora de las regiones fronterizas mexicanas por lo que, desde el lado mexicano, la región encontró una alternativa económica basada en las inversiones de la industria maquiladora de exportación (Padilla 2005). De acuerdo con los resultados de esta revisión también se establece que hubo un fortalecimiento luego del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) el cual entró en vigor en 1994 y permitió una mayor coordinación, cooperación y colaboración entre ambos países y desde luego entre las ciudades fronterizas.

Entre los precedentes identificados a nivel regional, se podría mencionar el análisis llevado a cabo por División de Desarrollo Económico de la Gran Cámara de Comercio de El Paso encargó a DRI/ McGraw Hill para analizar la economía de El Paso en donde se reveló que desde una perspectiva económica, El Paso era codependiente de Ciudad Juárez, Chihuahua y que una metrópoli transfronteriza podría ser un proyecto viable ya que de manera individual, ambas ciudades se encuentran aisladas de sus centros nacionales y por tanto, el desarrollo económico de ambas ciudades sería limitado. Otro ejemplo de estudios podría ser el de “The Paso del Norte Region, US-Mexico: Self-Evaluation Report” hecho por el Regional Stakeholders Committee con apoyo de la OECD para revisar la capacidad educativa de la región en donde se concluyó en la necesidad de fortalecer la cooperación entre las instituciones de educación superior de la región y en las posibilidades de fomentar sistemas de innovación transfronterizos.

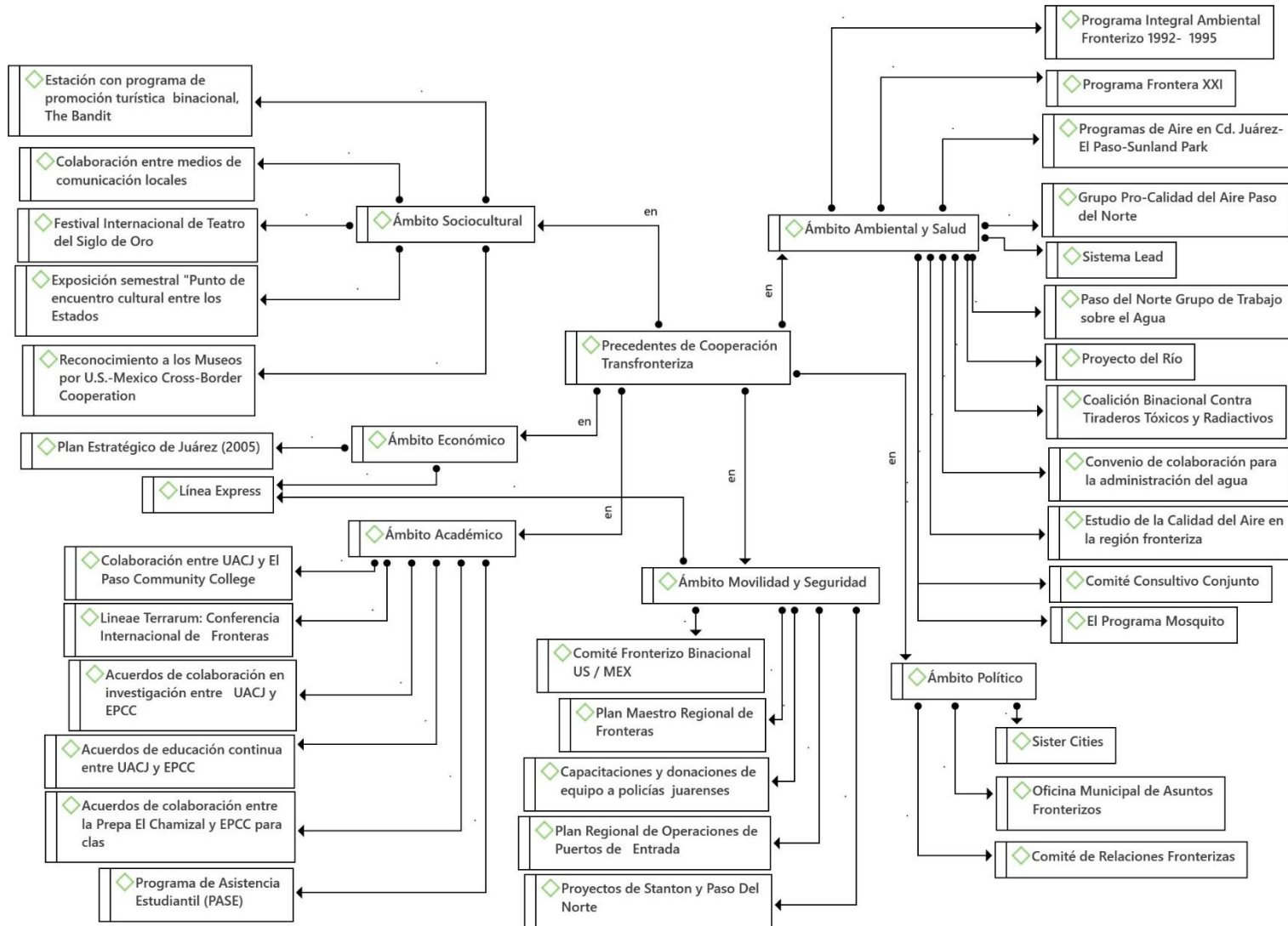
Desde aquellos alineados a la protección del medio ambiente se encuentran aquellos formales establecidos entre instituciones en niveles federales como el Programa Integral Ambiental Fronterizo 1992-1994, que luego de su vencimiento dio lugar al Programa Frontera XXI en donde se crea el Programa de Aire en Ciudad Juárez – El Paso – Sunland Park que generó el proyecto del Comité Consultivo Conjunto para el Mejoramiento de la Calidad del Aire en la Cuenca Atmosférica Ciudad Juárez – El Paso – Sunland Park. De esta manera, es evidente como los programas de cooperación a nivel nacional promueven la creación de grupos y acuerdos a nivel regional que permiten acciones a nivel local.

Además, se observan aquellos proyectos que hablan sobre facilitar el tránsito entre ambas ciudades y seguridad, tema que resultan inevitables por la constante defensa de la soberanía y

delimitaciones territoriales que en ocasiones son definidos a nivel nacional sin considerar los procesos socioculturales que se desarrollan en las poblaciones a pesar de las delimitaciones físicas y psicológicas existentes. Dentro de proyectos socioculturales y académicos, están aquellos como el Programa PASE que es un programa de asistencia financiera para estudiantes mexicanos. Este programa otorga un descuento de colegiatura a los participantes para que puedan pagar la misma colegiatura que los residentes del estado de Texas, lo cual se promueve desde un nivel estatal, pero tiene impacto a nivel local.

Entre las interacciones de coordinación, cooperación y colaboración desde diferentes ámbitos que han contribuido y sentado las bases para el desarrollo y desenvolvimiento de lo que podría ser un turismo transfronterizo que aún queda lejos de consolidarse, podría mencionarse sucesos ocurridos a finales del siglo XIX y principios del siglo XX como la creación del primer puente internacional de tranvías en el mundo entre Ciudad Juárez y El Paso con dos ferrocarriles urbanos (Chávez 1959). La denominada zona libre que permitió el impulso de nuevas actividades de recreación (Lloyd 1987). La creación del tranvía eléctrico de la compañía “El Paso Electric Railway” que circulaba entre el centro histórico de ambas ciudades, lo que promovió además de un incremento en el volumen de visitantes, la construcción de hoteles de paso y casas habitación en ambas ciudades (Reyes, Zapata y Anguiano 2009).

Figura 14.
Precedentes en Cooperación Transfronteriza



Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

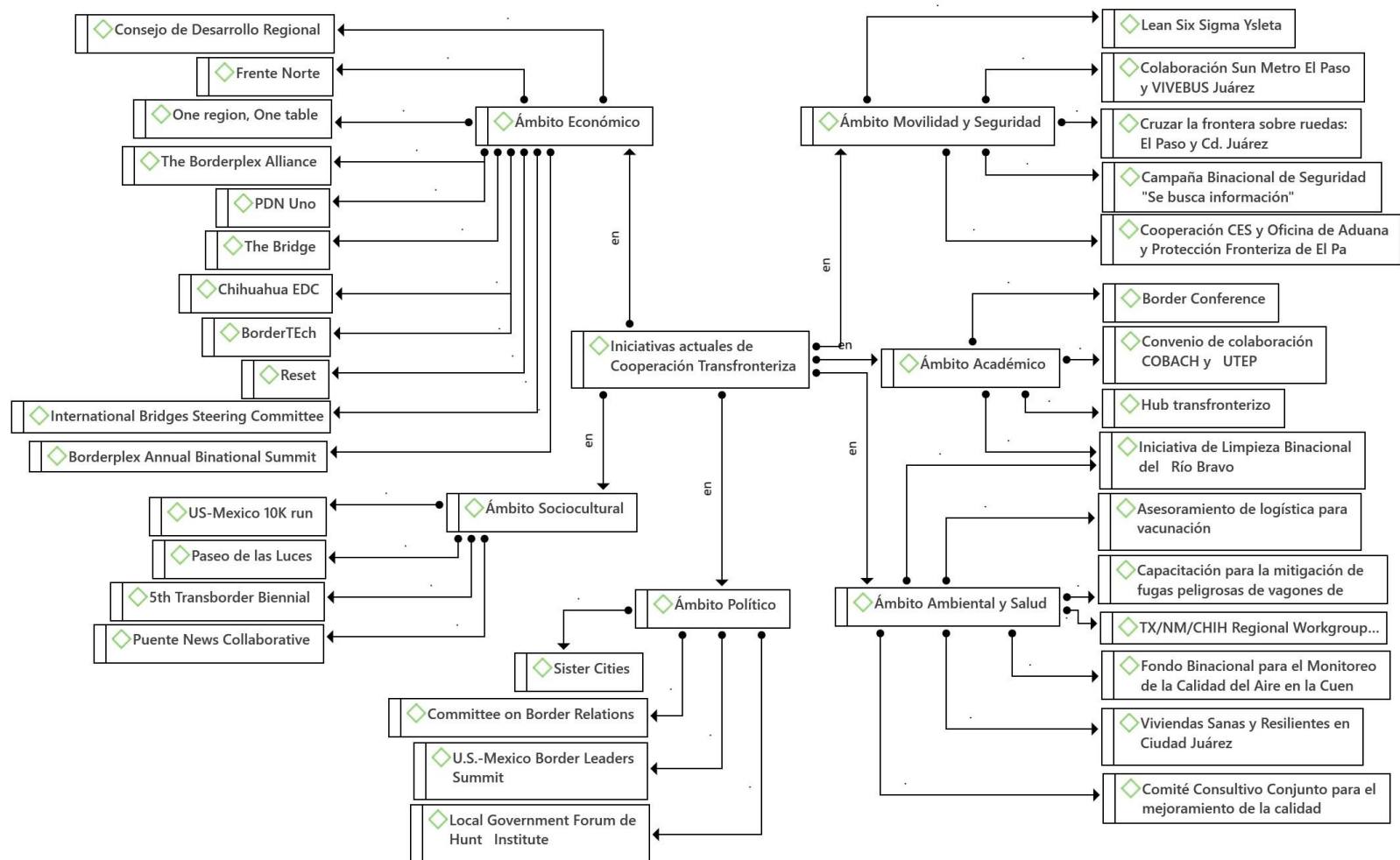
Actualmente las interacciones entre ambas ciudades tienen fines económico sociales como lo hacen ver los resultados obtenidos por el estudio de Cruces transfronterizos del Colegio de la Frontera Norte y El Paso International Bridges (2019) en el cual mencionan que entre las principales razones para cruzar de los mexicanos hacia El Paso, Texas, las compras, seguido de motivos sociales, de trabajo y por actividades educativas, mientras que desde Estados Unidos, los motivos para cruzar hacia Ciudad Juárez, son principalmente por motivos sociales, seguido de compras, trabajo, salud y por comida/bebida, es así como ambas comunidades cuentan con lazos fortalecidos por las relaciones familiares, así como por usos y costumbres que se desenvuelven entre ellas y que se continúan promoviendo y fortaleciendo a través de eventos como las carreras U.S México 10K que en 2019 celebraban su cuarta edición o iniciativas como la de Sintonizador Fronterizo que a través de reflectores robóticos permitían comunicación transfronteriza al coincidir las luces de las estaciones instaladas en lados de la frontera.

En la Figura 15 se muestran algunos ejemplos de las iniciativas de cooperación más recientes. Si bien no se muestran en su totalidad, se observa una clara diferencia con los precedentes, pues pareciera que el enfoque actual va orientado en aspectos económicos y políticos ya que se han generado diversos medios y organismos para promover la comunicación. Como parte de las iniciativas económicas, se distinguen los grupos entre empresarios de la región como CONREDES que es una entidad que busca de manera conjunta con el sector privado y público la capacitación del capital humano de la región transfronteriza para promover la competitividad económica. Este grupo forma parte de los esfuerzos de la asociación Borderplex que antes fuera conocida como Grupo Paso del Norte y El Paso Economic Development Corporation (RedCo) y que ahora busca promover a ambas ciudades como una región competitiva y atractiva para la inversión extranjera.

Desde el ámbito político se observan una serie de esfuerzos por generar la integración a través de eventos que permitan la interacción entre diferentes actores transfronterizos como Mexico-U.S Sister Cities Mayors, que fue el escenario para mostrar los logros y esfuerzos realizados por integrar a ambas ciudades. Además, desde la actividad turística se promovió Conexión Turística Binacional que pretendió no solo unir a los principales proveedores turísticos si no, también a los principales actores políticos que influyen en la toma de decisiones de la actividad.

Si bien existen esfuerzos para la coordinación, cooperación y colaboración entre ambas ciudades, la comunicación y el seguimiento son factores que se identificaron en el discurso de los actores involucrados como parte del problema para desarrollar lazos efectivos entre los actores económicos de Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas (Stout 2018).

Figura 15.
Iniciativas actuales de Cooperación Ciudad Juárez - El Paso



Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

4.1.2 Organismos y actores con relaciones transfronterizas

La investigación documental dio oportunidad de conocer las perspectivas de distintos actores sociales e incluso otros investigadores tales como Padilla (2005) quien explora en su texto “Política y cooperación fronteriza en la región Paso del Norte, los casos de Ciudad Juárez y El Paso” de manera panorámica como él hace referencia, las interacciones de cooperación entre Ciudad Juárez y El Paso, asegurando que, pese a que las “relaciones entre ambas ciudades son muy estrechas en los ámbitos económico, social y cultural, en la esfera de lo político existen procesos y condicionamientos que no estimulan la cooperación entre los gobiernos locales” (p.66). Manifiesta además que precisamente estos procesos y condiciones no permiten el desarrollo de instituciones y sujetos políticos transfronterizos.

A pesar de dicha aseveración, la multiplicidad de actores gubernamentales, sociales y de la iniciativa privada identificados ha generado una extensa lista de interacciones entre ambas ciudades que han fortalecido a través del tiempo la interdependencia económica y social. De tal manera, en la Figura 16 se muestran los diversos actores identificados en la revisión documental, dividiéndolos a partir del sector público, privado y público-privado.

De manera evidente se observa un predominio en el sector privado que manifiesta relaciones entre diversos sectores económicos para conformar asociaciones que buscan incentivar el desarrollo y fortalecimiento de la región Paso del Norte. Es importante mencionar que los distintos actores fronterizos suelen relacionarse en torno de asuntos comunes que, por lo regular, no son considerados problemáticos y hacen factible la cooperación, al margen del marco jurídico vigente por lo que los vínculos que se forman tienden a la informalidad y se llevan a cabo a través de reuniones informales y de contactos personales (Padilla, 2005; Rodríguez y Hagan, 2001). Esto se confirma a través del discurso de los entrevistados que hacen mención de la existencia de un Comité de Asuntos Binacionales o “teams, que está conformado por miembros de gobierno del estado, gobierno municipal, entidades privadas y (...) miembros en los mismos niveles de El Paso” que “no tiene una administración propia, es básicamente solo un medio de comunicación” (DECJS, comunicación personal, 2021), que si bien es importante mantener la comunicación entre los diversos actores de ambas ciudades, es también importante la formalidad para dar pie a la concreción de las iniciativas o proyectos que puedan realizarse en conjunto.

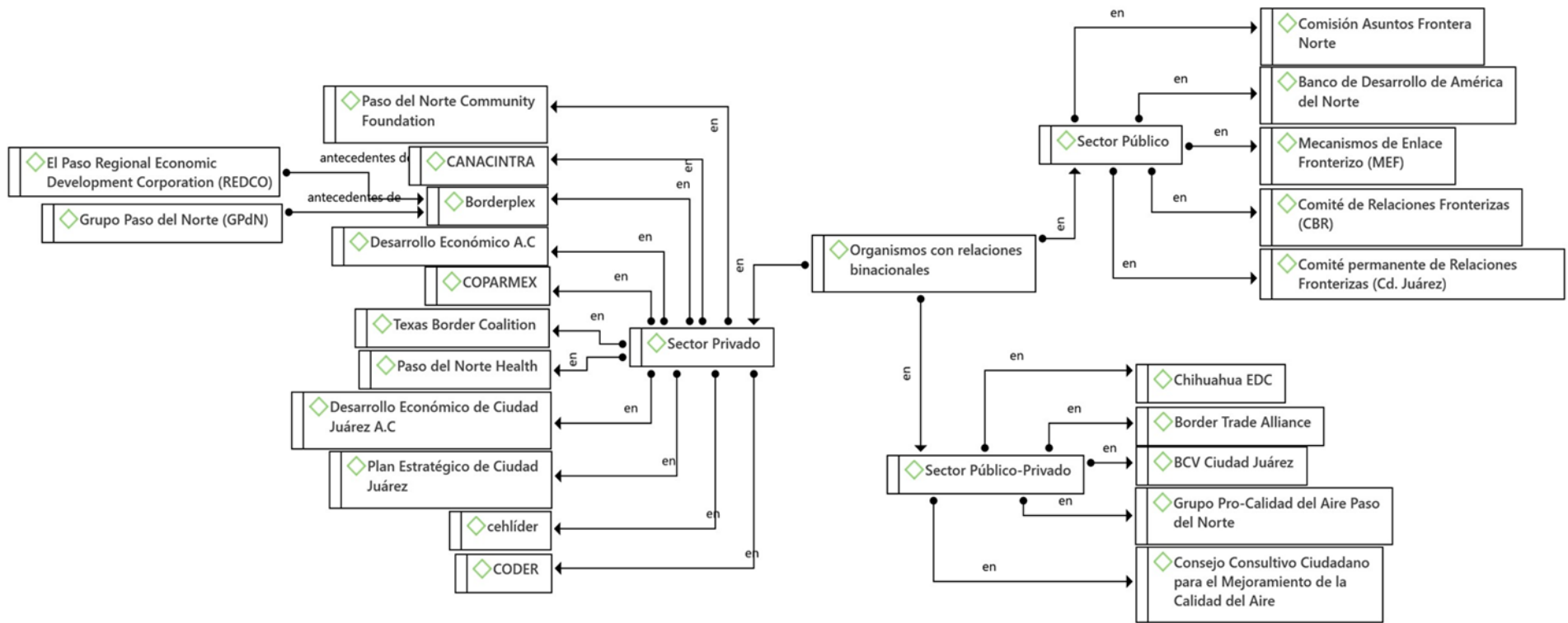
Además, es necesario coincidir en los objetivos afines con la finalidad de encaminarse y coordinarse en la misma dirección. Por lo tanto, son estos actores quienes definen que la competitividad de la región a través de la cooperación sería: “el instrumento estratégico más

inteligente que pudiéramos utilizar para un desarrollo acelerado (...) a través de la integración colectiva de todas las capacidades, los instrumentos o todas las fortalezas” (AHCH, comunicación personal, 2021). Se vuelve indispensable para la región contar con “un pensamiento colectivo que redirija sus esfuerzos para objetivos comunes” (DECJS, comunicación personal, 2021).

Además, se observa la coincidencia en los proyectos e iniciativas que mencionan de cooperación actuales como el programa de Sister Cities que en 2018 se volvió a firmar entre ambas ciudades pero que, a pesar de ser una iniciativa importante para la región “necesita una mayor difusión para poder involucrar a los interesados” (AHCH, comunicación personal, 2021). De esta manera, desde los factores necesarios que mencionan los actores son precisamente formalizar dicha comunicación, así como dar mayor asistencia a los órganos comunes para la realización de los trámites necesarios pues “a veces se complica bastante conseguir información entre los diferentes organismos de gobierno” (CNELP, comunicación personal, 2021) y surgen complicaciones para la cooperación como la falta de recursos económicos, o incluso el desinterés de los relacionados, que a pesar de contar con discursos públicos hacia un trabajo de equipo que permita la colaboración y definición del espacio territorial como una región transfronteriza o Borderplex, quedan estas aspiraciones entre la falta de seguimiento y coordinación para llevarse a cabo (Stout 2018).

En el caso del turismo transfronterizo, por parte de El Paso “mencionamos Ciudad Juárez cada vez que podemos, de hecho, hemos ido a promocionar en conjunto a diferentes eventos, siempre los invitamos cuando podemos” (VELP, comunicación personal, 2021) pero no se cuenta con productos turísticos transfronterizos, más sin embargo “se ha trabajado con diferentes grupos y asociaciones que tienen la finalidad de promover la región y hemos trabajado junto con el buró de El Paso y otros en proyectos como One Region que tenía la finalidad de promover lo mejor de ambas ciudades” (AHCH, comunicación personal, 2021). Con respecto a la hotelería, ambas asociaciones mencionaron que no se contaba con contacto directo entre ellas pero, “creo que sería algo muy bueno trabajar en conjunto, aunque acabo de obtener la presidencia de la asociación el año pasado (...) antes fui vicepresidente y desconozco de algún tipo de interacción más allá que las que se podrían tener a través de los buros de convenciones (...) nosotros trabajamos muy de la mano con Visit El Paso y tengo entendido que ellos trabajan con Ciudad Juárez” (EPHLA, comunicación personal, 2021) y por su parte la asociación de hoteles de Ciudad Juárez menciona que “debería ser algo a promoverse en el corto plazo, después de todo somos ciudades hermanas” (AHMCJS, comunicación personal, 2021).

Figura 16.
Organismos con relaciones binacionales

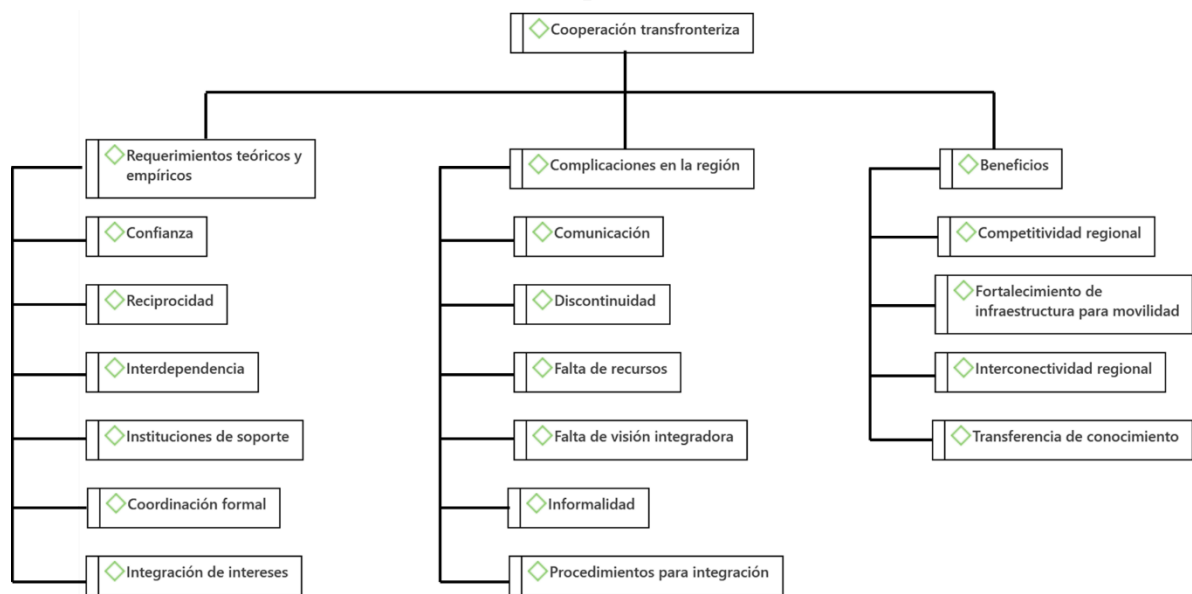


Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

4.1.3 Dinámicas de cooperación transfronteriza

De acuerdo con la metodología establecida, luego de una primera categorización de los documentos por procedencia y un segundo tratamiento de acuerdo con el ámbito en el que se integran dichos esfuerzos colaborativos, se realizó un análisis con mayor detenimiento al contenido dando seguimiento a la tercera categorización (Figura 17) en la que se establecen tres temas principales: requerimientos teóricos y empíricos, complicaciones en la región y beneficios en los lazos cooperativos transfronterizos. Dicho análisis está alimentado tanto de los datos recabados durante la investigación documental como con las entrevistas a profundidad que se realizaron con actores locales de la región.

Figura 17.
Dinámicas de cooperación transfronteriza



Fuente: Elaboración propia (2021).

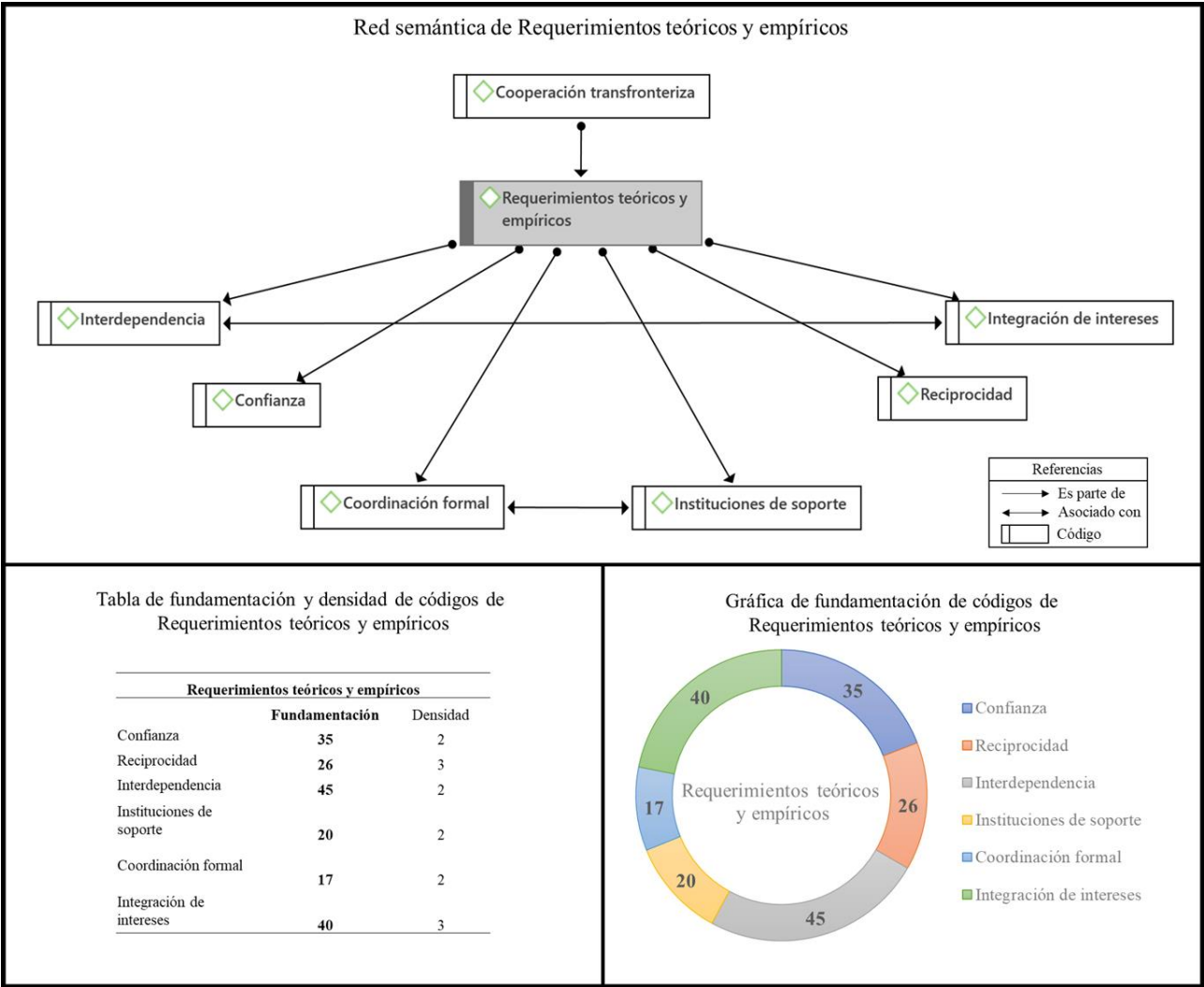
a) Requerimientos teóricos y empíricos para la cooperación transfronteriza

Dentro del análisis de los datos, fue posible identificar conceptos teóricos y empíricos que hablan de los requerimientos para el desarrollo y fortalecimiento de los lazos de coordinación, cooperación y colaboración entre ambas ciudades. Estos conceptos se encontraron principalmente en los artículos académicos revisados, así como en los reportes de resultados de proyectos desde el ámbito de gobierno.

En la Figura 18 es posible observar en primer lugar las interacciones entre los códigos identificados con mayor fundamentación, lo cual hace referencia a la repetición de su mención dentro de los documentos recuperados. Se observan dos relaciones bidireccionales. La primera entre interdependencia e integración de intereses ya que, de la relación de interdependencia entre ambas

ciudades, existen coincidencias entre los intereses que marcan como prioritarios ambas administraciones a nivel local. La segunda es entre coordinación formal e instituciones de soporte, cuya relación responde a la solicitud continua de contar con dichos instrumentos para la organización y administración de las relaciones de cooperación entre ambas ciudades. Además, se muestra la fundamentación de los códigos en la que es posible identificar la interdependencia, integración de intereses y confianza como los elementos con mayor relevancia para una buena coordinación, cooperación y colaboración entre los actores sociales, económicos y políticos de ambas comunidades.

Figura 18.
Requerimientos teóricos y empíricos



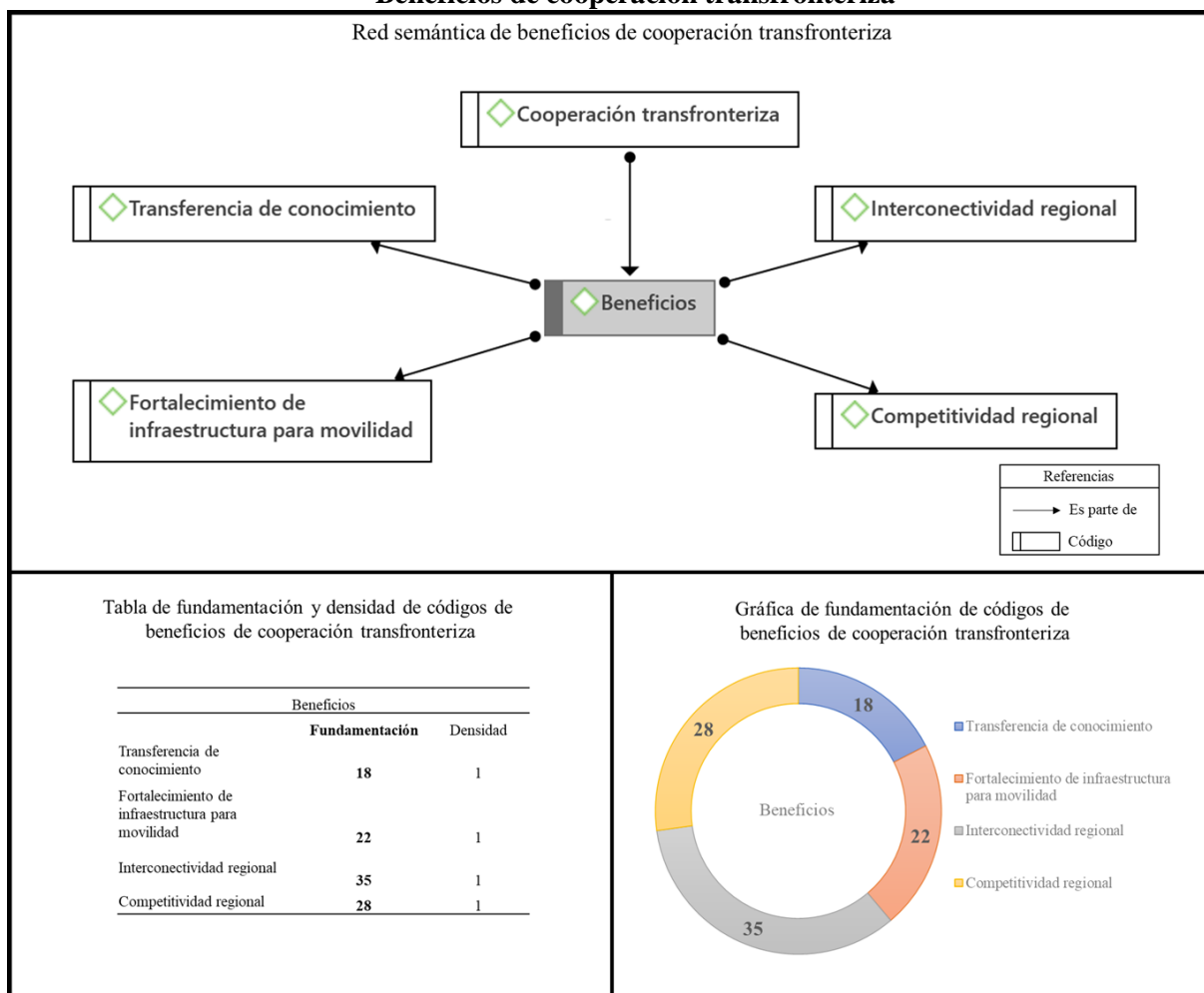
Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

b) Beneficios de la cooperación transfronteriza

Dentro de los beneficios que se identificaron se encuentran los expuestos en la Figura 19, en la que es posible identificar que el factor con mayor fundamentación es la interconectividad regional, que hace referencia a las facilidades de conexión territorial con las que se cuentan y que, a través de diferentes proyectos identificados podría ampliarse en un futuro cercano. El otro beneficio con mayor fundamentación fue la competitividad regional, lo cual se encuentra de manera relevante dentro del discurso general de los diferentes proyectos e iniciativas como un beneficio inherente y objetivo final para ambas ciudades, ya que el proyectarse en conjunto para la inversión extranjera resulta de interés para los principales actores económicos de la región.

Figura 19.

Beneficios de cooperación transfronteriza

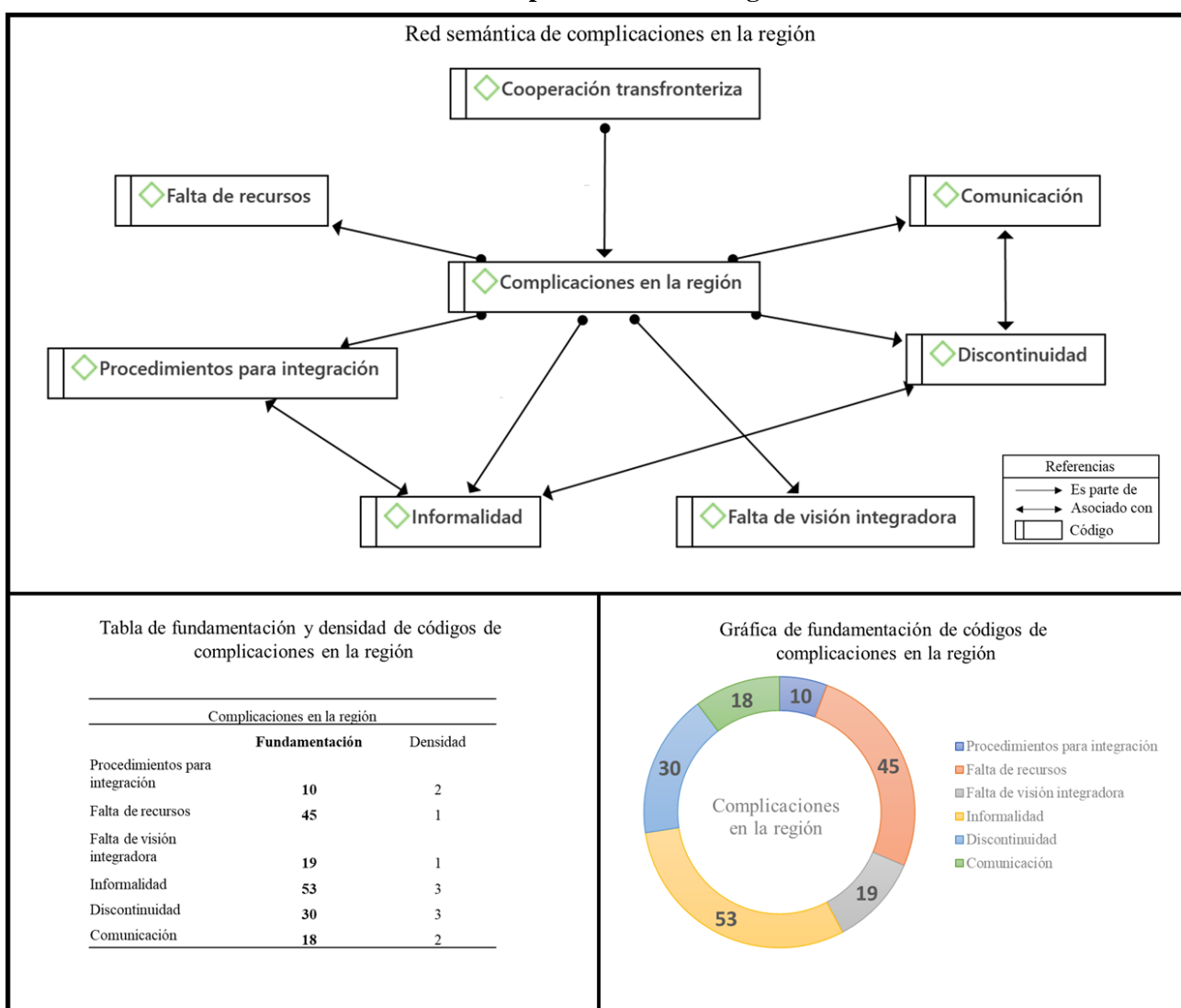


Fuente: Elaboración propia (2021).

c) Complicaciones en la región

La revisión documental y las entrevistas a profundidad permitieron identificar las complicaciones significativas para los actores sociales, económicos y políticos en cuestión de cooperación transfronteriza. Resalta la relación bidireccional entre los procedimientos para la integración y la informalidad de las relaciones establecidas, ya que dicha condición en los acuerdos tiende a generar la discontinuidad en los proyectos e iniciativas que se forman en la región, lo cual a su vez impacta en la comunicación continua y/o el flujo de esta. De tal forma que, la complicación con mayor relevancia de acuerdo con su fundamentación es la informalidad en las relaciones de cooperación, seguida por la falta de recursos y la discontinuidad de los proyectos e iniciativas.

Figura 20.
Complicaciones en la región



Fuente: Elaboración propia (2021).

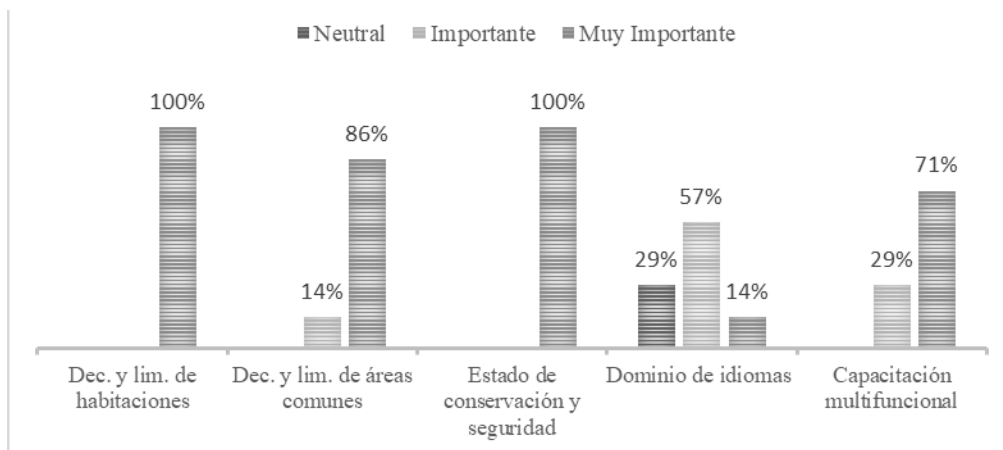
4.2 Estrategema de competitividad del hospedaje en CJS y ELP

Dentro de la segunda etapa de la investigación bajo un enfoque cuantitativo, se realizó la aplicación de la encuesta la cual se dividió en tres partes: 1) Datos generales; 2) Estrategias competitivas y; 3) Cooperación (Anexo 3). La primera sección fue para la obtención de datos demográficos, mientras la segunda buscó conocer cuáles son las estrategias competitivas en las que mayor hincapié hacen para la gestión de los hoteles, lo que respondería al según objetivo específico que es analizar la estratagema de competitividad del hospedaje en CJS y ELP. Por último, la tercera parte del instrumento buscó conocer las relaciones de cooperación entre los hoteleros, primero de manera local y luego de manera transfronteriza, con el fin de brindar las redes de cooperación e identificar a aquellos actores que cuenten con comunicación entre ambas ciudades con la finalidad de dar cumplimiento al tercer objetivo. Debido a las limitaciones generadas por la pandemia, dichos instrumentos se aplicaron en su mayoría en línea a través de la plataforma SurveyMonkey.

4.2.1 Hospedaje en Ciudad Juárez, Chihuahua

De acuerdo con la aplicación del instrumento los gerentes de los hoteles en Ciudad Juárez, la calidad del servicio resulta esencial y primordial para la competitividad de sus establecimientos, donde consideran que temas como la decoración y limpieza de habitaciones como de áreas comunes se encuentran entre las más importantes para determinar la calidad de su servicio (Gráfica 1). Sorprendentemente, el dominio de idiomas es el menos esencial, pese a encontrarse en una ciudad fronteriza que además recibe visitantes por motivo de negocio y por tramites de consulado.

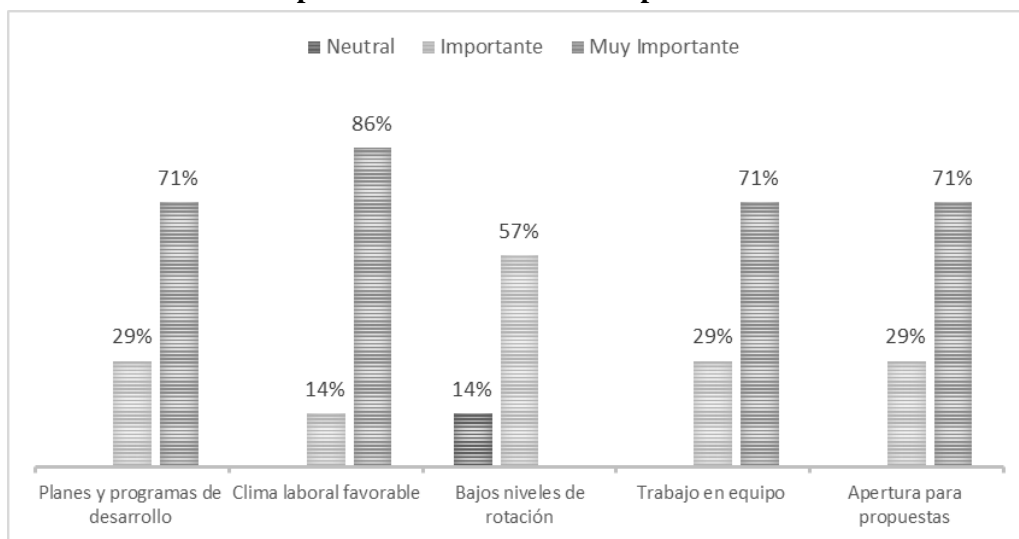
Gráfica 1.
Importancia de factores de Calidad del Servicio CJS



Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

En el caso del capital humano, el cual habla de los colaboradores de los establecimientos de hospedaje en Ciudad Juárez, los gerentes consideran de gran importancia el clima laboral favorable como se muestra en la Gráfica 2 lo que luego al ordenar los diversos factores relacionados resulta de mayor interés para ellos contar con planes y programas de desarrollo para sus empleados, dejando por último la importancia de mantener bajos niveles de rotación.

Gráfica 2.
Importancia de factores de Capital Humano CJS

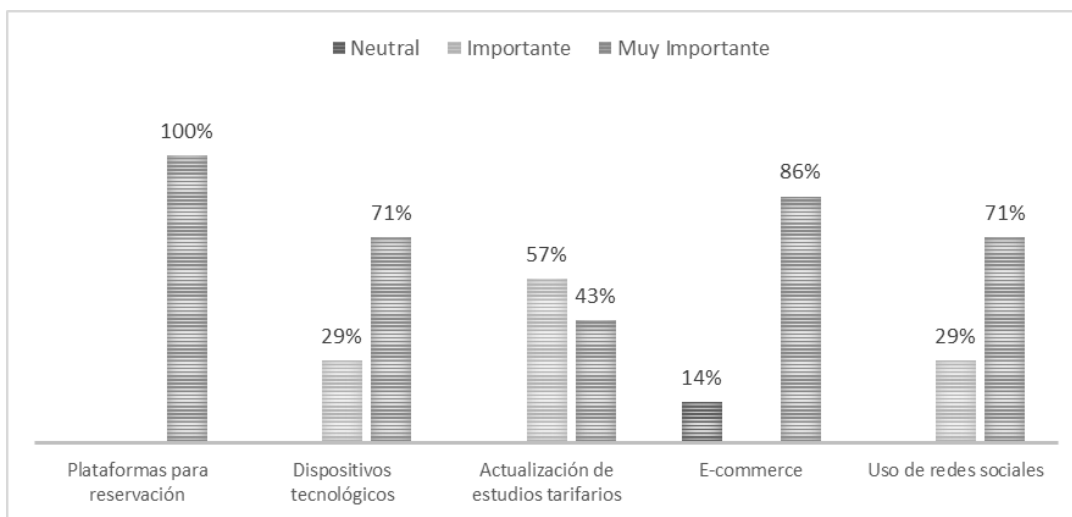


Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

En el caso de mercadotecnia e innovación, resulta evidente la importancia de las plataformas de reservación (Gráfica 3) y el e-commerce, o comercio electrónico, seguidas por el uso de redes sociales para promocionar los establecimientos, dejando por último el uso de dispositivos tecnológicos innovadores dentro de los hoteles como módulos de registro y salida automatizados, entre otros dispositivos que automaticen tanto las habitaciones y procesos administrativos.

En el caso de Ciudad Juárez, a través de la Asociación de Hoteles y Moteles de Ciudad Juárez, se cuenta con un portal de reciente creación que tiene como finalidad promover de manera conjunta los distintos hoteles miembros de la ciudad, haciendo promociones especiales y dando la posibilidad de hacer reservaciones dentro del sitio.

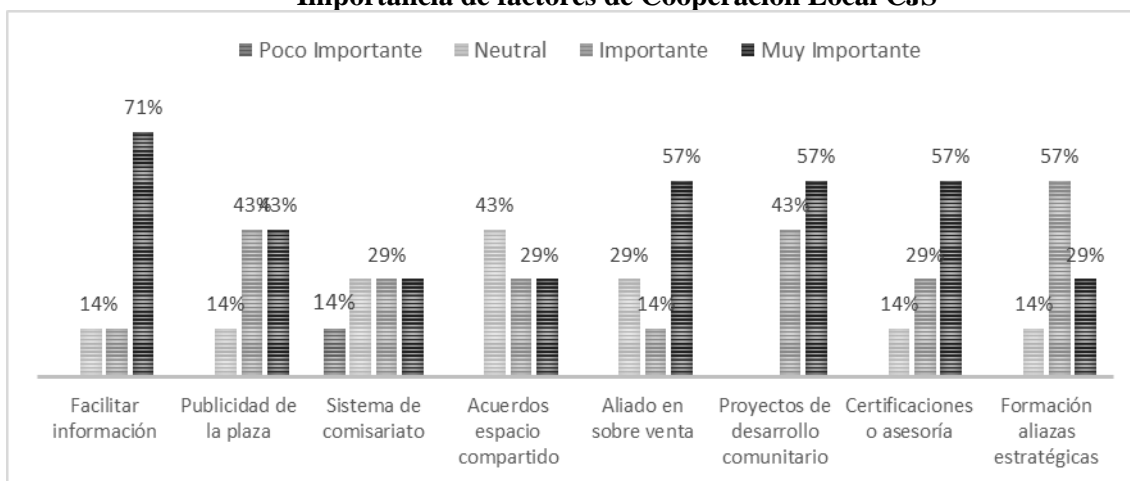
Gráfica 3.
Importancia de factores de Mercadotecnia CJS



Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

Desde el tema de cooperación local, que hace referencia a las interacciones de colaboración entre los hoteles de la ciudad, en especial de aquellos afiliados a la asociación de hoteles y moteles de Ciudad Juárez, A.C, se enlistaron 8 factores (Gráfica 4) en los que destaca por su importancia el facilitar información entre los miembros, sobre todo aquellas referentes a la ocupación y la tarifa, seguidos de las alianzas por sobre venta, involucramiento en proyectos de desarrollo y certificaciones en conjunto.

Gráfica 4.
Importancia de factores de Cooperación Local CJS

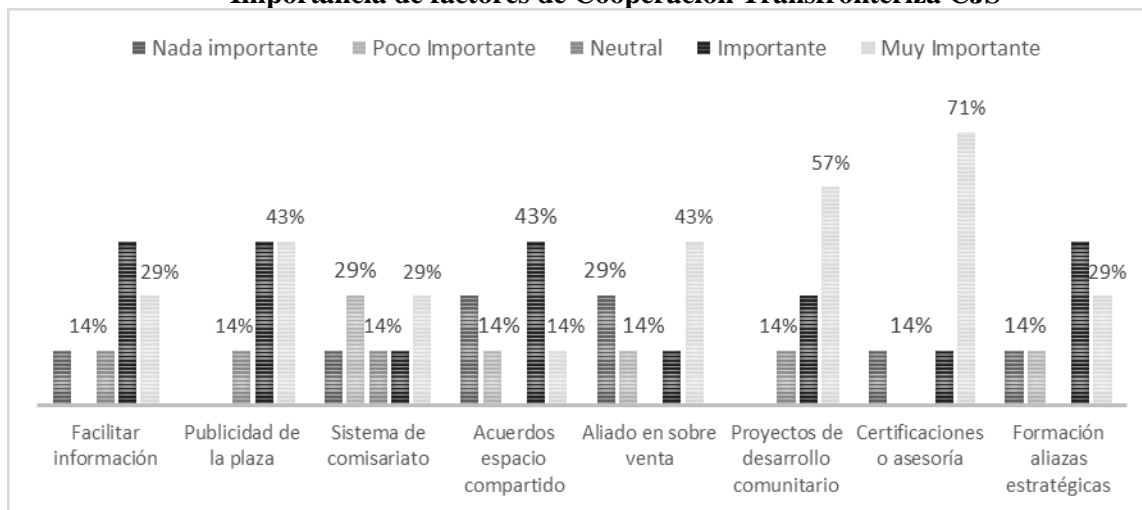


Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

De esta manera, la cooperación resulta de importancia para los encuestados a quienes además se les plantearon los mismos factores pero dentro de un contexto transfronteriza, lo cual a diferencia del contexto local, supone de mayor importancia colaborar desde una perspectiva de realizar

certificaciones y asesorías en conjunto (Gráfica 5), seguido de la elaboración de proyectos comunitarios, dejando como factor menos importante facilitar información, lo cual, en comentarios de los encuestados, resultaría innecesario.

Gráfica 5.
Importancia de factores de Cooperación Transfronteriza CJS



Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

4.2.2.1 Redes de cooperación del hospedaje en Ciudad Juárez

Se propuso en la presente investigación conocer las relaciones entre los hoteleros de Ciudad Juárez y El Paso. De esta manera, se realizó primero la revisión de redes unimodales (de un solo grupo de actores), y luego verificar las interacciones transfronterizas a través de redes bimodales, por lo que a continuación se mostrara primero la red de Ciudad Juárez.

Desde una perspectiva de cooperación local, que hace referencia a la gestión de conocimiento, publicidad en conjunto y acuerdos por sobreventa se puede observar en la Figura 19 que la Asociación de Hoteles y Moteles A. C se encuentra en un punto central, ya que dicha asociación cuenta con un comité interno que tiene como función recopilar dicha información entre todos los miembros adscritos y redistribuirla de nuevo a todos ellos y que a pesar de no contar con subdivisión por sectores de establecimientos, se observa una mayor interacción entre los hoteles que se encuentran ubicados en la misma zona. En el caso de los hoteles que se encuentran fuera de las áreas principales de hospedaje en la ciudad como el Hotel Santa Fe, muestra interacción con el Buro de Visitantes y Convenciones de Ciudad Juárez con quien menciona colaborar por gestión de información y publicidad de manera directa además de sus interacciones con la asociación.

De esta manera, como se observa en la tabla 10, la red cuenta con 21 nodos y un total de 44 lazos entre ellos, lo cual nos da una densidad de la red del 10.5% de los vínculos posibles de toda la

red con un grado promedio de 2.095 lazos por nodo. En cuanto a la centralización se observa que la red posee una mayor centralización en grados de entrada, con un 88.7%, lo cual se explicaría por el nodo de la Asociación de Hoteles y Moteles, ya que los hoteles lo mencionaron como aliado para la gestión del conocimiento y publicidad.

Desde los indicadores a nivel nodo, la centralidad de grado de los actores hace referencia al número de vínculos que recibe un actor de otros, esto permite visualizar que tanta posibilidad tienen en específico cada actor para ser alcanzado en la red. Como se observa en la red, el actor AHM cuenta con el mayor grado de centralidad de entrada ya que recibe el 95% de los vínculos de manera directa. Además, existen otros dos hoteles que son mencionados con mayor frecuencia como RIJ y LCA por gestión de información. Este último es mencionado por hoteles que se encuentran fuera de su zona hotelera lo que podría significarse que dicho hotel representa a su zona (Zona Pronaf), o que por las características de sus servicios resultan de interés para hoteles en la zona de misiones y consulado en los que podrían coincidir por tipo de visitante como los de negocios.

Por su parte, los hoteles MBC y HML cuentan con un mayor grado de centralidad de salida con un 50% y 30% lo que significa que mencionaron más interacciones con diferentes hoteles dentro de su zona lo que resulta relevante ya que también son catalogados como intermediarios entre los hoteles con los que interactúan. En el caso del hotel MBC se comprende ya que su gerente es el vicepresidente de la asociación de hoteles y por su parte, el hotel HML sus interacciones hacen referencia a convenios por sobreventas e interacciones por cuestiones de inventarios, lo cual resulta de interés ya que este último tipo de interacción resulta escasa entre los hoteles de la ciudad.

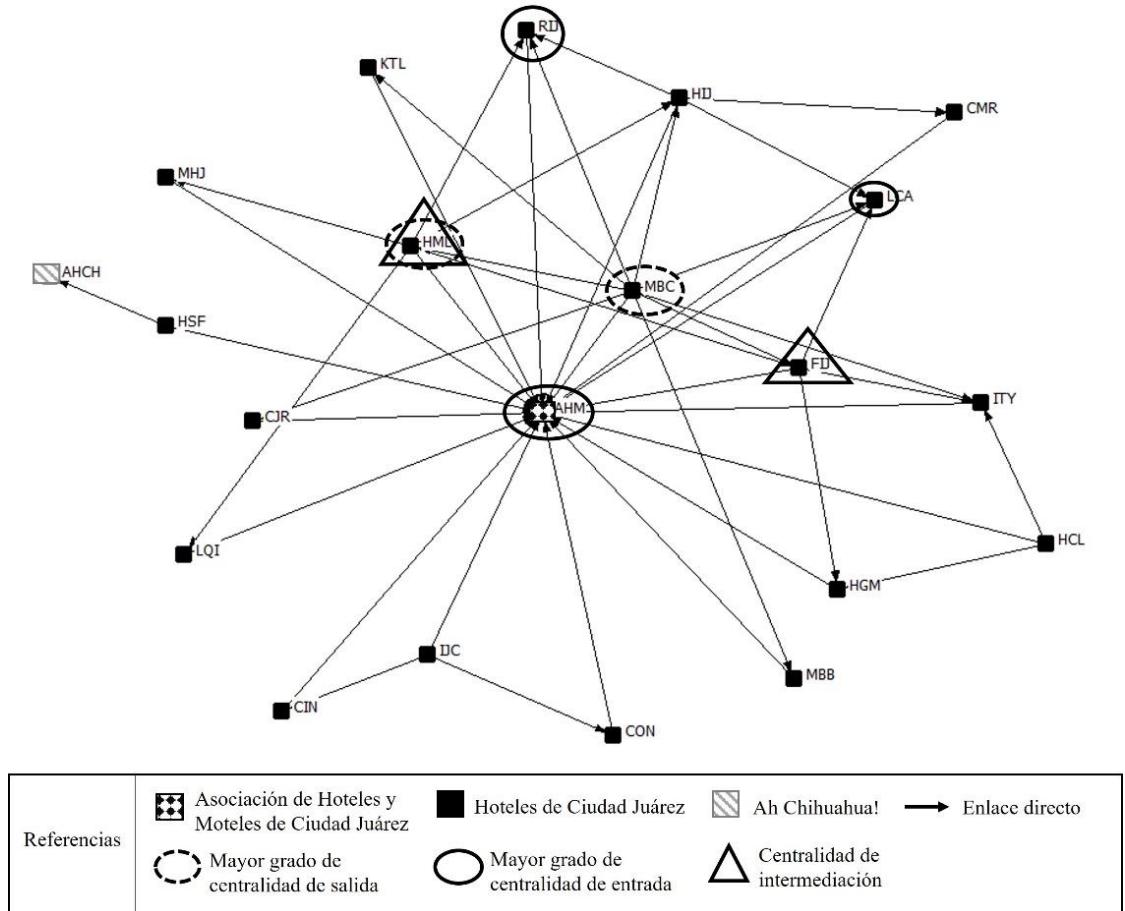
En el caso de la centralidad de intermediación a nivel nodo, se hace referencia a la frecuencia con la cual un nodo se encuentra entre otros de manera cercana, lo cual resulta interesante para conocer qué tan conectados están los actores entre ellos. Como se muestra en la red, el hotel FIJ y HML son aquellos que cuentan con una mayor centralidad de intermediación.

Tabla 7.
Indicadores de red completa CJS

	Densidad		No. Lazos	Grado Promedio	Centralización	
	No. Nodos	De red			Entrada	Salida
Hoteles CJS	21	0.105	44	2.095	0.8875	0.415

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 21.
Red de Cooperación entre Hoteles Ciudad Juárez

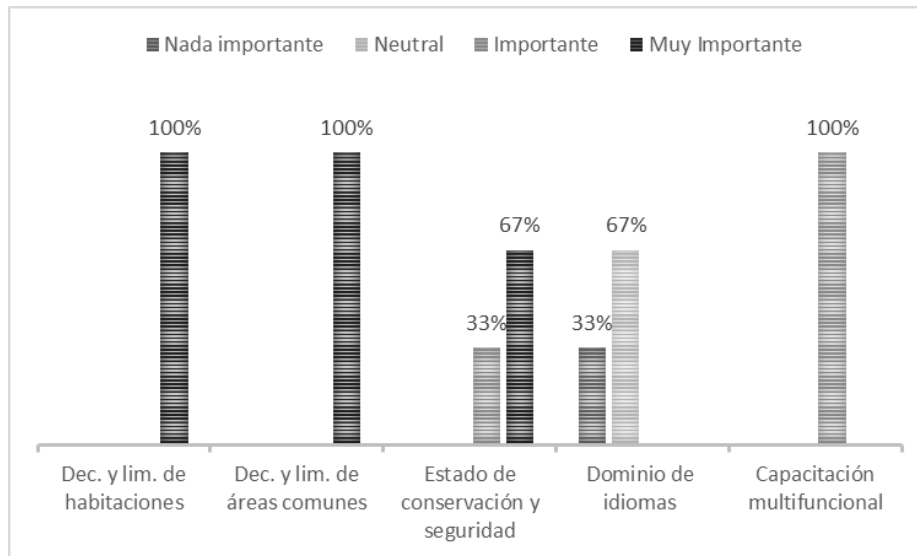


Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

4.2.2 Hospedaje en El Paso, Texas

Para los gerentes de los hoteles en El Paso, la calidad del servicio resulta esencial y primordial para la competitividad de sus establecimientos, donde se observa que los aspectos de decoración y limpieza de habitaciones como de áreas comunes se encuentran entre las más importantes para determinar la calidad de su servicio (Gráfica 6), siendo el dominio de idiomas el menos esencial como se observó en Ciudad Juárez.

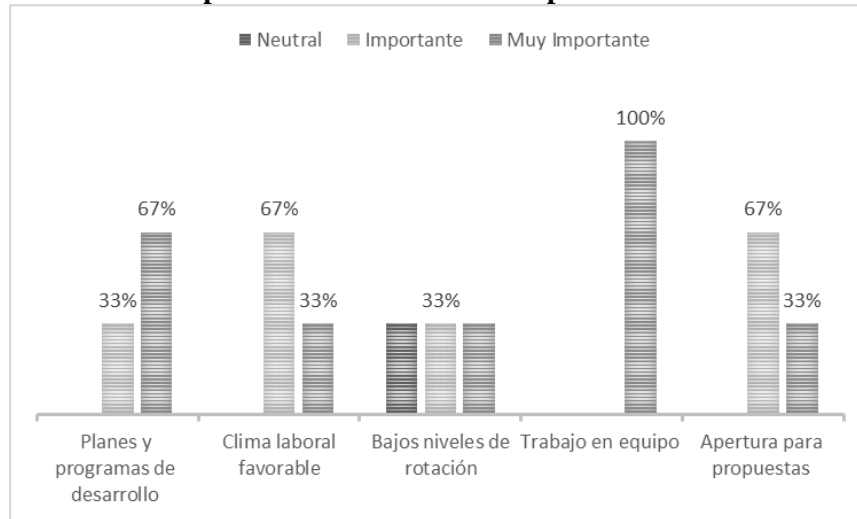
Gráfica 6.
Importancia de factores de calidad del servicio ELP



Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

En el caso del capital humano, que habla del personal que labora dentro del hospedaje de El Paso, los gerentes consideraron el trabajo de equipo con mayor relevancia (Gráfica 7), lo cual tiene una relación directa con las circunstancias en las que se desenvuelve el hospedaje actualmente, por lo que planes y programas de desarrollo interno pareciera mostrarse como parte de las prioridades. Por último, la rotación es el aspecto con menor relevancia para los hoteleros de El Paso, tal como los hoteleros de Ciudad Juárez.

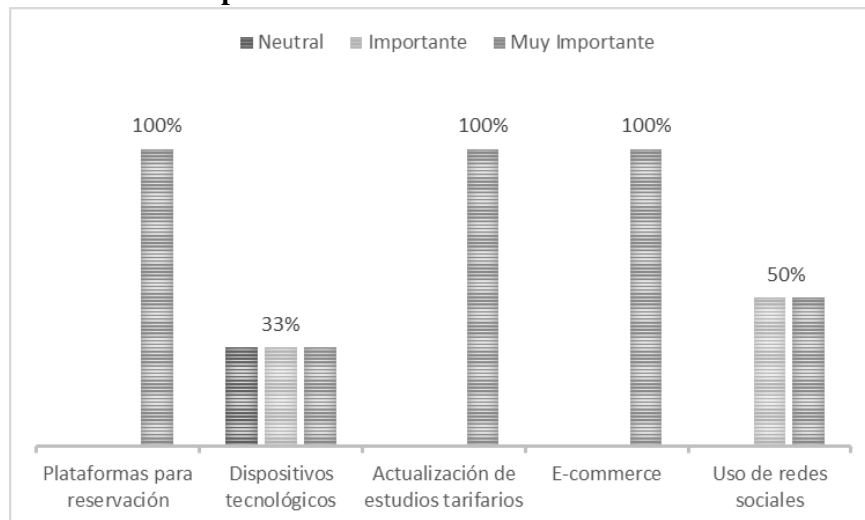
Gráfica 7.
Importancia de factores de Capital Humano ELP



Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

En la gráfica 8, desde el aspecto de mercadotecnia, los gerentes calificaron con mayor relevancia aspectos como las plataformas para reservación, actualización de estudios tarifarios y el e-commerce, o comercio electrónico, lo cual en la actualidad resulta esencial para darse a conocer y más en un destino como El Paso, en el que la ocupación de sus hoteles depende de los grupos y convenciones que se desarrollan en la ciudad.

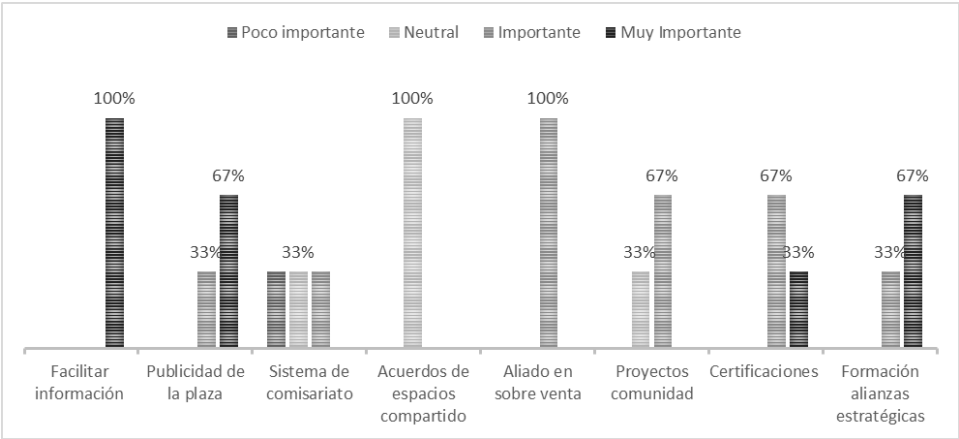
Gráfica 8.
Importancia de factores de Mercadotecnia ELP



Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

En la cooperación local, los hoteleros mostraron una incidencia en la facilitación de información, lo cual junto con la publicidad en conjunto como formación de alianzas estratégicas resultaría en los factores más relevantes para los hoteleros de El Paso, en cuestión de cooperación, dejando a un lado la importancia en acuerdos de espacios compartidos.

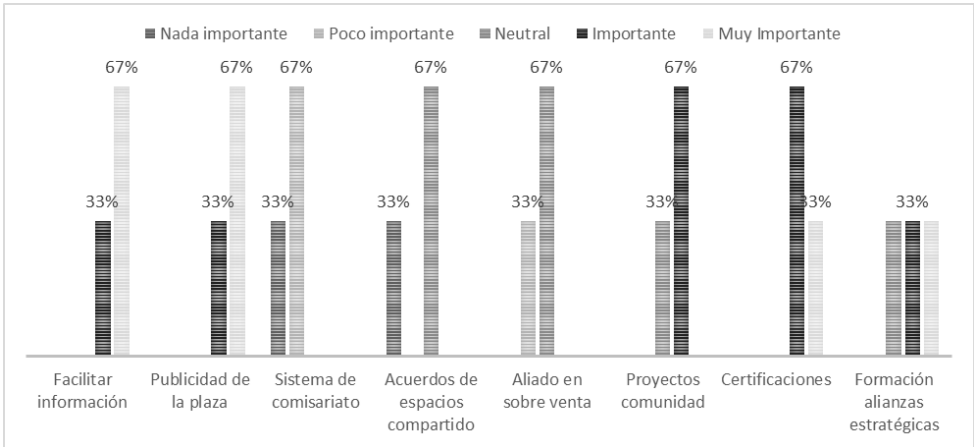
Gráfica 9.
Importancia de factores de Cooperación local ELP



Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

Por último, desde la cooperación transfronteriza (Gráfica 10), resulto interesante observar la inclinación hacia el interés en una cooperación en proyectos a la comunidad y certificaciones en conjunto, dejando a un lado la gestión de información que no consideraron importante y menos importante aún, el sistema de comisariato.

Gráfica 10.
Importancia de factores de cooperación transfronteriza ELP



Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

4.2.3.2 Redes de cooperación del hospedaje en El Paso

La cooperación entre hoteles de El Paso (Figura 22), se ve influenciada de cierta manera por la asociación de hoteles como es el caso de Ciudad Juárez, pero se observan además las interacciones entre grupos hoteleros que poseen varios hoteles en la localidad. Un ejemplo de ello es el grupo Landstar quien posee dos hoteles en El Paso y dos hoteles en Ciudad Juárez, el cual sería un grupo de hoteles autodenominado transfronterizo.

Al igual que en Ciudad Juárez, los hoteles de El Paso mostraron lazos de cooperación por cuestiones de gestión de información, alianzas por sobre ventas y publicidad. Si bien la muestra de hoteles fue significativamente menor, las interacciones que se muestran en la Figura 20 demuestran que los hoteles de la ciudad se relacionan condicionados por grupo hotelero al que pertenecen y en menor medida por zona hotelera. Además, no todos mencionaron lazos con la asociación de hoteles lo que podría resultar significativo a la hora de tomar decisiones en conjunto.

En cuanto a los indicadores de la red (Tabla 8) se observa que cuenta con 18 nodos que forman 31 lazos entre ellos, dando una densidad de la red del 10.1% con 1.7 lazos por nodo. En cuanto a la centralización, se observa un mayor porcentaje en la centralización por entrada con un 32.87%. Lo que muestra una red pequeña y dispersa, lo cual podría estar condicionado a la muestra y a la distancia considerable en la que se encuentran las zonas hoteleras entre ellas.

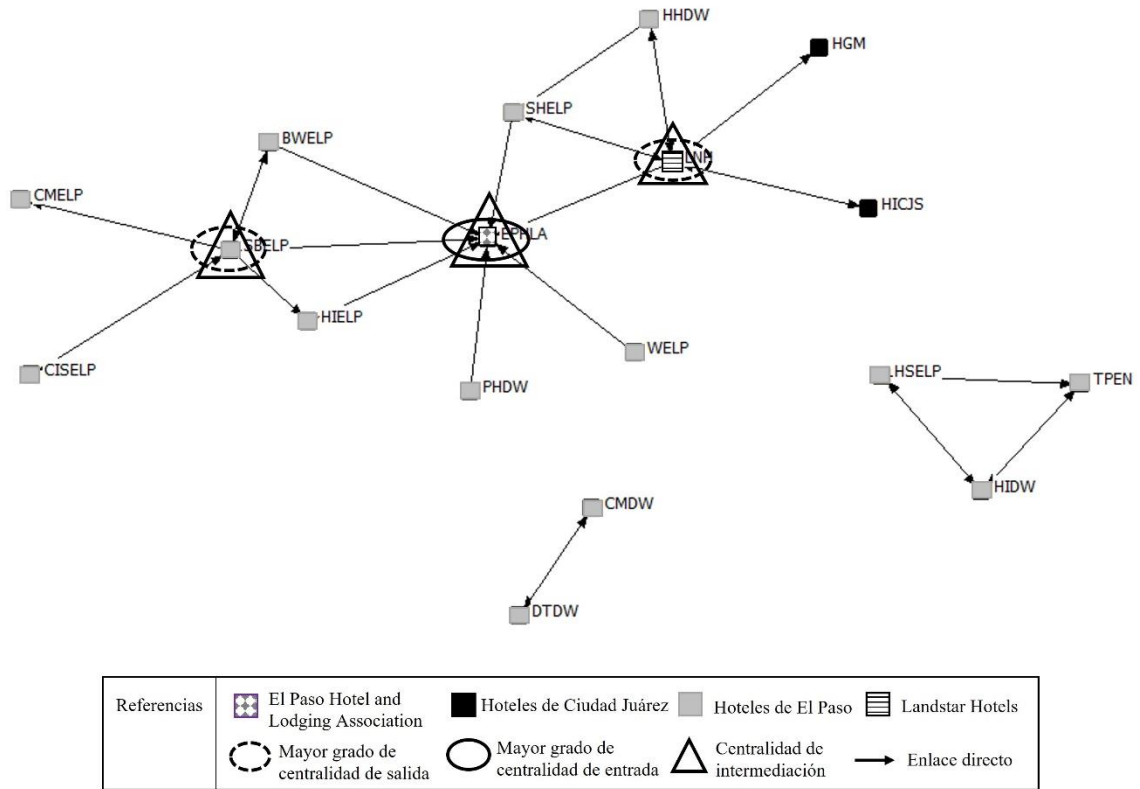
Desde los indicadores a nivel nodo, se puede observar que con referencia a la centralidad de grado el actor EPHLA cuenta con el mayor grado de centralidad de entrada ya que recibe el 41% de los vínculos de manera directa por tratarse de la asociación de hoteles. Por su parte, los hoteles LNH y SBELP cuentan con un mayor grado de centralidad de salida con un 29.4% cada uno ya que mencionaron diferentes hoteles con los que establecían relaciones por cuestiones de publicidad y asociación por sobre venta. En el caso de la centralidad de intermediación a nivel nodo, los nodos SBELP, EPHLA y LNH son aquellos que cuentan con una mayor centralidad de intermediación. Este último por ser un grupo hotelero que posee hoteles en ambos lados de la ciudad pero que hasta el final de esta investigación no contaba con interacciones de cooperación públicas para incentivar la competitividad turística de ambas ciudades.

Tabla 8.
Indicadores de red completa ELP

	Densidad		Centralización			
	No. Nodos	De red	No. Lazos	Grado Promedio	Entrada	Salida
Hoteles ELP	18	0.101	31	1.722	0.3287	0.2042

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 22.
Red de Cooperación entre Hoteles El Paso



Fuente: Elaboración propia en base a resultados (2021).

4.3 Redes de cooperación transfronteriza

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo general de la presente tesis que es evaluar la relación entre la Cooperación Transfronteriza y la Estrategia de Competitividad en el hospedaje de Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, se realizó en primera instancia, la relación entre hoteleros de ambas ciudades para identificar lazos transfronterizos (Figura 23). En ella se observa como actores como los organismos encargados de la promoción turística como BCV Juárez y Visit El Paso, mantienen lazos de interacción con las asociaciones de hoteles, ya que durante las entrevistas los actores mencionaron interactuar por proyectos afines o durante convenciones de promoción turística. Si bien no se cuenta con productos turísticos transfronterizos, ambas ciudades dentro de sus sitios oficiales de promoción turística promueven la cercanía entre ellas como una ventaja para los visitantes (compras en El Paso, cultura y recreación en Ciudad Juárez).

En cuanto a los indicadores de la red (Tabla 9) se observa que la red cuenta con 40 nodos que generan 82 lazos, contando con 2.05 lazos cada uno de los nodos, lo que muestra una densidad de 5.3% y una centralización mayor de entrada con el 47.2%. Se muestra además dentro de la red que las interacciones de El Paso son más dispersas y las de Ciudad Juárez mucho más integradas, lo que bien podría significar que los hoteles de Juárez colaboran en mayor medida entre ellos. Esto podría deberse a dos circunstancias identificadas durante la investigación: 1) la cantidad de hoteles de franquicia o cadena es mucho menor que la de su vecina ciudad (alrededor de 25 activos) y 2) todos los hoteles de este tipo se encuentran dentro de la asociación de hoteles, incluso los hoteles de reciente creación. Por su parte la asociación de El Paso menciona contar con diferentes tipos de miembros y no solo hoteles, “se cuenta con alrededor de 20 hoteles dentro de la asociación, así como proveedores dentro de la industria y el sector turístico” (EPHLA, comunicación personal, 2021), y en la ciudad se cuenta con por lo menos un total de 90 hoteles de los cuales más del 80% son de cadena o franquicia.

Desde los indicadores a nivel nodo, se puede observar que con referencia a la centralidad de grado las asociaciones AHM y EPHLA son las que cuentan con el mayor grado de centralidad de entrada ya que reciben 21 y 7 vínculos que representarían el 71% de los vínculos de manera directa. Por su parte, los hoteles HML y SBELP cuentan con un mayor grado de centralidad de salida con el 15.4% y 12.8% de manera correspondiente. En el caso de la centralidad de intermediación a nivel nodo, de igual manera, las asociaciones EPHLA y AHM son aquellas con un margen superior que el resto con 73.167 (4.9%) y 56.33 (3.8%) intermediaciones cada una.

Como es posible observar en la red, existen actores que no se habían mencionado dentro de las redes individuales antes analizadas ya que esta red fue alimentada de las respuestas otorgadas a

las encuestas, pero además de la información encontrada durante la primera etapa de investigación (revisión documental), así como de las entrevistas a diferentes actores de la región, lo cual brinda un panorama más amplio de las interacciones entre los hoteleros de ambas ciudades y los actores turísticos. Así, ambos buros de visitantes y convenciones (AHCH y VELP) cuentan con una posición central dentro de la red, ya que interactúan de manera directa con su respectiva asociación pero además mencionaron haber contado con interacciones dentro de algún proyecto con las asociaciones de la otra ciudad respectivamente, lo que podría indicar que a través de ellas podría buscarse una interacción directa entre ambas asociaciones, lo cual beneficiaría a ambos presidentes ya que sus cargos son relativamente nuevos.

Es de relevancia mencionar a otros dos actores que aparecen dentro de la red. Desarrollo Económico de Ciudad Juárez, es una dirección del gobierno municipal que tiene como misión promover, fomentar y gestionar iniciativas y esfuerzos que busquen realizar los diversos actores económicos a través del emprendimiento para la innovación y la competitividad de la ciudad. Por lo tanto, se ha visto involucrada en diferentes iniciativas para promover el turismo de la región, pero principalmente de la ciudad. Tal es el caso de “la aplicación Borderplex es una iniciativa apoyada por Big Media para promover a los diferentes restaurantes y eventos en tiempo real de ambas ciudades (...) actualmente está en línea, pero esta por promoverse también una aplicación para los celulares” (DECJS, comunicación personal, 2021). En el caso del grupo Landstar Hotel, quienes se describen como una compañía binacional podrían representar un aliado para el fomento de la cooperación entre los hoteleros de ambas ciudades.

Tabla 9.
Indicadores de red completa CJS-ELP

	Densidad			Centralización		
	No. Nodos	De red	No. Lazos	Grado Promedio	Entrada	Salida
Hoteles CJS-ELP	40	0.053	82	2.05	0.472	0.209

Fuente: Elaboración propia (2021).

Es de esta manera que siendo evidente la relación entre las BCVs de ambas ciudades con las asociaciones de hoteles, resulta de interés mostrar como estas se desenvuelven con el resto de los actores económicos y sociales de la región que pretenden a través de la coordinación, cooperación y colaboración promover una región transfronteriza competitiva. Así, a través de los datos recuperados de ambas etapas precedentes, se generó la red en la Figura 24 en la que se muestran las interacciones de actores del sector público y del sector privado.

En cuanto a los indicadores de la red (Tabla 10) se observa que cuenta con 113 nodos que generan 22212 lazos, contando con 19.575 lazos cada uno de los nodos, lo que muestra una densidad de 38%. Esto muestra que existe una diversidad de grupos y organizaciones que buscan fortalecer la región Paso del Norte y que a pesar de los precedentes de cooperación no contaron con continuidad, las iniciativas actuales podrían por fin sentar las bases para que dichos proyectos puedan continuar preceder a sus actuales promotores tomando en consideración la integración de la sociedad ya que “si se integra a la comunidad, si se les informa de todo lo que se hace en favor de ambas ciudades” (CCCELP, comunicación personal, 2021) “si se involucra a más gente” (CPPDECJ, comunicación personal, 2021) “ si se socializan las problemáticas comunes” (ECUACJ, comunicación personal, 2021) podríamos en conjunto encontrar soluciones que permitan mejorar cualquiera de los canales de comunicación que puedan existir ahora o en un futuro en pro de la región y por ende del turismo y hospedaje de la región.

Tabla 10.

Indicadores de red de actores regionales				
Densidad				
	No. Nodos	De red	No. Lazos	Grado Promedio
Actores regionales	113	0.38	22212	19.575

Fuente: Elaboración propia (2021).

Con la finalidad de realizar un análisis a mayor profundidad, se revisaron indicadores a nivel nodo. Como se muestra en la Figura 25, se presentan dos redes en las que se muestra la centralidad de grado y el grado de intermediación. En el caso de la primera red, la centralidad hace referencia al grado en que los nodos se encuentran enlazados entre ellos y por tanto entre más conectado está un nodo, más influyente puede ser y mayor alcance tendrá a la información que circule dentro de la red. En la segunda red, el grado de intermediación hace referencia a los puentes entre los nodos o caminos más cortos que un actor debe seguir para alcanzar otros de su interés. Por lo tanto, se muestran en ambas redes, actores públicos y privados de ambas ciudades, así como organismos transfronterizos desde la iniciativa privada.

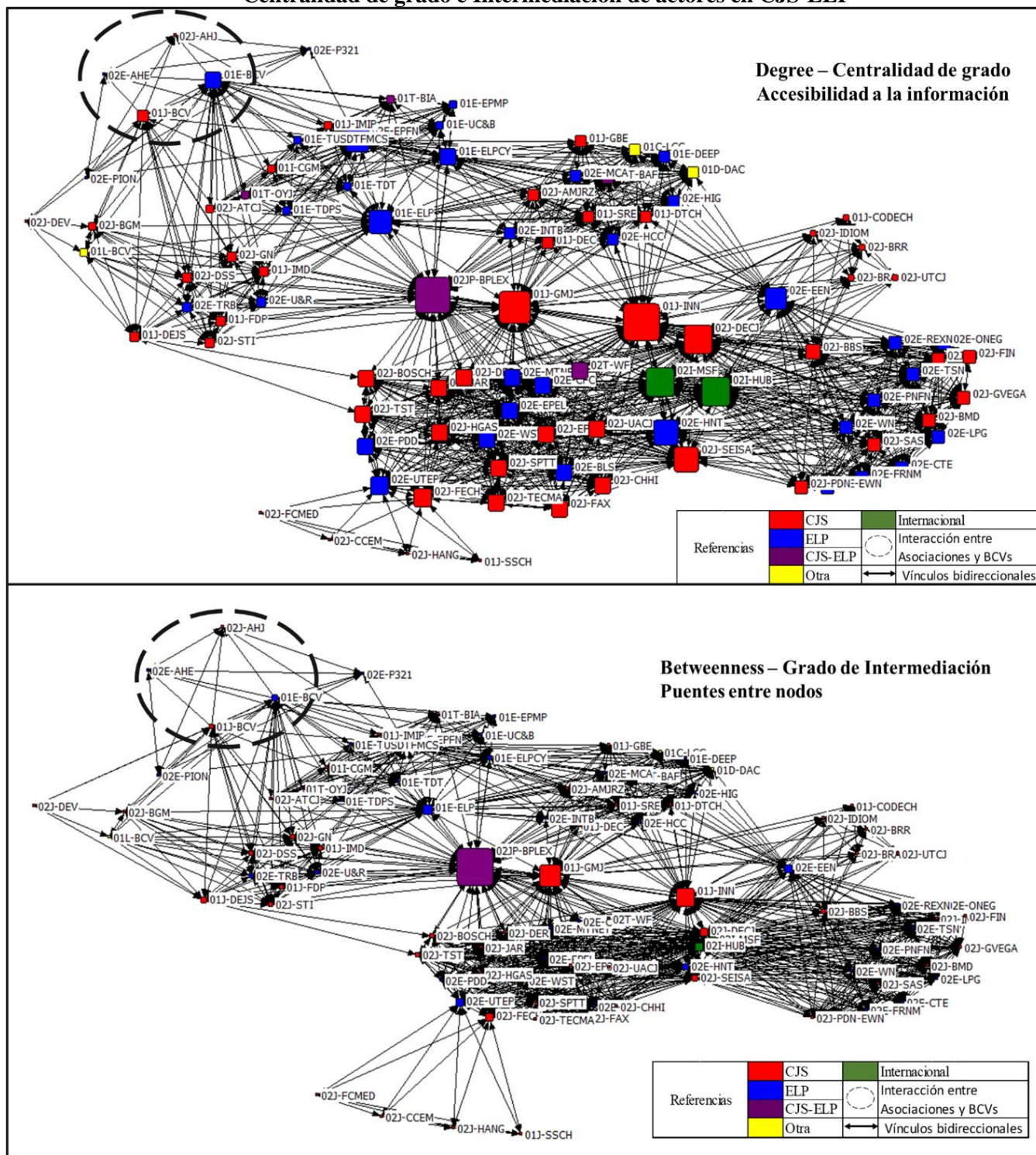
Como se observa, el actor con mayor centralidad de grado es el actor económico transfronterizo BPLEX, que se promociona como una organización privada, no partidista e independiente, la cual se ubica de manera central en la red ya que, dentro de las iniciativas identificadas, participa y lidera de manera significativa buena parte de estos, lo cual podría deberse en parte a que sus miembros se encuentran fuertemente vinculados en el ámbito político y económico de ambas ciudades. Esto podría condicionar la dirección de los esfuerzos de la región ya que de manera inevitable estarán influenciados por los intereses particulares de sus integrantes. Desde los actores de Ciudad Juárez, el que cuenta con mayor centralidad de grado es el actor INN quien es un organismo de gobierno que pretende promover la innovación y competitividad del Estado, el cual se relaciona e involucra en las iniciativas de cooperación transfronterizas. Desde El Paso, el actor HNT es quien resalta por su centralidad de grado, la cual es una fundación que busca apoyar organizaciones e iniciativas para crear una región fronteriza competitiva a nivel mundial según lo estipulado en su sitio oficial.

Con respecto al grado de intermediación, el actor BPLEX nuevamente obtiene un grado con mayor significancia que el resto desde los actores transfronterizos. Por su parte, en Ciudad Juárez resalta el Gobierno Municipal de Ciudad Juárez (GMJ) quien podría fungir como puente entre los nodos por su involucramiento con diversos actores dentro de la región. Por el otro lado, resalta El Paso Community Foundation (ELP) quien es una organización sin fines de lucro que busca apoyar a la región y sus habitantes.

Por último, resulta interesante observar como las BCVs de ambas ciudades no cuentan con una centralidad de grado superior o significativa para con el resto de los nodos, pero entre ellas la de El Paso, tiene un mayor alcance que la de Ciudad Juárez para interactuar con los actores y en el caso de intermediación ninguna de las dos BCVs pareciera tener la cualidad de puente entre actores. Ambas asociaciones de hoteles se encuentran al margen del resto de los actores.

Figura 25.

Centralidad de grado e Intermediación de actores en CJS-ELP



Fuente: Elaboración propia (2022).

Capítulo 5. Discusión

El presente capítulo tiene por objetivo el contraste entre el marco teórico, contextual y resultados con la finalidad de generar una discusión en las semejanzas y divergencias que los resultados de este estudio en particular tienen con respecto a la revisión teórica de la que se partió para su abordaje y las circunstancias en las que se desenvuelve la problemática del objeto de estudio. De esta forma, se parte del objetivo general que pretendió la evaluación de la relación entre la cooperación transfronteriza y la estratagema de competitividad en el hospedaje de Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas para lo cual primero se buscó la descripción de la transformación y desarrollo de la cooperación transfronteriza entre ambas ciudades con la finalidad de conocer el contexto en el que se podría desenvolver la coordinación, cooperación y colaboración entre el hospedaje de ambas ciudades pues dichos establecimientos se encuentran de manera inevitable dentro del complejo sistema económico de la región. Estos se discuten dentro del primer apartado.

En segunda instancia se buscó cuestionar la estratagema de competitividad del hospedaje de las ciudades hermanas, entendida para la presente investigación como el cúmulo de estrategias establecidas en el hospedaje con la finalidad de incrementar su competitividad, con lo cual se pretendió identificar prioridades en dichas estrategias y verificar si la cooperación primero de manera local y luego transfronteriza resultaba de interés para sus directivos, lo cual se revisa con mayor detenimiento dentro del segundo apartado del presente capítulo. Por último, el tercer apartado discute sobre el grado de cooperación transfronteriza entre los actores económicos y el hospedaje de Ciudad Juárez y El Paso, lo que tuvo como finalidad conocer la situación en la que se encuentran los establecimientos de hospedaje con respecto a otros actores económicos que se desenvuelven en la comunidad en cuestiones cooperativas y con esto ver las incidencias que podrían o no tener en su estratagema de competitividad.

Resulta de relevancia hacer mención que la presente investigación se desarrolló en un contexto de pandemia por la COVID-19 por lo que fue necesario realizar modificaciones en la metodología que en un inicio se estipulaba con un diseño multinivel (CUAL-CUAN-CUAL) en el que se pretendía un acercamiento desde la teoría fundamentada y la fenomenología, manteniéndose la primera desde un acercamiento cualitativo. Desde el acercamiento cuantitativo, se pretendía una evaluación a través de ecuaciones estructurales con un modelo de componentes jerárquicos el cual por cuestiones de alcance y trabajo de campo limitado se vio reemplazado por un mayor enfoque al análisis de redes sociales y el uso de un diseño convergente (CUAL-cuan) que permitió abordar ambos acercamientos de manera paralela con contrastes en su etapa de triangulación.

5.1 Desarrollo y transformación de la cooperación transfronteriza CJS-ELP

Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, ubicadas al norte de México y sur de Estados Unidos, son dos ciudades que se encuentran en los límites de ambos países por lo que se encuentran distantes de sus respectivas administraciones estatales como federales. Esto ha incidido en las formas de interacción que estas dos ciudades tienen desde aspectos ambientales, socioculturales, económicos y políticos (Morales 2014; Dilla 2015).

De tal forma, el establecimiento de acuerdos y estrategias para el uso compartido de los recursos naturales, así como el manejo en conjunto de situaciones de emergencia desde niveles nacionales han resultado vitales para el desarrollo de la región y el resto de la frontera México-Estados Unidos ya que se han generado grupos de coordinación, cooperación y colaboración a niveles locales desde ámbitos principalmente de seguridad y ambientales para el mantenimiento de una comunicación y monitoreo permanente en aspectos que pretenden incidir principalmente en el bienestar de la comunidad (Alegría 1989; Herzog 2020).

Ciudad Juárez y El Paso comparten características socioculturales relevantes al mantener de manera constante el flujo entre los habitantes de las dos comunidades, lo cual a través del tiempo se ha fortalecido a pesar de encontrarse divididas por una frontera política. Luego del Tratado de Libre Comercio en 1994, se vio un impulso en la creación de acuerdos con una orientación económica y de manera más relevante para la movilidad y seguridad entre ambas ciudades como en el resto de la frontera (Herzog y Sohn 2015; Tapia 2017).

Siguiendo la propuesta de complejos urbanos transfronterizos de Dilla (2015) en los que establece la interacción entre actores locales desde diversos niveles de manera sistémica bajo seis indicadores cualitativos con los que pretendió describir las características de dichos espacios desde un posicionamiento sociológico permite revisar el objeto de estudio con dichos planteamientos. Es así como bajo su primer indicador que es el compartir un mismo medioambiente por cercanía geográfica entre los centros urbanos en los que por proximidad permite “compartir un mismo espacio ambiental y una serie de recursos naturales vitales para las ciudades” (p. 25) lo cual resulta ser el caso entre Ciudad Juárez y El Paso por encontrarse ambas ciudades únicamente divididas por el río bravo, en el cual existen tres puentes internacionales dentro de la mancha urbana.

El segundo indicador hace referencia a las articulaciones espaciales diversas en el que habla de las intermediaciones que las ciudades pueden representar para ambos países lo cual en el caso de Ciudad Juárez y El Paso puede establecerse de manera clara por el movimiento y constante cruce de mercancías que superan los 103 mil millones de dólares por el comercio entre ambos países, los que

posicionan a esta región transfronteriza como el quinto centro de fabricación más grande de América del Norte (Borderplex, 2020) lo cual a su vez refleja el tercer indicador que habla sobre la interdependencia económica (Dilla, 2015).

Es posible reflejar dichos indicadores dentro de los resultados evidenciados en los precedentes de cooperación identificados en lo que la mayoría de los acuerdos cooperativos se encontraban orientados hacia el manejo estratégico de los recursos naturales, así como al manejo de situaciones negativas, los cuales generaron proyectos regionales y grupos de trabajo locales, a través de acuerdos a nivel federal, de los cuales, algunos continúan vigentes. Por ejemplo, la creación de la Línea Express contó con la intervención de las autoridades locales y del sector privado de ambas ciudades, entre las cuales destaca la Cámara de Comercio Hispana de El Paso, lo cual se gestionó a través de las dependencias federales involucradas de cada país (Padilla 2005). Este último ejemplo entra dentro de los últimos indicadores en los que se habla de la percepción de una mutua necesidad y la construcción de relaciones institucionales formales desde el Estado y la sociedad civil (Dilla 2015).

Entre otros precedentes con una inferencia en la actividad turística, son aquellos dentro del ámbito sociocultural que buscaban promover las identidades e imaginarios transfronterizos a través de exposiciones de arte como las que realizaron los Museos de Arte de ambas ciudades, las cuales siguen interactuando en la actualidad a través de las exhibiciones como la Bienal Transfronteriza que en 2018 celebró su quinta colaboración, el cual es un ejemplo de muchos espacios que se generan con el fin de permitir las interacciones transfronterizas con lo que podría cumplirse una de las condiciones por las que Alegría (2000) aseveraba no se podía hablar de regiones transfronterizas en la frontera de México-Estados Unidos. Otro ejemplo es el programa de radio The Bandit, que contaba con una transmisión especial para promocionar el turismo binacional lo que podría mostrar que existen interacciones que han buscado mantener una relación positiva.

Por otro lado, la revisión de las iniciativas actuales de cooperación transfronteriza (2016-2021) permitieron visualizar que los esfuerzos se encuentran encaminados no sólo al manejo de situaciones negativas, sino a la promoción y consolidación de la visión de una región integrada que cuenta con la infraestructura y el capital humano necesario para atraer inversión extranjera y con esto buscar la disminución de asimetrías económicas entre ambas ciudades. Iniciativas como Border Tech, The Bridge Accelerator o U.S – Mexico Border Summit de la Alianza Borderplex, buscan a través del fortalecimiento científico y económico en conjunto, la complementación productiva y la incentivación de capacidades de innovación del capital humano que permita un crecimiento de abajo hacia arriba. Esta visión empata con los denominados sistemas de innovación regional transfronteriza,

en donde la interdependencia que existe entre los roles de los diferentes actores sirve de base para la creación de valor en conjunto (Lundquist y Tripp 2009).

Si bien, dichas iniciativas tienen como principal interés el sector económico manufacturero de la región, estas interacciones entre actores económicos desde ambos lados de la frontera han permitido entablar comunicaciones entre aquellos actores que podrían tener sus intereses alineados hacia el fortalecimiento de la actividad turística. Tal es el caso, de proyectos como One Region que cuenta con la participación de actores de distintos sectores económicos y “pretendía un auto reconocimiento de las fortalezas, las capacidades y los inventarios que existían en la mancha urbana del Paso del Norte” (BCVCJS, comunicación personal, 2020), o Visit the Borderplex, que es una aplicación móvil y página web que pretende promocionar lugares de interés, restaurantes, eventos y medios de transporte en las dos ciudades, la cual es una iniciativa de Big Media Group, que es un agente publicitario de la región, en conjunto con los Buros de Convenciones y Visitantes (BCVs) de ambas ciudades, quienes son los encargados de la promoción turística de las mismas.

Aún y a pesar de las buenas voluntades, los precedentes dejaron entrever que Ciudad Juárez y El Paso se encuentran en el modelo geoeconómico de Sohn (2014) el cual se basa en las interacciones económicas que generan valor asimétrico para ambas partes y conllevan a la cooperación orientada a la elevación de utilidades y a la regulación de las externalidades negativas, pues luego de la apertura de los mercados comerciales se evidenció y profundizó dichas diferencias entre ambos lados de la frontera (Alegría 2000; Alegría 2007) pero es desde las iniciativas actuales revisadas que es posible evidenciar que ambas ciudades podrían encontrarse encaminadas al segundo modelo proyecto territorial en el cual se enfatizan los recursos fronterizos que involucran una convergencia desde ambos lados, ya sea a través de procesos de innovación, por vía territorial o simbólica con mutua confianza entre los actores y una voluntad de cooperación (Sohn 2014).

Esto en la situación actual de ambas ciudades requiere de mayor trabajo y de una integración más sólida entre las poblaciones pero no dejan de ser de manera inevitable dos comunidades “ligadas por lazos diversos, sin los cuales las cosas irían peor a ambas, es decir, se perciben como mutuamente imprescindibles” (Dilla 2015:32) y es así, que dentro del contexto en el que se desenvuelven los actores relacionados al turismo, existen interacciones entre los diferentes sectores que permiten entablar relaciones e interactuar a través de acuerdos y muestras de buena voluntad.

5.2 Estrategema de competitividad del hospedaje en CJS y ELP

El panorama para el hospedaje de las ciudades hermanas se vio incierto durante la pandemia de la COVID-19. Dadas las circunstancias, las estrategias del hospedaje dieron cambios drásticos, que en un inicio solo dio oportunidad de contrarrestar los efectos que se iban dando por las estrategias que cada gobierno establecía con la misma premura. En el caso de Ciudad Juárez, se limitó la ocupación para los hoteles hasta en un 15% (por semáforo rojo), adicionalmente a la disminución del 54.37% de los vuelos con respecto al mismo periodo en 2019 (enero-julio) (DATATUR 2020). Esto tuvo como consecuencia el cierre temporal de algunos hoteles. En el caso de El Paso, las ocupaciones entre el 80 y 85% descendieron de manera drástica hasta un 15% a 20%, lo que durante la temporada más alta de la pandemia significó una reducción de más del 60% de los empleados, así como el cierre temporal de hoteles (Kolenc 2020). Entre las estrategias inmediatas que se establecieron en ambos lados de la frontera, fueron los programas de limpieza especializados, convenios con empleados buscando la flexibilidad en sus funciones para mantenerlos dentro de la organización y políticas privadas para garantizar la seguridad de los clientes y colaboradores.

En la actualidad, aun contando con ciertas restricciones, el hospedaje de ambas ciudades ha visto un incremento en su ocupación. En el caso de Ciudad Juárez los huéspedes son en mayor proporción por motivos de negocio y tramites consulares condicionado al sector en el que se encuentran los hoteles ya que “en la zona de misiones tenemos visitantes de negocio pero principalmente huéspedes que vienen por tramites consulares pero en zonas como Pronaf tiene más huéspedes por cuestiones de trabajo” (Gerente 3, comunicación personal, 2021), en el caso de El Paso, el enfoque recae en los visitantes por grupos y convenciones, así como aquellos asociados a Fort Bliss y, en su momento “por cuestiones de pandemia, se tuvieron bastantes huéspedes de personal médico, lo que de alguna forma sirvió para no tener hoteles completamente solos pero generalmente tenemos huéspedes por convenciones, militares y negocios” (EPHLA, comunicación personal, 2021).

Si bien ambas ciudades parecerían enfocadas a distintos tipos de visitantes, existen coincidencias entre los visitantes por negocios, ya que la economía de ambas ciudades tiene inferencias comunes por la industria maquiladora. Además, desde Ciudad Juárez se ven esfuerzos por motivar la generación de visitantes por grupos y convenciones, ya que la ciudad “adolece de un centro de convenciones desde hace años y ahorita afortunadamente están las personas que deben estar alineadas para que definitivamente se inicie” (AHMCJS, comunicación personal, 2021) y esta relevancia puede verse desde El Paso con sus motivaciones por “alcanzar más de 1000 habitaciones de hotel en el centro, ya que esto permitiría atraer convenciones más grandes” (Kolenc 2019), objetivo que alcanzó con la inauguración y renovación de varios hoteles, contando actualmente con 10 hoteles

principales en la zona. Esto desde una perspectiva transfronteriza, podría significar una oportunidad por promover eventos binacionales con mayor frecuencia, en un panorama post COVID, pero además es posible evidenciar que la ubicación de los hoteles influye en sus estrategias pues según su localización se ve modificado el tipo de huéspedes.

En el caso de Ciudad Juárez, el hospedaje se ha desarrollado conforme al crecimiento de la ciudad por lo que zonas como el centro histórico cuenta con los hoteles más antiguos, pero también en condiciones decadentes en su mayoría mientras que en la actualidad la zona hotelera de misiones es la más nueva y cuenta con hoteles de calidad turística relevante (Cuevas 2013; Gallegos y López 2004). En el caso de El Paso por la distribución del hospedaje podría inferirse que la zona relevante de hospedaje es la que se encuentra en las inmediaciones del aeropuerto y Fort Bliss pero a diferencia de Ciudad Juárez, El Paso cuenta con hoteles de calidad turística relevante en el centro de la ciudad que es donde también se encuentra la principal zona de negocios.

Para el análisis de las estrategias competitivas, se realizaron encuestas y entrevistas con la finalidad de conocer las de mayor relevancia para la calidad del servicio, su capital humano, la mercadotecnia y por cooperación tanto local como transfronteriza. Entre los principales hallazgos, como se muestran en la Figura 24, para los hoteleros de ambas ciudades, una prioridad fue la calidad del servicio, que por un lado revisa tanto atributos tangibles como intangibles para encontrar un punto intermedio entre la expectativa y percepción del cliente para lograr su satisfacción (Briggs 2007; Parasuraman et al. 1985; Ruiz et al. 1995; Tsaun y Lin 2004). Aquí se ve un especial énfasis en las medidas y protocolos de higiene, a través de una constante promoción y difusión de estos.

Desde el capital humano, como elemento esencial de cualquier organización, las estrategias en ambas ciudades van orientadas por un fortalecimiento en las capacitaciones del personal, así como del trabajo en equipo, ya que “resulta esencial para el hotel que todos sus miembros conozcan todos los procesos y más ahora que deben conocer los protocolos para dar confianza a los huéspedes” (Gerente 1, comunicación personal 2021). De esta manera, la capacitación del personal resulta de interés por ser una fuente de nuevas ideas para promover y permitir formas de innovaciones en los servicios (Passos-Simancas y Arias-Aragones 2016), lo que en el contexto actual “gracias a que conocen todos los procesos, nos ha facilitado moverlos a otros departamentos para no tener que dejarlos ir (...) e incluso han aportado ideas para modificar áreas comunes” (Gerente 2, comunicación personal, 2021).

En el caso de la mercadotecnia, entendida como el conjunto de acciones y estrategias para promocionar los servicios y mantener relaciones a largo plazo con clientes, proveedores y otros

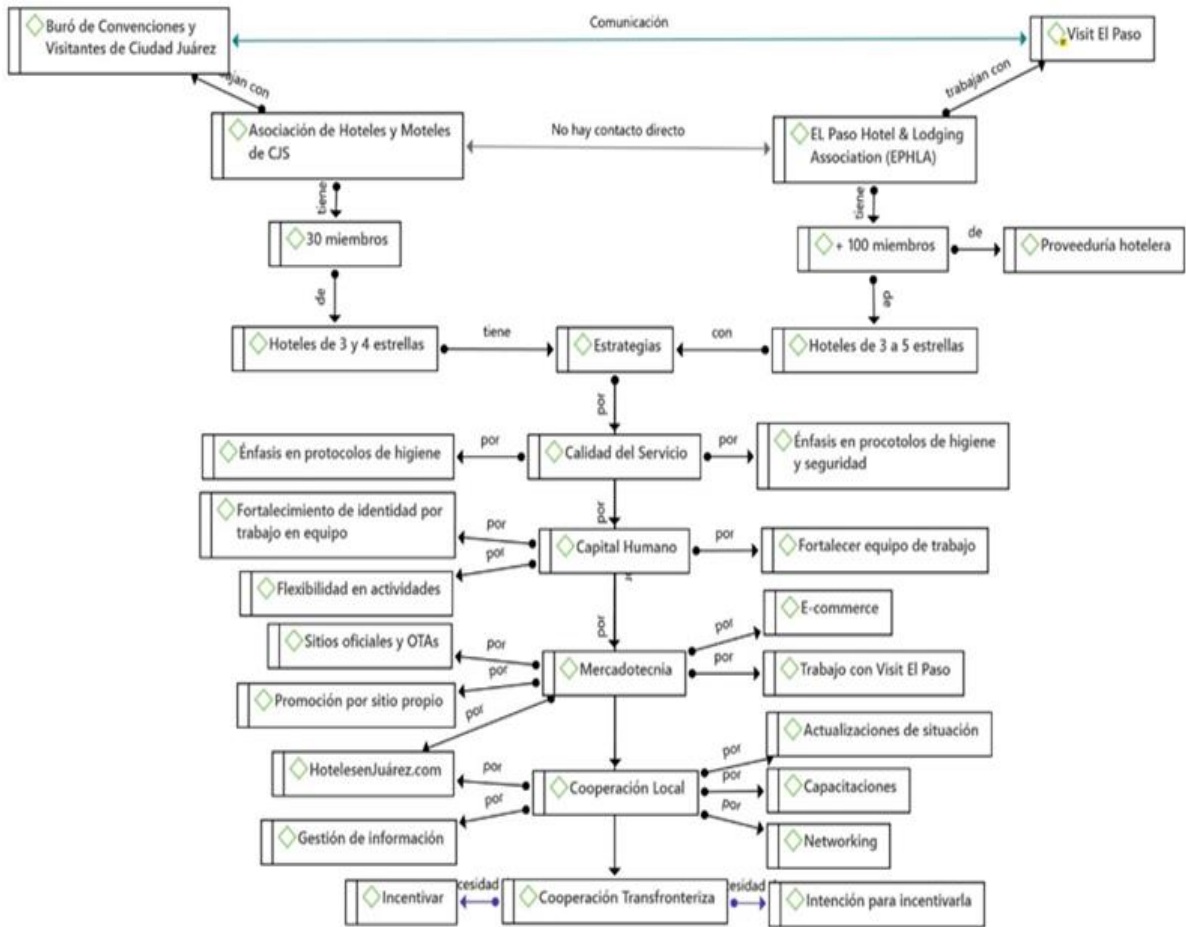
involucrados (Cobo y González 2006; Millán-García y Gómez-Díaz 2018; Tsai et al. 2009), los hoteleros de Ciudad Juárez realizan esfuerzos de manera individual a través de sus sitios oficiales, pero también a través de la asociación, ya que cuentan con un sitio web de reciente creación en la que se promocionan los hoteles asociados y en ella es posible realizar reservaciones, así como promocionar descuentos e incluso para la promoción de salones de eventos con los que disponen los miembros. Para El Paso, la promoción de hoteles se da de manera individual, pero cuentan con algunas interacciones con la BCV de El Paso para promoción como “*Our Hotels Have History*, que es un intento de producto turístico en el que estamos trabajando con los hoteleros principalmente de Downtown para dar a conocer parte de la historia de la ciudad y a su vez promover a estos hoteles” (BCVELP, comunicación personal, 2021). En ambos casos, se utilizan OTAs (Agencias de Viajes Online) y redes sociales para su difusión.

Como parte de las estrategias de cooperación local, los hoteles de ambas ciudades cuentan con asociaciones (Figura 22). En el caso de Ciudad Juárez, la Asociación de Hoteles y Moteles de Ciudad Juárez cuenta con comités internos para la gestión de información por cuestiones de tarifas, tramites con el gobierno, sueldos y salarios e incluso cuenta con un Consejo de Turismo de reciente creación que busca “crear una comitiva donde se esté impulsando, apoyando y trabajando de la mano con Dirección de Turismo, con la BCV de Juárez, como se ve con el Fideicomiso de Chihuahua” (AHMCJS, comunicación personal, 2021). De esta manera, la integración del interés con otros actores turísticos se ve reforzada, y de igual manera desde El Paso, lo establece el presidente de la Asociación de Hoteles cuando menciona que “los asociados no son solo hoteles, sino además se cuenta con miembros que se relacionan directamente con el turismo de la ciudad y con la proveeduría del hospedaje” (AHELP, comunicación personal, 2021).

Es así como es posible identificar algunos esfuerzos de coordinación, cooperación y colaboración entre los mismos hoteles pero además con diferentes organismos o stakeholders de la actividad, pues como lo estipulan diferentes estudios empíricos sobre cooperación, el tener un fin o propósito en común, promueve en cierta medida estos lazos cooperativos incluso en un ambiente dominado por la competencia como lo es la hotelería, ya que el fin último de estos es lograr un mayor porcentaje de ocupación que el resto (Pusck et al. 2019; Velázquez et al. 2018; Zehrer y Hallmann 2015).

Figura 26.

Asociaciones de Hospedaje de Ciudad Juárez y El Paso



Fuente: Elaboración propia en base a resultados y discusión (2021).

5.3 Redes de cooperación transfronteriza

La cooperación dentro de las estrategias busca incentivar la productividad a través de la toma de decisiones en conjunto por el intercambio de información y fomento de la innovación (O'Neill, Balsiger y VanDeveer 2004). De esta manera, fue posible observar que, en el caso de Ciudad Juárez, los hoteles se encuentran integrados en mayor proporción por conceptos de gestión de información, así como por publicidad conjunta y estas relaciones en algunos casos se dan de manera directa, pero de manera significativa, a través de la Asociación de Hoteles y Moteles de Ciudad Juárez, ya que “existen comités internos (...) los titulares de estos comités son los integrantes de la asociación (...) por ejemplo la gerente del hotel City Junior es la titular del comité de tarifas y salarios” (AHMCJS, comunicación personal, 2021) lo que permite una comunicación y cooperación constante entre sus miembros.

Por su parte, los hoteles de El Paso se asocian entre ellos a través de los grupos hoteleros corporativos a los que pertenecen y la asociación de hoteles tiene una orientación hacia la gestión de información y el networking entre sus agremiados, ya que incentiva eventos anuales en la que interactúan los distintos miembros que forman parte de ella. Para la cooperación transfronteriza, hasta el momento en que se concluyó esta investigación no contaba con lazos de comunicación directos entre las asociaciones, pero si, interacciones con quienes podrían cumplir el papel de intermediarios capaces de promover en un futuro esta comunicación, como lo son las BCVs de cada ciudad, así como el grupo hotelero transfronterizo Landstar Hotels, quien tiene inversiones en hoteles de ambas ciudades.

La formación de redes de cooperación en las empresas del sector turístico podría permitir alcanzar los objetivos de interés en común que difícilmente serían alcanzados de forma aislada. En el caso del hospedaje de Ciudad Juárez la asociación “tiene como finalidad que todos los gerentes de los hoteles tengamos acceso a información, pero también los comités internos permiten tener representantes que pueden ponerse de acuerdo con otros sectores económicos como los restaurantes o en si con gobierno” (AHMCJS, comunicación personal, 2021). Como representante sería entonces importante verificar si está busca el involucramiento de manera activa pues “no existen proyectos de cooperación transfronteriza actualmente, pero sería interesante que los hubiera (...) probablemente podría ser a través de Ah Chihuahua” (Gerente 3, comunicación personal, 2021).

Si bien se expresa de manera repetida en el discurso de los entrevistados la voluntad para colaborar, se deja entrever algo de inconformidad y estabilidad en las posibles interacciones pues “sería complicado (...) la diferencia de divisas no nos convendría de este lado” (Gerente 7,

comunicación personal, 2021) también “los *warnings* han hecho que muchos tengan miedo de venir y nos ha perjudicado bastante” (Gerente 1, comunicación personal, 2021) “(...) a lo mejor podríamos cooperar en conseguir certificaciones en conjunto porque la información sobre su plaza no creo que nos sirva de mucho” (Gerente 7, comunicación personal, 2021). En el caso de El Paso, “se coopera principalmente ahora con lo de COVID en estar al tanto de las nuevas restricciones y procedimientos (...) también tenemos eventos anuales que reúnen a la mayoría de los miembros y a otras personas externas que les interesa la industria del hospedaje (ELPHA, comunicación personal, 2021).

Dicha integración de otros actores podría dar ventajas competitivas a sus agremiados por la posible formación de alianzas estratégicas, pero en ambos casos, parecieran no alcanzar a ver un beneficio – al menos inmediato – por cooperar entre los hoteleros de ambas ciudades, y es precisamente el no encontrar un beneficio común lo que podría no haber generado esfuerzos entre ellos en la actualidad ya que se expresó que “probablemente en el pasado si hubo alguna comunicación pero desde hace 10 años que estoy involucrado en la asociación no he sabido que se vuelva a hacer algo” (EPHLA, comunicación personal, 2021) y “se a colaborado pero no de manera directa entre las asociaciones sino más bien a través de Ah Chihuahua, creo que hemos participado en eventos en común” (AHMCJS, comunicación personal, 2021). Por lo tanto, hasta el momento de conclusión de la presente investigación, no se habían realizado esfuerzos de cooperación entre ambas asociaciones de hoteles.

Dentro de la red de cooperación transfronteriza (Figura 21), se muestra la intermediación de las BCVs de ambas ciudades, siendo estas quienes tienen un enlace directo con las asociaciones de ambos lados. En el caso de Ciudad Juárez, *Visita Juárez* es el organismo oficial para promover el turismo de la ciudad, lo que desde su sitio oficial, oferta como principales actividades al turismo de negocio, resaltando las ventajas competitivas de la ciudad como la ubicación estratégica, la accesibilidad económica de los servicios turísticos, la diversidad en oferta de organizadores de eventos, así como el turismo de aventura, haciendo mención al reconocimiento recibido por diversificación del producto turístico 2015 por las Dunas de Samalayuca, además de algunos atractivos de patrimonio cultural dentro de la ciudad.

Por su parte, El Paso cuenta con la iniciativa *Visit El Paso*, la cual promueve a la ciudad como un destino con atractivos para realizar excursiones, visitas a monumentos históricos, así como actividades recreativas. Desde su guía oficial para los visitantes promociona los hoteles nuevos y recién remodelados. Además, desde su sitio oficial, cuenta con un apartado “*A Safer El Paso*” en el que brinda información sobre el programa de automonitoreo implementado por los negocios locales

para aplicar medidas adicionales contra la COVID-19, así como opciones para realizar actividades con el mínimo contacto como eventos virtuales, ideas para realizar “*staycation*”¹ y otras.

De esta manera, ambas BCVs coinciden en la promoción de atractivos de turismo de aventura y de patrimonio cultural, donde podrían integrar productos transfronterizos, ya que ambas ciudades se encuentran dentro de la misma región y poseen por lo tanto, las mismas características ambientales y su historia, por lo que “si no integramos colectivamente todas las capacidades, los instrumentos o todas las fortalezas que tenemos como región o como zona de interés va a ser más complicado desarrollarnos rápidamente” (BCVCJS, comunicación personal, 2020). En la actualidad la promoción turística transfronteriza, se ve limitada a una mención dentro de sus sitios oficiales de una u otra ciudad, sin existir aún esfuerzos oficiales por promoverse como una región con turismo transfronterizo en la que se comparta información en conjunto hacia el exterior o para la creación de productos binacionales.

Por lo tanto, ambas ciudades cuentan con oportunidades para el fortalecimiento como destinos turísticos transfronterizo en el que podrían darse dichas interacciones de coordinación, cooperación y colaboración transfronterizas. Esto en conjunto podría resultar desafiante, pero de beneficio para ambas ciudades. Por el momento, las interacciones entre ambas BCVs se dan a través de una comunicación constante entre los involucrados con “la promoción en conjunto en convenciones, pues no se promueve solo a El Paso, también promovemos a Juárez y Chihuahua o incluso los invitamos para que se promocionen ellos mismos” (BCVELP, comunicación personal, 2021). Además, el involucramiento en proyectos como One region, One table en el que ambos representantes de las BCVs mencionaron haber participado en conjunto con otros actores de la región, así como con asociaciones civiles.

¹ Término formado por las palabras en inglés «stay» (quedarse, estar) y «vacation» (vacaciones), que surgió luego de la pandemia para referirse a las “vacaciones” locales

5.4 Modelo de niveles de cooperación hacia un turismo transfronterizo

De esta manera, bajo el contexto en el que se dan las interacciones de coordinación, cooperación y colaboración primero de manera local y luego transfronteriza entre Ciudad Juárez y El Paso que se revisaron en el primer apartado, así como el conjunto de estrategias del hospedaje del segundo apartado y las redes de cooperación que combinaron ambos apartados, han permitido identificar niveles distintos de cooperación entre los diversos sectores y actores que se desenvuelven en la región. De esta manera, bajo los supuestos teóricos de los niveles de asociación transfronteriza de Timothy (1999, 2001), los tipos ideales de integración transfronteriza de Lunquist y Tripp (2009), el modelo de integración transfronteriza de Sohn (2014) y las dimensiones de los procesos transfronterizos de Valenzuela (2019), quienes coinciden en la necesidad de establecer grados de interacción para un adecuado abordaje de la problemática, permite proponer niveles de relaciones transfronterizas entre los principales organismos y actores identificados con el fin de avanzar hacia la consolidación de una región con turismo transfronterizo.

Por lo tanto, se proponen cuatro niveles como se muestra en la Figura 20, los cuales suponen una anexión de características conforme se avanza entre ellos. Iniciando con interacción, se propone establecer a aquellos actores que podrían mostrar algún tipo de interés en cooperar, pero solo de manera esporádica e indirecta a través de otros actores del sector mientras esto no implique compromisos a largo plazo y con una postura no necesariamente negativa hacia la cooperación transfronteriza. En este nivel, los actores podrían tener reservas o percepciones influidas por una carga cultural (Seung-Hyun et al. 2008; Timothy 2001) que podría no permitir que los propósitos o beneficios comunes que podrían darse sean superados por la desconfianza, inconformidad de los interesados y la competencia (Bouças da Silva et al 2020; Pusck et al. 2019). Por lo tanto, se ubicó a la iniciativa privada dentro del ámbito turístico de Ciudad Juárez (restaurantes, hoteles de manera individual, agencias de viajes, etcétera) y a ambas Asociación de hoteles por la limitada participación reflejada dentro de los precedentes e iniciativas de cooperación transfronteriza.

Como segundo nivel, se encuentra la apertura, en la cual los actores cuentan con interacciones indirectas del nivel anterior, pero además tienen la predisposición para entablar diálogo con otros actores con los cuales compartan intereses o incluso objetivos en común. La apertura al diálogo en las interacciones de cooperación requiere que exista la habilidad de comunicación de ideas, el reconocimiento de las útiles y el manejo constructivo en las diferencias en opiniones (Allred, Fawcett, Wallin y Manan 2011) lo cual en la actividad turística, esto representa un reto importante, ya que el sistema turístico se encuentra compuesto por diferentes tipos de organizaciones que se complementan para brindar al turista una experiencia de calidad y es esta diversidad la que podría complicar la

comunicación, coordinación e intercambio de recursos (Denicolai, Cioccarelli, y Zucchella 2010; Zehrer y Hallmann 2015).

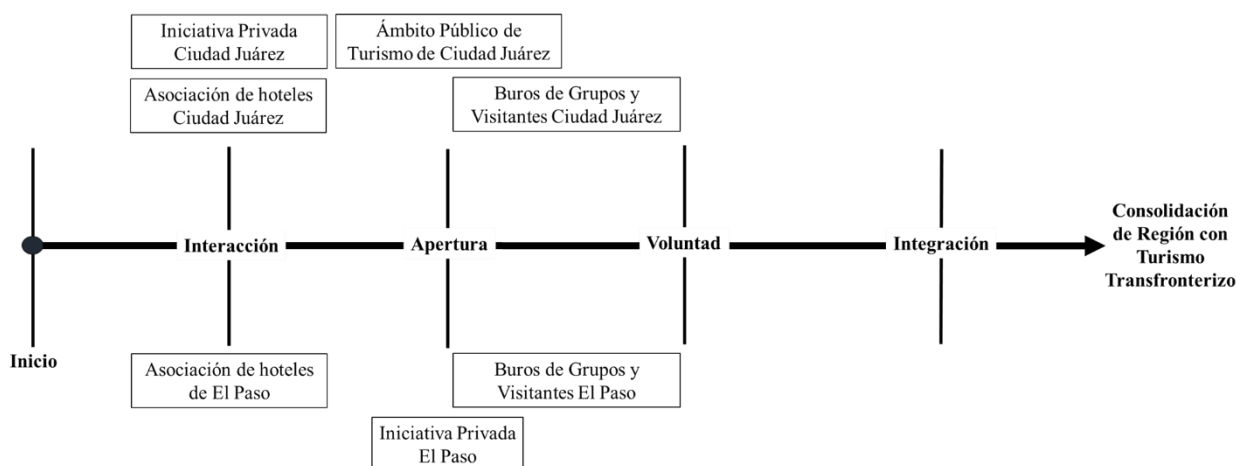
Por tal motivo, se ubicó el ámbito público de turismo de Ciudad Juárez y a la iniciativa privada de El Paso, quienes han mostrado que establecen relaciones con propósitos en común como la difusión y promoción, pero que no sean mantenidas constantes. En el caso de los Buros, se posicionaron de manera central entre apertura y voluntad ya que además de mantener comunicación constante con los actores turísticos, se mostró a través de los resultados que interactúan de manera activa con actores de otros sectores y/o ámbitos de ambas ciudades, lo que significaría que se podrían ir encaminando hacia una cooperación entre ellas de manera constante y bajo proyectos en conjunto.

El tercer nivel que es voluntad hace referencia a aquellos actores que además de interactuar y contar con la apertura para el diálogo, también tienen la intención de cooperar y establecer vínculos a largo plazo, así como buscar soluciones a problemáticas comunes. Aquí, la confianza y los objetivos comunes podrían estar más alineados, los cuales resultan ser elementos esenciales para generar dicha voluntad de cooperación (Sohn 2014). Estas relaciones tienden más a la informalidad y relaciones personales entre las organizaciones pero se encaminan hacia el fortalecimiento de las mismas (Velázquez, Cruz y Vargas 2018) pues “es ahí, en la informalidad donde podemos avanzar (...) los proyectos y todos los esfuerzos se estancan cuando necesitamos esperar por las aprobaciones de gobiernos estatales o peor aún federales (...) es mejor empezar y juntar gente que involucre a otros, especialmente jóvenes, para que ellos se encarguen de darle continuidad y ya en su momento formalidad” (TMA, comunicación personal, 2021).

Por último, el nivel de integración se refiere a la cooperación basada en la apertura, buena voluntad y confianza con la que interactúan los actores turísticos y que les permite además la formación de grupos y acuerdos formales para el trabajo en conjunto para la consolidación de una región con turismo transfronterizo en la que el hospedaje de ambas ciudades pueda mantener relaciones cooperativas que permitan fortalecer su estrategia de competitividad. Aquí elementos como la interdependencia entre ambas comunidades dan soporte a las relaciones de coordinación, cooperación y colaboración que podrían darse entre ambas ciudades en las que aún no se podría confirmar que los actores involucrados en el turismo de ambas ciudades establezcan relaciones en estos dos últimos niveles, pero estas relaciones podrían verse fortalecidas conforme los actores involucrados muestren interés por llevarlo a cabo.

Figura 27.

Niveles de relación hacia el Turismo Transfronterizo



Fuente: Elaboración propia con base en Timothy (1999, 2001) y Lundquist y Tripl (2009).

Finalmente, aplicando el modelo propuesto al panorama económico completo, con la intención de comprender el contexto en el que se desenvuelve el hospedaje de ambas ciudades y la forma en la que logran interactuar de manera indirecta con el resto de los actores se puede mencionar que las asociaciones de hoteles de ambas ciudades se encuentran en el primer nivel de interacción, ya que sus interacciones con el resto de los actores económicos de ambas ciudades, se limita a lazos de manera indirecta a través de las BCVs.

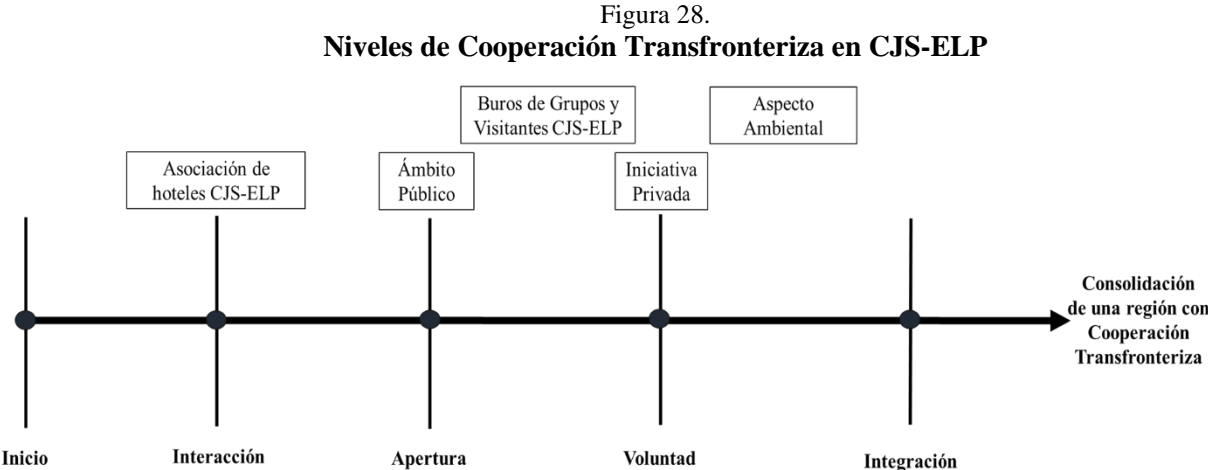
En el caso del ámbito público de ambas ciudades, se encuentra en apertura ya que existe la predisposición de los diferentes actores para entablar diálogo entre ellos con intereses comunes, pero no se logran concretar iniciativas que permitan vínculos que trasciendan las fronteras políticas. Ejemplos como el U.S.-Mexico Border Leaders Summit muestran la apertura al dialogo por problemáticas que se identifican en conjunto, pero iniciativas fallidas como la de crear un comité de asuntos fronterizos en Ciudad Juárez, que permitiera establecer lazos con la de El Paso para el trabajo en conjunto, demuestran que aún no se logran concretar los esfuerzos por falta de continuidad de los involucrados, así como en el caso específico de la actividad turística, la inexistencia de un organismo con facultades transfronterizas que incentive la creación de productos turísticos transfronterizos, es otro ejemplo de la falta de coordinación, cooperación y colaboración entre ambas ciudades. En el caso de las BCVs de ambas ciudades se ubican de igual manera entre apertura y voluntad por su involucramiento activo en proyectos que fomentan la cooperación transfronteriza pero que aún no logran su concreción y continuidad.

Dentro del tercer nivel, se ubica la iniciativa privada de todos los sectores económicos de ambas ciudades ya que además de tener interacciones directas e indirectas con otros actores, cuentan

con la apertura para el diálogo y la voluntad para establecer lazos de cooperación a largo plazo, lo cual se ve reflejado en los diferentes grupos de actores identificados como la Alianza Borderplex y Desarrollo Económico de Ciudad Juárez A.C. que integran actores de diferentes sectores y establecen lazos con actores de ambas ciudades con fines en común como la competitividad de la región para atraer inversiones extranjeras.

Por último, el aspecto ambiental se encuentra entre voluntad e integración, ya que se cuenta con interacciones con otros actores, apertura para el diálogo con autoridades de ambas ciudades a diferentes niveles de gobierno desde aspectos de protección y gestión de los recursos naturales de la región, así como la voluntad expresa de los involucrados por la generación de iniciativas para promover el respeto y cuidado del ambiente, a través de grupos formales de trabajo transfronterizos que cuenta con el respaldo de recursos financieros binacionales pero que aún con el extenso trabajo, no ha sido posible el involucramiento de actores de otros sectores o iniciativas de ambas ciudades que permitan una sinergia hacia objetivos comunes. Sin embargo, desde los actores y organismo binacionales en el ámbito ambiental podrían fungir como coordinadores para el desenvolvimiento e involucramiento del resto de sectores para un trabajo en el que exista realmente la sinergia e integración de una región transfronteriza.

Una vez que todos los ámbitos, sectores e iniciativas logren situarse en voluntad o por lo menos en un mismo nivel, se podría hablar de una región con una cooperación transfronteriza efectiva, que permita a los diferentes involucrados incentivar su competitividad frente a otros destinos. De esta manera, si bien las asociaciones de hoteles no se encuentran en un nivel alto de cooperación transfronteriza, a través del fortalecimiento de otros sectores o ámbitos se podría fomentar una mayor integración de los hoteles dentro de los grupos que inciden en la toma de decisiones de ambas ciudades.



Fuente: Elaboración propia con base en Timothy (1999, 2001) y Lundquist y Trippel (2009).

Capítulo 6. Conclusiones

La cooperación entre los diferentes componentes del sistema turístico ha sido señalada como un factor esencial para el desarrollo competitivo de las empresas turísticas y cualquier destino. Dichas relaciones de coordinación, cooperación y colaboración buscan dar beneficios a las diversas partes involucradas como la obtención de recursos, el conocimiento e intercambio de tecnologías, favoreciendo la competitividad de estas (Allred, Fawcett, Wallin y Magnan 2011). Por lo tanto, para una empresa dentro del sector turístico, resulta esencial mantener dichos lazos, principalmente por el encadenamiento existente entre los diferentes tipos de empresas, ya que un solo tipo de empresa no puede brindar la experiencia completa a los visitantes y esto hace que el destino en general sea codependiente de la calidad en el servicio y competitividad que tienen para atraer y mantener a los visitantes.

Sin embargo, las investigaciones en cooperación empresarial dentro del sector turístico han coincidido en que la alineación de los objetivos conjuntos, la confianza entre los grupos y la formalidad en los acuerdos establecidos son factores que han complicado el aprovechamiento y sostenimiento de dichas relaciones cooperativas a través del tiempo (Saayman, Figini, y Cassella 2016; Wilke et.al. 2019; Velázquez, Cruz y Vargas 2018). En el caso del hospedaje, las investigaciones de cooperación interorganizacional han buscado demostrar que los relacionamientos cooperativos pueden permitir a los mismos ser más competitivos y como consecuencia fortalecer a los destinos (Scott, Cooper y Baggio 2008; Czerneck y Czaron 2016), no obstante existen posturas como las de Pires et al (2018) en las que se busca abordar la existencia simultanea de cooperación y competición entre las organizaciones, ya que las investigaciones en general se concentran en comportamientos de uno u otro tipo y dejan una cuestión abierta.

Con dichos antecedentes, la presente investigación estipulo como su objetivo principal evaluar la relación entre la Cooperación Transfronteriza y la Estrategema de Competitividad en el hospedaje de Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas en donde de manera inevitable se observaron también relaciones competitivas entre los sujetos de estudio sin ser esto parte de los objetivos principales más sin embargo, al abordarse relaciones humanas dentro de un sistema, son parte del contexto en el que se desenvuelven por aspectos que van desde la historia de la región hasta las culturas que imperan a dichos sujetos situados en un ambiente transfronterizo.

De esta manera, el presente capítulo se divide de acuerdo con los objetivos específicos establecidos en la presente investigación. Se inicia con el desarrollo y transformación de la cooperación entre CJS-ELP, para la que se realizó una investigación documental y se complementó

con entrevistas a profundidad. El segundo apartado establece los aspectos generales de la estratagema de competitividad del hospedaje de ambas ciudades y sus relaciones con los supuestos establecidos al inicio de esta investigación. Por último, se concluye con un tercer apartado en el que se revisan los aspectos con respecto al análisis de redes sociales que se desenvuelven de manera transfronteriza y se hace la contrastación de dichos resultados con las hipótesis de investigación.

6.1 Desarrollo y transformación de la cooperación transfronteriza en CJS-ELP

Como primer objetivo específico se buscó describir la transformación y desarrollo de la cooperación transfronteriza en CJS y ELP, para lo cual se realizó una revisión sistemática a través de diversas fuentes de información, que posibilitó el registro de más de 180 vínculos de cooperación desde seis ámbitos (académico, ambiental y de salud, económico, político, movilidad y seguridad, así como sociocultural), los cuales se encuentran intrínsecamente interrelacionados entre ellos, por tratarse de ámbitos esenciales para el desarrollo óptimo de la región. Además, se realizaron entrevistas a profundidad con la finalidad de complementar la información encontrada y tener un acercamiento a la perspectiva de dichos sujetos.

Resultó evidente observar una transición de los intereses de cooperación enfocados en la gestión de los recursos naturales compartidos y monitoreos ambientales entre ambas ciudades promovidos desde el sector público, hacia esfuerzos de cooperación para promover las ventajas competitivas principalmente desde iniciativas privadas resaltando la cercanía territorial entre ambas ciudades como ventaja competitiva para la inversión extranjera. Por lo que, la ubicación geográfica, antes vista como desventaja, ahora resulta atractiva y vista como recurso para el aprovechamiento por parte de actores locales de la región. Esto se ha traducido en la creación de asociaciones civiles desde la iniciativa privada, así como grupos con integrantes de diversos sectores (público, privado, académico) que tienen como principal objetivo la interconectividad regional.

Como supuesto para este primer objetivo específico se estableció que la cooperación transfronteriza en la región ha aumentado de manera informal entre los diferentes actores de ambas ciudades lo que luego de la revisión sistemática y las entrevistas a profundidad se confirmó con la fundamentación del código de informalidad siendo el factor con mayor relevancia dentro de las complicaciones en la región para la continuidad de acuerdos colaborativos, sobre todo en el caso de las relaciones entre actores del sector público y privado en los que predomina su disposición a acuerdos entre contactos personales y por tanto ausentes de acuerdos firmados. Esto no significa que no existan acuerdos o proyectos formales, pero si deja en evidencia que entre las principales

complicaciones en la región es dicha informalidad la que perjudica tanto la continuidad como el flujo de comunicación.

De esta manera a lo largo de la discusión fue posible evidenciar que los actores de la región Paso del Norte se encuentran dentro de un espacio transfronterizo que cumple con las características que estipula Dilla (2015) y Tapia (2017) en contraposición de Alegría (2000) quien establecía que las “ciudades hermanas” a lo largo de la frontera entre México y Estados Unidos no cumplen con las condiciones para ser llamadas metrópolis transfronterizas, ya que, en este lado del hemisferio, estas ciudades vecinas no cuentan con “futuros e intereses similares (...) tampoco de una coordinación en la toma de decisiones y en la elaboración de leyes” (Alegría 2000 p:90) lo que desde la revisión de precedentes e iniciativas actuales de cooperación entre Ciudad Juárez y El Paso fue posible refutar por la existencia de múltiples programas y acuerdos que estipulan interés comunes desde ámbitos ambientales, de seguridad, socioculturales, políticos y económicos.

Además, desde la coordinación para toma de decisiones y elaboración de leyes, fue evidente también la existencia de organismos transfronterizos a niveles locales para la cooperación y colaboración desde el ámbito ambiental, así como grupos y asociaciones de la iniciativa privada que trabajan con fines comunes con integrantes de ambas ciudades lo que sitúa a Ciudad Juárez y El Paso dentro de lo que Wong (2005) establece como regiones asociativas transfronterizas en las que se manifiestan competencias interterritoriales a través de la formalización de acciones y esquemas regionales conjuntos de gestión del desarrollo en un contexto binacional o transfronterizo como lo son grupos como Borderplex, que a pesar de las diferencias en la administración pública, se han logrado concretar acuerdos en favor de la competitividad de la región desde una iniciativa privada pero que con la disposición y seguimiento podrían dar lugar a la formalización de dichos lazos cooperativos fundamentados en la confianza y buena voluntad de los involucrados.

6.2 Estratagema de competitividad del hospedaje en CJS-ELP

Como segundo objetivo específico se planteó cuestionar la estratagema de competitividad del hospedaje de ambas ciudades, para lo cual se realizaron encuestas a hoteleros y representantes de las asociaciones de hoteles. De esta manera, luego del análisis de los resultados, fue posible conocer las interacciones que existen entre ellos, primero de manera local y luego de forma transfronteriza. En el caso de las interacciones locales, se observó una relación más estrecha entre los hoteles asociados de Ciudad Juárez, ya que a través de la Asociación de Hoteles y Moteles de Ciudad Juárez y sus comités internos, se gestiona la información entre los agremiados, así como la promoción de estos. En el caso de El Paso, la asociación fomenta la comunicación entre sus miembros a través de eventos de

networking que permiten interactuar con otros actores relacionados con la actividad turística y hotelera.

Luego de enfrentar un escenario incierto durante la pandemia de la COVID-19 las estrategias del hospedaje dieron cambios drásticos. En el caso de Ciudad Juárez, se limitó la ocupación para los hoteles hasta en un 15%, trayendo como consecuencia el cierre temporal de algunos hoteles. En el caso de El Paso, las ocupaciones entre el 80 y 85% descendieron de manera drástica hasta un 15% a 20%, lo que durante la temporada más alta de la pandemia significó una reducción de más del 60% de los empleados, así como el cierre temporal de hoteles. En la actualidad, aun contando con ciertas restricciones, el hospedaje de ambas ciudades ha visto un incremento en su ocupación. En el caso de Ciudad Juárez los huéspedes son en mayor proporción por motivos de negocio y tramites consulares condicionado al sector en el que se encuentran los hoteles. Por su parte, El Paso cuenta en mayor medida visitantes por grupos y convenciones, así como aquellos asociados a Fort Bliss.

Entre las estrategias inmediatas que se establecieron en ambos lados de la frontera, fueron los programas de limpieza especializados, convenios con empleados buscando la flexibilidad en sus funciones para mantenerlos dentro de la organización y políticas privadas para garantizar la seguridad de los clientes y colaboradores. Desde la cooperación transfronteriza, no fue posible identificar lazos de manera directa entre los establecimientos de hospedaje de Ciudad Juárez y El Paso por lo que el supuesto de que existe una red de cooperación transfronteriza entre los establecimientos de hospedaje en CJS-ELP y está tiene influencia en la estrategia de competitividad del hospedaje en la región no puede confirmarse, pero resulta de importancia mencionar que de manera local, la cooperación entre los establecimientos de hospedaje de cada ciudad influye en la estrategia de competitividad ya que los asociados de ambos lados cooperan entre ellos en aspectos de gestión de información, publicidad, asesoramiento legal, así como involucramiento dentro de programas de capacitación.

Es así como fue posible identificar algunos esfuerzos de coordinación, cooperación y colaboración entre los mismos hoteles pero además con diferentes organismos o stakeholders de la actividad, pues como lo estipulan diferentes estudios empíricos sobre cooperación, el tener un fin o propósito en común, promueve en cierta medida estos lazos cooperativos incluso en un ambiente dominado por la competencia como lo es la hotelería, ya que el fin último de estos es lograr un mayor porcentaje de ocupación que el resto (Pusck et al. 2019; Velázquez et al. 2018; Zehrer y Hallmann 2015) pero el intercambio de información, obtención de recursos y/o intercambios de tecnologías podrían resultar en alicientes atractivos para cooperar de manera transfronteriza.

6.3 Redes de cooperación transfronteriza

Como último objetivo se buscó analizar el grado de cooperación transfronteriza entre los actores involucrados en el turismo y hospedaje en Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas para lo cual, se realizó la triangulación de las dos etapas de investigación con el fin de que ambos tipos de datos se complementaran. Así, se identificó que Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, muestran la disposición de diferentes sectores para cooperar a través del discurso de los actores económicos de ambas ciudades y la evidencia en las diferentes iniciativas colaborativas desarrolladas entre ambas comunidades.

Se observó entonces, que existen condiciones para el involucramiento de diversos actores de otros sectores económicos como el turismo e incluso en la conformación de organismos desde la sociedad civil y privada que buscan la integración regional para incentivar su competitividad. Por su parte, en Ciudad Juárez resultó evidente un mayor involucramiento por parte de organismo de gobierno estatal, así como asociaciones civiles y en El Paso, los mayores grados de centralidad fueron dentro de las fundaciones y organismos sin fines de lucro que promueven una región integrada. Además, desde la propuesta de niveles de cooperación transfronteriza, las asociaciones de hoteles se encuentran en el nivel de interacción, ya que a través de lazos indirectos se involucran de manera esporádica en iniciativas que podrían fomentar alianzas estratégicas que incidan en la competitividad de los hoteles de la región.

La red de cooperación entre actores de la región permitió visualizar la disposición de los diferentes grupos por el trabajo en conjunto con mayor incidencia desde la iniciativa privada, por lo que se colocó a dichos organismos dentro del nivel de voluntad, ya que cuentan con interacciones directas e indirectas entre ellos, apertura al diálogo y los intereses se encuentran más alineados, permitiéndoles organizarse en grupos que en conjunto buscan generar iniciativas que permitan la competitividad de la región. Por lo que, se podría aprobar la hipótesis de investigación en la que se estableció que el grado de cooperación transfronteriza de los actores podría permitir la cooperación del hospedaje en Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, ya que se encontraron enlaces directos de cada asociación hotelera con su respectiva BCV, lo que en un futuro podría permitir una comunicación si los intereses y disposiciones de los actores turísticos de ambas ciudades se mantienen alineados. Así, ambas ciudades cuentan con oportunidades para su fortalecimiento como destinos turísticos transfronterizo en el que podrían darse dichas interacciones de coordinación, cooperación y colaboración transfronterizas. Esto en conjunto podría resultar desafiante, pero de beneficio para ambas ciudades.

Capítulo 7. Recomendaciones para futuras investigaciones

La presente investigación y sus resultados permiten establecer un panorama general sobre la competitividad del hospedaje de ambas ciudades y de la forma en que se han venido dando las interacciones de cooperación entre ambas ciudades desde diferentes ámbitos. De tal forma, dentro de los resultados, discusión y conclusiones han surgido recomendaciones para la academia, la iniciativa privada y el sector público.

La cooperación, entendida como acciones en conjunto para alcanzar objetivos comunes, supone en la actualidad un reto para cualquier tipo de organización. Entre los principales retos identificados a través de los precedentes e iniciativas se encuentra la informalidad, discontinuidad y falta de seguimiento de dichas intenciones, que en algunos casos se debe al desconocimiento de su existencia por cambios administrativos internos de los grupos, así como externos. Por tal motivo, desde la academia, se recomendaría una revisión a mayor profundidad de cada una de las interacciones identificadas, con la finalidad de conocer el estado actual y los cambios que hayan sufrido.

Además, tendiendo estas relaciones a una cooperación informal, entendidas como aquellos lazos entre actores en los que no existe un acuerdo o convenio firmado al nivel del organismo que representan, sería de interés comprender las motivaciones que los incentivan a ser coordinadores o socios en dichas interacciones de cooperación, desde un aspecto psicológico, ya que aspectos intangibles como la personalidad y cultura parecen influir de manera inevitable.

Resultaría también de interés para la academia la contrastación y comparación de lazos cooperativos entre otras fronteras de México y Estados Unidos, ya que a pesar de las similitudes que podrían tener, resultarían de mayor interés aquellas diferencias, así como buenas prácticas que permitieran la replicabilidad para el fortalecimiento de dichos lazos ya que los procesos culturales que se dan en las diferentes comunidades fronterizas mostrarían convergencias y divergencias que se dan por una carga histórica que es similar y diferente a la vez pues cada región vivió dicha separación territorial de formas distintas.

Por otra parte, al sector público se recomendaría gestionar dicha información en colaboración con la iniciativa privada para además de dar seguimiento a los proyectos, también promover su difusión y socialización con el fin de que puedan motivarse innovaciones que fomenten la cooperación. En la actualidad, el desarrollo de tecnologías de la comunicación permite la interoperabilidad, entendida como la capacidad de compartir de manera inmediata cualquier tipo de

información, lo cual, luego de la pandemia se ha promovido con mayor ímpetu. Resultaría interesante entonces, evaluar la capacidad que las distintas organizaciones tienen para el uso y aprovechamiento de plataformas digitales.

Adicionalmente, se identificó el interés por cooperar de manera transfronteriza entre los hoteles por cuestiones de capacitación a su capital humano, así como en nuevos procesos dentro del servicio desde aspectos de seguridad higiénica y tecnológica. Esto podría promoverse desde el sector público y las BCVs que mantienen comunicación entre ellas con la creación de programas de capacitación transfronteriza con lo cual fomentaría en sus participantes intercambios de información sobre procesos actuales dentro de sus organizaciones y por tal motivo, generar mejoras o incluso adquisiciones en conjunto de nuevas tecnologías.

Por último, fue evidente la influencia que la pandemia por la COVID-19 tuvo en todos los ámbitos de ambas ciudades, por lo que la percepción y discurso de entrevistados, así como respuestas de encuestados se vio influenciada e impregnada por dicha situación, por tal motivo se recomienda evaluar las interacciones y relaciones entre los actores de ambas ciudades en un escenario Post COVID en el cual las circunstancias podrían haber evidenciado aún más la relevancia de la coordinación, cooperación y colaboración entre ambas ciudades para cualquier ámbito, lo cual podría plantearse bajo el modelo teórico propuesto de la presente investigación pues permite ponderar las relaciones de cooperación de los actores y se diferencia de otros modelos ya que no cuenta con etapas contradictorias o diferenciadas si no con etapas que se van integrando de manera inherente y permiten la anexión de atributos que facilitan las interacciones de cooperación transfronteriza. Además, su aplicación podría no limitarse al sector turístico, por lo que podría ser adecuado teóricamente en otros sectores económicos de interés.

Referencias

- Aguilar, N., Martínez, E., y Aguilar, J. (2017). Análisis de redes sociales: conceptos clave y cálculo de indicadores. Universidad Autónoma Chapingo. <https://bit.ly/3AW5jGB>
- Alberdi, J. C. (2019). Éxitos y fracasos de la cooperación transfronteriza: El ejemplo del Bidasoa. *Estudios Fronterizos*, 20, e041. doi:<https://doi.org/10.21670/ref.1920041>
- Alegría, T. (2000). Juntos pero no revueltos: ciudades en la frontera México-Estados Unidos. *Revista Mexicana de Sociología*, 62(2), 89-107.
- Alegría, T. (2007). La visión de la metrópolis transfronteriza. Crítica y evidencias en el caso de Tijuana y San Diego. Observatorio experimental sobre las migraciones internacionales en las áreas urbanas de América Latina, 27-50.
- Alfonso, I. (1995). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones.
- Allred, C., Fawcett, S., Wallin, C., & Magnan, G. (2011). A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. *Decision Sciences*, 42(1), 129–161. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00304.x>.
- Anastassopoulos, G., & Patsouratis, V. (2004). Labour Productivity and Competitiveness: An Initial Examination of the Hotels and Restaurants Sector in Selected Countries. *Journal of Economics and Business*, VII (2), 63–79.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 4-12.
- Attila, A. T. (2016). The Impact of the Hotel Industry on the Competitiveness of Tourism Destinations in Hungary. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 85–104.
- Axelrod, R. (2000). On six advances in cooperation theory. *Analyse & Kritik*, 22, 130-151.
- Baggio, R. (2017). Network science and tourism – the state of the art. *Tourism Review*, 72(1), 120-131.
- Balkyte, A., y Tvaronavičiene, M. (2010). Perception of competitiveness in the context of sustainable development: Facets of “sustainable competitiveness.” *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 341–365.

- Barajas, M. (2016). La frontera México-Estados Unidos: Dinámicas transfronterizas y procesos de gobernanza. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales*, 25(49-1), 111-128.
- Benavides Vindas, S., Muñoz López, J. J., & Parada Gómez, A. M. (2013). El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. *Economía y Sociedad*, 9(24), 119-137.
- Blasco, T. y Otero, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: la entrevista. *Nure Investigación*, 33, 1-5.
- Blázquez, J. (2015). Las entrevistas en profundidad y la biografía. *Revista San Gregorio*, 48-55.
- Borgatti, S., Everett, M., y Johnson, J. (2013). *Analyzing social networks*. London: SAGE Publications Limited.
- Borgatti, S., Mehra, A., Brass, D., y Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, 323, 892-895.
- Breceda, J., y Nava, W. (2013). Contexto y flujos migratorios en Ciudad Juárez, Chihuahua- El Paso, Texas. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 22(43), 253–280.
- Bringas, N. y Verduzco, B. (2017). La construcción de la frontera norte como destino turístico en un contexto de alertas de seguridad. *Región y Sociedad*, 20(42), 3–36.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200.
- Callén, B., Domènech, M., López, D., Rodríguez, I., Sánchez-Criado, T., y Tirado F. (2011). Diásporas y transiciones en la Teoría del Actor-Red. *Athenea Digital*, 11(1), 3-13.
- Campos-Soria, J., González, L., y Ropero, M. A. (2005). Service quality and competitiveness in the hospitality sector. *Tourism Economics*, 11(1), 85–102.
- Cantillo Guerrero, E. y Daza Escorcía, J. (2011). Influence of organizational culture on business competitiveness. *Escenarios*, 18–23.
- Cappellano, F. y Makkonen, T. (2020). Cross-border regional innovation ecosystems: the role of non-profit organizations in cross-border cooperation at the US-Mexico border. *GeoJournal*, 85(6), 1515-1528.

- Caro, M., Leyva, C., y Vela, R. (2011). Calidad de las tecnologías de la información y competitividad en los hoteles de la península de Yucatán. *Contaduría y Administración*, (235), 121–146.
- Chakraborty, I. y Maity, P. (2020). COVID-19 outbreak: migration, effects on society, global environment and prevention. *Science of the Total Environment*, 728, 1-7.
- Cobo, Francisco, Annie Hervé y María Aparicio (2009), “El sistema turístico en clave de marketing relacional: el factor relacional”, *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, xlii, Real Centro Universitario Escorial-María Cristina, San Lorenzo de El Escorial, pp. 419-442
- Cohen, Ira, 1991, "Teoría de la estructuración y praxis social", en Giddens et al., *La teoría social, hoy*, Conaculta y Alianza Editorial, México.
- Congregado, E. y Millan, J. (2008). *Empresarios, capital humano y competitividad*. En *Claves de la Economía Mundial* (Ed). Instituto Español de Comercio Exterior, Murcia, España.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152-181.
- Cortés, E., Moliner, J., y Azorín, J. (2007). Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles. *Cuadernos de turismo*, (19).
- Creswell, J. W. (2009). Editorial: Mapping the Field of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(2), 95–108. <https://doi.org/10.1177/1558689808330883>
- Crouch, G., y Ritchie, J. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of business research*, 44(3), 137-152.
- Cuevas, T. (2013). Evaluación cuantitativa y cualitativa de oferta de hospedaje. en *Agenda de competitividad de los destinos turísticos de México*. Ciudad Juárez, Chihuahua, 158–184.
- Cuevas, T. y Berthet, N. (2012). Andorra, contexto presente del turismo nodal entre Francia y España. *European Scientific Journal*, 8(28), 78–101.
- Cuevas, T. y Zizaldrá, I. (2009). Red Transfronteriza en Turismo. Formación Gestora Caso Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, Estados Unidos de Norteamérica. *Revista de Análisis Turístico*, 7(1), 22–38.
- Cuevas-Contreras, T., Zizaldrá-Hernández, I., y Delgado-Guzmán, J. (2018). Desarrollando un Clúster de Turismo Médico: Caso de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. En S. Adame, M.

- Reyes y R. Meneses (Ed.), Turismo Médico en el Norte de México: oportunidades, retos, dilemas y políticas públicas (45-68). Universidad Estatal de Sonora.
- Czernek, K. & Czaron, W. (2016) "Trust-building processes in tourist cooperation: The case of a Polish region". *Tourism Management* 52: 380-394
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2), 260–266. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.002>. DeVellis, R. (2003). *Scale development: Theory and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Diéguez, I., Gueimonde, A., Sinde, A., y Blanco, L. (2015). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *CULTUR-Revista de Cultura e Turismo*, 5(2), 101-124.
- Dilla, H. y Álvarez, C. (2019). El ámbito de la economía transfronteriza. En *La vuelta de todo eso. Economía y sociedad en la frontera chileno/peruana: el complejo urbano transfronterizo Tacna/Arica*. (Ed). Ril Editores, Chile.
- Dvalishvili, T. (2018). Interrelation between Cross-Border Cooperation (CBS) and Social Capital: Conceptual Framework. *Iliia State University*, 4, 27-47
- Durand, J. (2007). El Programa Bracero (1942-1964). Un balance crítico. *Migración y Desarrollo*, 9, 27–43.
- Dwyer, L., y Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, 6(5), 369-414.
- El Paso International Bridges y El Colegio de la Frontera Norte (2020). *International Bridges Crossborder Survey El Paso-Ciudad Juárez Social and Expenditure Profile*. Technical Report No. IBD-2020-01.
- Escarrer, G., Sarasola, K., Guevara, G. y Chaparro, C. (22 de abril del 2020). *Industria turística ante el COVID-19: Impacto y recuperación [Webinar]*. En *Thinking Heads Webinar*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=o1sUMH8Z6xc>.
- Estrada, A., Morgan, J. y Cuamea, O. (2015). Factores de competitividad en las empresas hoteleras de Tijuana, Baja California. *Teoría y Praxis*, 32–59.
- Feurer, R. y Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness. *Management Decision*, 32(2), 49-58.

- Fernández Fuster, L. (1985). Enciclopedia del turismo. México. Nueva editorial interamericana, 6.
- Ferrer, J. (2005). Competitividad sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales*, 11 (1), 149-166.
- Forni, P. y De Grande, P. (2020). Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas. *Revista Mexicana de Sociología*, 82 (1), 159-189.
- Gandara, J., Chim-Miki, A., Ruiz, T., y Biz, A. (2013). La competitividad turística de Foz do Iguacu según los determinantes del «Integrative Model» de Dwyer & Kim: analizando la estrategia de construcción del futuro. *Cuadernos de Turismo*, (31), 105-128.
- García, G. (2009). El concepto de competitividad sistémica. *Revista Universidad de Sonora*, 25(8), 29-31.
- Giménez, G. (2009). Cultura, identidad y memoria Materiales para una sociología de los procesos culturales en las franjas fronterizas. *Frontera Norte*, 21(41), 7-32.
- Gobierno del Estado. (2017). Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021. Recuperado de: <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=emed12&NEWS=N&AN=71267376>
- Gómez, L. (2010). Un espacio para la investigación documental. *Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica*, 1(2), 226-233.
- González, M. (2017). Breve historia de Ciudad Juárez y su región. México, El Colegio de Chihuahua, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Graizbord, B. (1983). Integración, diferencias regionales e interdependencia en la frontera de México con Estados Unidos. *Demografía y economía*, 17(1), 1-20.
- Guia, J., Prats, L., & Comas, J. (2006). The destination as a local system of innovation: The role of relational networks. In L. Lazzeretti & C. S. Petrillo (Eds.), *Tourism local systems and networking* (pp. 57-66). Kidlington, UK: Elsevier Ltd.
- Healey, P. (2006). Relational complexity and the imaginative power of strategy spatial planning. *European Planning Studies*, 14(4), 525-546. doi:10.1080/09654310500421196.
- Herzog, L. A. (2020). Cross-border planning and cooperation. The US-Mexican border environment: A road map to a sustainable, 139-161.

- Hinojosa-Galván, H., y Feria, M. (2016). Innovación en la Industria Hotelera: un Estudio de Caso en Hoteles de 4 y 5 Estrellas en la Ciudad de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, (51), 32–37.
- Hjalager, A. M. (2010). Regional innovation systems: The case of Angling tourism. *Tourism Geographies*, 12, 192–216.
- Hong, W. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105-132.
- INEGI. (2017). Anuario estadístico y geográfico de Chihuahua 2017. Recuperado de: www.inegi.org.mx
- Ioncica, M., Tala, M., Brindusoiu, C., y Ioncica, D. (2008). The Factors of Competitiveness in the Hospitality Industry and the Competitive Strategy of Firms. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(2), 212–217.
- Jesus, C. y Franco, M. (2016). Cooperation networks in tourism: A study of hotels and rural tourism establishments in an inland region of Portugal. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (29), 165-175.
- JLL. (2017). Hotel Investment Analysis Spain 2016. Recuperado de: <https://www.jll.es/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/spain/es/informe-inversion-hotelera-2016-espana-jll.pdf>.
- Johnson, D. y Johnson, T. (2002) Cooperative Learning and Social Interdependence Theory. En Tindale R.S. et al. (eds) *Theory and Research on Small Groups. Social Psychological Applications to Social Issues*, vol 4. Springer, Boston.
- Johnson, B., Onwuegbuzie, A. y Turner, L. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.
- Juste, S., y Oddone, N. (2020). Aportes teóricos para el estudio de la cooperación transfronteriza de unidades subestatales de doble periferia. *Cuadernos de Política Exterior Argentina* (132), 63-78.
- Krippendorff, K. y Rivera, A. (2004). Generar estrategias creativas por medio de patrones. *Harvard Business Review*, 82(3), 34-44.

- López, D. y Tirado, F. (2012). Teoría del Actor-Red: Un pragmatismo contemporáneo. En Teoría del actor-red: Más allá de los estudios de ciencia y tecnología (Ed). Amentia.
- López-Lara, E. (2008). Cooperación y desarrollo territorial en el espacio fronterizo del norte de Marruecos. *Estudios Fronterizos*, 9(17), 43–71.
- Mazón, T. (2001). *Sociología del Turismo*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Makkonen, T., & Rohde, S. (2016). Cross-border regional innovation systems: conceptual backgrounds, empirical evidence and policy implications. *European Planning Studies*, 24(9), 1623-1642.
- Mayer M., Zbaraszewski W., Pieńkowski D., Gach G., Gernert J. (2019) Cross-Border Tourism to Protected Areas in Poland and Germany: Methodology. In: Cross-Border Tourism in Protected Areas. *Geographies of Tourism and Global Change*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05961-3_6
- Medina, R. I., y Zizaldra, I. (2013). Orientación al mercado y ventaja competitiva: análisis en el contexto hotelero de Ciudad Juárez, Chihuahua. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 3(2), 35–43.
- Mendoza, J. y Dupeyron, B. (2017): Economic Integration, Emerging Fields and Cross-border Governance: The Case of San Diego–Tijuana, *Journal of Borderlands Studies*, DOI: 10.1080/08865655.2017.1367711.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. y Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, A. (1998). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Gránica.
- Monfort, V. M. (2002). Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola. *Cuadernos de Turismo*, 10, 7–22.
- Morales, A. (2010). Desentrañando fronteras y sus movimientos transnacionales entre pequeños estados. Una aproximación desde la frontera Nicaragua-Costa Rica. En M. E. Anguiano y A. M. López (Eds.), *Migraciones y frontera. Nuevos contornos para la movilidad internacional* (pp. 185-224). Barcelona, España: Icaria.
- Morales, S. (2015). Teoría del Actor-Red y turismo. Dos casos de estudio en Perú y Argentina. 1er Congreso Latinoamericano de teoría social. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/285236930_Teoria_del_Actor-Red_y_turismo_Dos_casos_de_estudio_en_Peru_y_Argentina_Actor-Network_Theory_and_Tourism_Two_Case_Studies_in_Peru_and_Argentina

- Narváez, M., Fernández, G. y Henríquez, A. (2012). Competitividad de empresas turísticas: Un análisis desde el enfoque sistémico. *Revista de Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(1), 243-260.
- Newby, C. A. (2006). *Border Crossing and Settlement in El Paso, Texas: Understanding Transborder Actors*. Annual Meeting, Montreal.
- Nieves, J., Quintana, A., y Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, (38), 65-73.
- Nieves, J. (2014). Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, (23), 166-174.
- OMT. (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*, Edición 2017, 1–20.
- OMT. (2019). *Panorama del Turismo Internacional Edición 2019*, 1-24.
- O’Dowd, L. (2010). From a ‘Borderless World’ to a ‘World of Borders’: ‘Bringing History Back in.’ *Environment and Planning D: Society and Space*, 28(6), 1031–1050. <https://doi.org/10.1068/d2009>
- O’Neill, K., Balsiger, J. y VanDeveer, S. (2004). Actors, norms, and impact: recent international cooperation theory and the influence of the agent-structure debate. *Annual Review of Political Science*, 7, 149-175.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2010). *Higher Education in Regional Development: Paso del Norte Region, Mexico and the United States*.
- Padilla, H. (2005). Política y cooperación fronteriza en la región Paso del Norte, los casos de Ciudad Juárez y El Paso. En M. Díaz y O. Ibañez (Ed), *Nuevos Estudios sobre Agua y Medio Ambiente en Juárez* (pp. 63-139). Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Páramo, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. *Pensamiento & gestión*, (39), 1-7.

- Pastor, M. (2003). El patrimonio cultural como opción turística. *Horizontes Antropológicos*, 9(20), 97-115.
- Patlán, J., Navarrete, D., & García, R. (2013). Perfil de competitividad y capital humano de empresas mexicanas basadas en la innovación. *Negotium*, 8(24), 109–140.
- Pechlaner, H., Abfalter, D., y Raich, F. (2002). Cross-Border Destination Management Systems in the Alpine Region-The Role of Knowledge Networks on the Example of AlpNet. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 3(3–4), 89–107.
- Pelfini, A. (2013). Ciudadanía ambiental: interdependencia, vulnerabilidad y cuidado. *Medellín*, 39(155), 437-452.
- Pereña, M. (2006). Algunas reflexiones en torno al impacto del TLCAN en la cooperación transfronteriza. *Diez años del TLCAN en México*.
- Pires, D., Hoffmann, V., y Reyes, E. (2018). La dinámica de cooperación y competición entre empresas de hospedaje. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 7(3), 588-608.
- Porter, M. (1990). *Competitive advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Prebisch, R. (1988). Dependencia, interdependencia y desarrollo. *Revista de la Cepal*, (34), 205-212.
- Raisi, H., Baggio, R., Barratt-Pugh, L., & Willson, G. (2020). A network perspective of knowledge transfer in tourism. *Annals of Tourism Research*, 80, 1-13.
- Ramírez Juárez, J., García López, T., y Flores, M. C. (2013). Diagnóstico de factores de competitividad de una empresa Hotelera. *Ciencia Administrativa*, (2), 9–18.
- Ramos, J. M. (2002). Gobiernos locales y la cooperación transfronteriza México-Estados Unidos. *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, 9(25), 107-140.
- Roy, S. (2011). Competitiveness in service sector: A case of hotel industry in India. *Global Business Review*, 12(1), 51–69.
- Ruiz, A., Vázquez, R., y Díaz, A. (2015). La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural. *Papers de Turisme*, (19), 17-33.
- Ruíz-Lopera, M. (2018). Alianzas estratégicas en el sector turístico: colaboración y rivalidad en entornos empresariales. *International Journal of Tourism*, 5(9), 16-25.

- Sánchez, L. (2015). De territorios, límites, bordes y fronteras: una conceptualización para abordar conflictos sociales. *Revista de Estudios Sociales*, (53), 175-179.
- Schoonenboom, J. y Johnson, B. (2017). How to construct a mixed methods research design. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 69(2), 107-131.
- Scott, N.; Cooper, C. & Baggio, R. (2008) “Destination networks: four Australian cases”. *Annals of Tourism Research* 35(1): 169–188.
- SECTUR. (2018). Vision Global del Turismo a Mexico, 21. Recuperado de: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentoscompartidos/VisionGlobalTurismoAMexAbr2018.pdf>
- SECTUR. (2019). Resultados del Monitoreo Hotelero 2019 (70 centros turísticos). Recuperado de: <https://datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/Reporte70CentrosCierre2019.pdf>
- SECTUR y DATATUR. (2018). Resultados de la Actividad Turística 2017, 28. Recuperado de: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx>
- SEMARNAT Y EPA (2013). Programa Frontera 2012. Informe de Resultados de Resultados (2010-2012). Recuperado de: https://www.cmic.org.mx/comisiones/Sectoriales/infraestructurahidraulica/publicaciones_conagua/salud%20Ambiental2/Programa%20Forestal-2012.pdf
- Siller, P. (2016). Notas para volver a ver la frontera. *Chihuahua Hoy*, (14), 39–64.
- Simanca, C., y Urribarrí, A. (2014). Estrategias competitivas orientadas a los hoteles ubicados en Valera-Trujillo-Venezuela. *Sustentabilidad Al Día*, (1).
- Sobrinho, L. J. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 50, 311–361.
- Sohn, C. (2014). Modelling Cross-Border Integration: The Role of Borders as a Resource. *Geopolitics*, 19(3), 587-608.
- Sohn, C., Reitel, B. y Walther, O. (2009). Cross-border metropolitan integration in Europe: the case of Luxembourg, Basel and Geneva. *Environment and Planning: Government and Policy*, 27, 922-939

- Sridevi, M. y Kumar, A. (2015). Social Network Analysis and its applications. A review from business perspective. *International Journal of Informative & Futuristic Research*, 2(9), 3006-3013.
- Stegerean, R., Petre, A., y Chis, A. (2014). Environmental Strategy and Hotel Competitiveness-Evidence from Brasov County. In *Management Challenges for Sustainable Development*, 590–597.
- STR (2019). 2019 Global Hotel Study. An unprecedented, worldwide view of the hospitality industry. Recuperado de: <https://str.com/sites/default/files/global-hotel-study-report-2019-2020.pdf>
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Universidad de Antioquía: Colombia.
- Stout, D. (2018). U.S.-Mexico Border Leaders Summit Conference Proceedings. The Case for Continued Collaboration in The Borderplex Region. Disponible en: <https://el Paso.novusagenda.com/AgendaPublic/AttachmentViewer.ashx?AttachmentID=36399&ItemID=26798>
- Sundbo, J., Orfila, F., y Sorensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms - Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36, 88–106.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 31 (2), 179–198.
- Tancara, C. (1993). La investigación documental. *Temas sociales*, (17), 91-106.
- Tapia, M. (2017). Las fronteras, la movilidad y lo transfronterizo: Reflexiones para un debate [Borders, mobility and the transborder space: reflections for a discussion]. *Estudios Fronterizos*, 18(37), 61-80, doi:10.21670/ref.2017.37.a04
- Texas Tourism Office, Governor Economic Development and Tourism, & JLL. (2018). *Texas Hotel Performance Research 2017*, (March).
- Timothy, D., Guia, J. y Berthet, N. (2014). Tourism as a catalyst for changing boundaries and territorial sovereignty at an international border, *Current Issues in Tourism*, 17(1), 21-27.
- Tjosvold, D. (1984). Cooperation theory and organizations. *Humans Relations*, 37(9), 743-767.
- Tripl, M. (2010). Developing cross-border regional innovation systems: key factors and challenges. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 101(2), 150-160.

- Tsai, H., Song, H., y Wong, K. K. F. (2009). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 26(5–6), 522–546.
- Tung, G., Cheng, T.-M., y Wu, L.-C. (2009). The Measurement of Competitiveness of International Tourist Hotels in Taiwan. *The Journal of International Management Studies*, 4(2), 41–49.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2016). Toward organizational ambidexterity in the hotel industry: The role of human resources. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), 367–378.
- Valenzuela, J. (2014). Transfronteras y límites liminales. En Valenzuela, J. (Ed.), *Transfronteras. Fronteras del mundo y procesos culturales* (pp.17-44). Tijuana, México: El Colegio de la Frontera Norte, A.C.
- Valenzuela, J. (2019). Transfronteras: la condición fronteriza y los estudios de frontera. En Giménez, G. y Gutiérrez, N. (Ed.), *Las culturas hoy* (pp.51-71). Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Varisco, C., y Benseny, G. (2013). Sistema turístico. Subsistemas, dimensiones y conceptos transdisciplinarios.
- Velasco, M. (2009). Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural. *Cuadernos de Turismo*, (23), 237–254.
- Velázquez, J., Cruz, E. y Vargas, E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(3), 9-20.
- Vladimirov, Z., y Williams, A. (2018). Hotel innovations and performance – The mediating role of staff related innovations. *Tourism Management Perspectives*, 28, 166-178.
- WTTC. (2019). Travel & Tourism Benchmarking research trends 2019. How does travel & tourism compare to other sectors? Recuperado de: file:///C:/Users/zyan1/Downloads/Benchmarking_Trends_Report_2019.pdf
- Xia, H., Vu, H. Q., Lan, Q., Law, R., & Li, G. (2018). Identifying hotel competitiveness based on hotel feature ratings. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 00(00), 1–20.
- Zaitseva, N., Semenova, L., Larionova, A., Yumatov, K. V. y Hamnaeva, N. (2016). The role of human resource capacity to ensure the competitiveness of the cross-border cooperation projects in the tourism and hospitality industry. *Mathematics Education*, 11(7), 1961–1970.

Zizaldrá, I. (2010). Red transfronteriza en turismo: una exploración en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, El Paso, Texas, Estados Unidos. *Teoría y Praxis*, 8, 137-155.

Anexos

Anexos 1. Propuesta Capitular de Tesis

Introducción

- i. Antecedentes
- ii. Planteamiento del problema
- iii. Preguntas de investigación
- iv. Objetivo general
 - iv.i Objetivos específicos
- v. Hipótesis y supuestos
- vi. Justificación

Capítulo 1. Marco Teórico-Referencial. Cooperación Transfronteriza para la Estrategia del Hospedaje

- 1.1 Estrategia y Competitividad con enfoque en el hospedaje
 - 1.1.1 Sistema Turístico
 - 1.1.2 Estrategias
 - 1.1.3 Competitividad
 - 1.1.4 Competitividad y estrategias en turismo
 - 1.1.5 Competitividad y estrategias en el hospedaje
- 1.2 Cooperación
 - 1.2.1 Espacio transfronterizo
 - 1.2.2 Sistemas de innovación regional transfronteriza
 - 1.2.3 Teoría del Actor Red (TAR)

Capítulo 2. Marco Contextual

- 2.1 Región Paso del Norte
- 2.2 Interdependencia económica CJS-ELP
- 2.3 Accesibilidad Transfronteriza
- 2.4 Hospedaje en la Metrópoli Transfronteriza

2.5 Escenario por la COVID-19

Capítulo 3. Marco Metodológico

3.1 Diseño Convergente (CUAL-Cuan)

3.2 Etapa 1. Cualitativa

3.2.1 Recolección de datos

3.2.2 Análisis de datos

3.3 Etapa 2. Cuantitativa

3.3.1 Población y muestra

3.3.2 Recolección de datos

3.3.3 Análisis de datos

3.4 Etapa 3. Triangulación

Capítulo 4. Resultados

4.1 Desarrollo y transformación de la cooperación transfronteriza CJS-ELP

4.1.1 Precedentes e Iniciativas actuales de Cooperación Transfronteriza

4.1.2 Organismos y actores con relaciones transfronterizas

4.1.3 Dinámicas de cooperación transfronteriza

4.2 Estratagema de competitividad del hospedaje en CJS y ELP

4.2.1 Hospedaje en Ciudad Juárez, Chihuahua

4.2.2 Hospedaje en El Paso, Texas

4.3 Redes de cooperación transfronteriza

Capítulo 5. Discusión

5.1 Desarrollo y transformación de la cooperación transfronteriza CJS-ELP

5.2 Estratagema de competitividad del hospedaje en CJS y ELP

5.3 Redes de cooperación transfronteriza

5.4 Modelo de niveles de cooperación hacia un turismo transfronterizo

Capítulo 6. Conclusiones

6.1 Desarrollo y transformación de la cooperación transfronteriza en CJS-ELP

6.2 Estratagema de competitividad del hospedaje en CJS-ELP

6.3 Redes de cooperación transfronteriza

Capítulo 7. Recomendaciones para futuras investigaciones

Referencias

Anexos

Anexo 2. Cronograma de Estudio de Campo

Tareas de investigación	Tiempo de duración								
	2020			2021					
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Pre-etapa Diseño de investigación de campo									
Formulación de los objetivos del estudio de campo									
Exploración y observación del objeto de estudio									
Diseño de técnicas de recolección y análisis de datos									
Etapa 1 Desarrollo y Transformación de la Cooperación Transfronteriza									
Levantamiento de datos									
Análisis de datos									
Redacción de resultados									
Etapa 2 Estrategia de Competitividad del Hospedaje en CJS-ELP									
Levantamiento de datos									
Análisis de datos									
Redacción de resultados									
Etapa 3 Redes locales y transfronterizas de los hoteles en CJS-ELP									
Levantamiento de datos									
Análisis de datos									
Redacción de resultados									
Etapa 4 Triangulación de resultados									
Análisis de datos									
Redacción de resultados									
Redacción de resultados, discusión y conclusiones completas									



Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Instituto de Ciencias Sociales y Administrativas
Doctorado en Ciencias Administrativas

Anexo 3. Instrumento en español

Encuesta para Gerentes sobre estrategias competitivas en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas.

I. Datos generales

Tipo de hotel:

Razón social: _____

a) Cadena

Nombre del establecimiento:

b) Franquicia

c) Negocio familiar

Año de creación: _____

II. Estrategias competitivas

Mencione la importancia de los siguientes factores en la Calidad de Servicio de su hotel

Énfasis en:	Nada importante (1)	Poco importante (2)	Neutral (3)	Importante (4)	Muy Importante (5)
Decoración y limpieza de habitaciones					
Decoración y limpieza de áreas comunes					
Estado de conservación y seguridad del hotel					
Dominio de varios idiomas de los colaboradores					
Capacitación o entrenamiento de los colaboradores para dar servicio en otras áreas del hotel.					

Favor de ordenar los siguientes factores según su importancia en la Calidad de Servicio de su hotel siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

- __ Decoración y limpieza de habitaciones
- __ Decoración y limpieza de áreas comunes
- __ Estado de conservación y seguridad del hotel
- __ Dominio de varios idiomas de los colaboradores
- __ Capacitación o entrenamiento de los colaboradores para dar servicio en otras áreas del hotel.

Mencione la importancia de los siguientes factores para el Capital Humano de su hotel

Contar con:	Nada importante (1)	Poco importante (2)	Neutral (3)	Importante (4)	Muy Importante (5)
Planes y programas de desarrollo interno para colaboradores					
Clima laboral favorable					
Bajos niveles de rotación de los colaboradores					
Trabajo en equipo de los colaboradores					
Apertura para propuestas de mejora de los colaboradores					

Favor de ordenar los siguientes factores según su importancia para el Capital Humano de su hotel siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

- Planes y programas de desarrollo interno para colaboradores
- Clima laboral favorable
- Bajos niveles de rotación de los colaboradores
- Trabajo en equipo de los colaboradores
- Apertura para propuestas de mejora de los colaboradores

Mencione la importancia de los siguientes factores en las estrategias de Mercadotecnia de su hotel

Contar con:	Nada importante (1)	Poco importante (2)	Neutral (3)	Importante (4)	Muy Importante (5)
Plataformas para reservación					
Dispositivos tecnológicos (cerraduras electrónicas, módulos de check in/out)					
Actualización de estudio tarifario por temporada o anual					
E-commerce como Otas, Expedia, booking, hotel tonight, etc.					
Uso de redes sociales (TripAdvisor, Facebook, Instagram, etcétera)					

Favor de ordenar los siguientes factores según su importancia dentro de sus estrategias de Marketing siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

- Plataformas para reservación
- Dispositivos tecnológicos (cerraduras electrónicas, módulos de check in/out)
- Actualización de estudio tarifario por temporada o anual
- E-commerce como Otas, Expedia, booking, hotel tonight, etc.
- Uso de redes sociales (TripAdvisor, Facebook, Instagram, etcétera)

Ordenar por importancia los actores con los que interactúa su hotel siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

- Clientes
- Empleados
- Proveedores
- Stakeholders (Ej. Accionistas)
- Asociaciones civiles

Importancia de cooperar con hoteles locales en:

	Nada importante (1)	Poco importante (2)	Neutral (3)	Importante (4)	Muy Importante (5)
Facilitar información (ocupación, tarifa, etcétera)					
Publicidad de la plaza					
Sistema de comisariato					
Acuerdos de compartir espacios					



Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
 Instituto de Ciencias Sociales y Administrativas
 Doctorado en Ciencias Administrativas

Aliado en sobre venta					
Proyectos de desarrollo en la comunidad					
Certificaciones o asesoría en conjunto					
Formación de alianzas con socios estratégicos (restaurantes, gimnasios, transporte, etcétera)					

Importancia de cooperar con hoteles en El Paso, Texas:

	Nada importante (1)	Poco importante (2)	Neutral (3)	Importante (4)	Muy Importante (5)
Facilitar información (ocupación, tarifa, etcétera)					
Publicidad de la plaza					
Sistema de comisariato					
Acuerdos de compartir espacios					
Aliado en sobre venta					
Proyectos de desarrollo en la comunidad					
Certificaciones o asesoría en conjunto					



Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Instituto de Ciencias Sociales y Administrativas

Doctorado en Ciencias Administrativas

Formación de alianzas con socios estratégicos (restaurantes, gimnasios, transporte, etcétera)					
---	--	--	--	--	--

En su opinión ¿Cuáles son las estrategias competitivas más importantes para su hotel? Enumerar del 1 al 5 según su importancia

__ Calidad del servicio

__ Capital Humano

__ Innovación

__ Mercadotecnia

__ Cooperación

III. Cooperación

a) Local

Por orden de relevancia, mencionar los hoteles con los que se relaciona según lo siguiente:	No aplica	1	2	3
Gestión de Información				
Publicidad en conjunto				
Suministro de Inventarios				
Servicios complementarios				
Indicación por sobre venta				
Servicios a la comunidad				

¿Con que otras empresas u organismos sería importante para usted cooperar de manera local?

- a) Sector público
- b) Asociaciones civiles
- c) Sector privado
- d) Universidades

b) Transfronteriza

Si coopera con algún hotel en la ciudad vecina, favor de contestar la siguiente tabla

Por relevancia, mencionar los hoteles con los que se relaciona según lo siguiente:	No aplica	1	2	3
Gestión de Información				
Publicidad en conjunto				
Suministro de Inventarios				
Servicios complementarios				
Indicación por sobre venta				
Servicios a la comunidad				

¿Con que otras empresas u organismos sería importante para usted cooperar de manera transfronteriza?

- a) Sector público
- b) Asociaciones civiles
- c) Sector privado
- d) Universidades

¿Tiene conocimiento sobre algún tipo de interacción o comunicación entre las asociaciones de hoteles de Ciudad Juárez y El Paso?

__ Sí __ No



Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Instituto de Ciencias Sociales y Administrativas
Doctorado en Ciencias Administrativas

¿Sería importante que tuvieran contacto ambas asociaciones?

Sí No

¿Estaría usted dispuesto a brindar una entrevista personal, ya sea en línea o en persona?

De estarlo, favor de brindar los siguientes datos.

Fecha disponible:

Horario disponible:

Medio de contacto (correo o celular):

Gracias por su participación. La información que brinde es muy importante para comprender el sector hotelero en El Paso y Ciudad Juárez.



Anexo 4. Instrumento en inglés

Competitive Strategies in 3-, 4- and 5-star Hotels in Ciudad Juárez, Chihuahua, and El Paso, Texas

I. General data

Name of hotel: _____

Type of hotel:

Name of hotel parent company:

a) Chain

b) Franchise

Year opened: _____

c) Family business

II. Competitive Strategies

Rank the importance of the following factors in the Quality of Service of your hotel:	Not important (1)	Low importance (2)	Neutral (3)	Important (4)	Very important (5)
Decor and cleanliness of rooms					
Decor and cleanliness of common areas					
Physical condition and security of the hotel					
Multilingual proficiency of the employees					
Cross-training of employees to provide service in other areas of the hotel					
Attention to guests and courteous employees in the reception and common areas					



Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
 Instituto de Ciencias Sociales y Administrativas
 Doctorado en Ciencias Administrativas

Please order the following factors according to their importance in the Quality of Service of your hotel, with 1 being the most important and 6 being the least important.

- __Decor and clean rooms.
- __Decor and clean common areas.
- __Physical condition and security of the hotel.
- __Multilingual proficiency of the employees.
- __Cross-training of employees to provide service in other areas of the hotel.
- __ Attention and guests and courteous employees in the reception and common areas.

Indicate the importance of the following Human Capital issues in your hotel:	Not important (1)	Low importance (2)	Neutral (3)	Important (4)	Very important (5)
Employee training development plans and programs					
Favorable work environment					
Low levels of employee turnover					
Employee teamwork					
Open to employee feedback for workplace improvement					

Please order the following factors according to their importance in managing your Human Capital, with 1 being the most important and 5 being the least important.

- Employee training development plans and programs
- Favorable working environment
- Low levels of employee turnover
- Employee teamwork
- Opening to employee feedback for workplace improvement.

Indicate the importance of the following factors in your hotel's Marketing Strategies:	Not important (1)	Low importance (2)	Neutral (3)	Important (4)	Very important (5)
Reservation platforms					
Technological devices (electronic locks, automated check in/out)					
Update market data by season or year					
E-commerce such as Otas, Expedia, booking, hotel tonight, etc.					
Use of social networks (TripAdvisor, Facebook, Instagram, etc.)					

Please order the following factors according to their importance within your Marketing strategies with 1 being the most important and 5 being the least important.

- Reservation platforms
- Technological devices (electronic locks, automated check in/out)



Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
 Instituto de Ciencias Sociales y Administrativas
 Doctorado en Ciencias Administrativas

- __Update market data by season or year
- __E-commerce such as Otas, Expedia, booking, hotel tonight, etc.
- __Use of social networks (TripAdvisor, Facebook, Instagram, etc.)

Order by importance the actors with whom your hotel interacts, with 1 being the most important and 5 being the least important.

- __Client
- __Employee
- __Supplier
- __Community associations

Indicate the importance of cooperating with other local hotels in these areas:	Not important (1)	Low importancia (2)	Neutral (3)	Important (4)	Very important (5)
Providing data (occupancy rates, etc.)					
Joint advertising					
Using common/same suppliers					
Agreements to share spaces					
Recommending other hotels when yours is fully booked					
Community development projects					
Joint training and certifications					



Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
 Instituto de Ciencias Sociales y Administrativas
 Doctorado en Ciencias Administrativas

Formation of alliances with strategic partners (restaurants, gyms, transportation, etc.)					
--	--	--	--	--	--

Indicate the importance of cooperating with hotels in Ciudad Juárez, Chihuahua, in the following areas:	Not important (1)	Low importance (2)	Neutral (3)	Important (4)	Very important (5)
Providing data (occupancy rates, etc.)					
Joint advertising					
Using common/same suppliers					
Agreements to share spaces					
Recommending other hotels when yours is fully booked					
Community development projects					
Joint training and certifications					
Formation of alliances with strategic partners (restaurants, gyms, transportation, etc.)					

In your opinion, what are the most critical competitive strategies for your hotel? Arrange from 1 to 5 according to their importance, with 1 being the most important.

- __Quality of service
- __Human Capital
- __Innovation
- __Marketing
- __Cooperation

III. Cooperation

For relevance, indicate 3 local hotels your hotel interacts with according to the following (If the type of cooperative relationship does not apply, put N/A)	N/A	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3
Information management				
Joint advertising				
Inventory sharing				
Sharing other services (event rooms, workspace, restaurants)				
Recommending other hotels when yours is fully booked				
Community service				



Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
 Instituto de Ciencias Sociales y Administrativas
 Doctorado en Ciencias Administrativas

With which other companies or organizations would it be essential for you to cooperate locally?
 Select at least one.

- Public sector (government)
- Community associations
- Private sector
- Universities

For relevance, mention three hotels in Ciudad Juárez, Chihuahua, your hotel interacts with according to the following (If the type of cooperative relationship does not apply, put N/A)	N/A	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3
Information management				
Joint advertising				
Inventory sharing				
Sharing other services (event rooms, workspace, restaurants)				
Recommending other hotels when yours is fully booked				
Community service				



Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Instituto de Ciencias Sociales y Administrativas
Doctorado en Ciencias Administrativas

With which other companies or organizations would it be vital for you to cooperate in Ciudad Juárez, Chihuahua? Select at least one.

- Public sector (government)
- Community associations
- Private sector
- Universities

Are you aware of any type of interaction or communication between the Ciudad Juárez and El Paso hotel associations?

- Yes
- No

Would it be important for both associations to have contact?

- Yes
- No

Would you be willing to provide a personal interview, either online or in-person?

- Yes
- No

If so, please provide the following information.

Available date:

Hours available:

Contact method (email or cell phone):

Thank you for your participation. The information you provide is very important to understanding the hospitality sector in El Paso and Ciudad Juárez.

Anexo 5. Actores entrevistados y encuestados

Actor	Actividad
Fideicomiso de Promoción Turística del Estado y el Buró de Convenciones de Ciudad Juárez	Director de Desarrollo Económico del Municipio de Ciudad Juárez
Coordinador de proyectos y programas de la dirección de Desarrollo Económico del Municipio de Ciudad Juárez	Economista, Maestro de Economía y Servicio Social de la UACJ
Comisionado en la Corte del Condado de El Paso, representante del Precinto 2	

Anexo 6. Hoteles de Ciudad Juárez con abreviatura

Hotel	Abreviatura	Hotel	Abreviatura
Consulado Inn	CON	Hotel Gamma	HGM
Hoteles Coloniales	HCL	Conquistador Inn	CIN
Ibis Juárez Consulado	IJC	Lucerna	LCA
Fiesta Inn cd. Juárez	FIJ	Courtyard	CMR
Holiday Inn Cd Juarez	HIJ	Real Inn	RIJ
Hotel Mesaluna	HML	La Quinta Inn	LQI
Hotel María Bonita Misiones Consulado	MBC	Micro Hotel	MHJ
Hotel Santa Fe	HSF	María Bonita Bussiness	MBB
Istay	ITY	City Junior	CJR
Ah Chihuahua!	AHCH	Krystal	KTL
Asociación de Hoteles y Moteles de Ciudad Juárez	AHM		

Anexo 7. Hoteles de Ciudad Juárez con abreviatura

Hoteles	Abreviatura	Hoteles	Abreviatura
Courtyard by Marriott Hotel	CMDW	Hampton Inn and Suites El Paso Airport hotel	HIELP
DoubleTree by Hilton Hotel	DTDW	El Paso Hotel and Lodging Association	EPHLA
Wyndham El Paso Airport Hotel	WELP	Springhill Suites El Paso Airport	SHELP
Hotel Indigo	HIDW	Staybridge Suites in East Central El Paso	SBELP
Plaza Hotel	PHDW	Best Western Plus	BWELP
Landstar Hotels	LNH	Comfort Inn & Suites	CISELP
Hampton Inn by Hilton Cd. Juárez	HICJS	Courtyard by Marriott El Paso Airport	CMELP
Gamma Hoteles Ciudad Juárez	GMCJS	TownePlace Suites El Paso North	TPEN
Holiday Inn Express El Paso Downtown	HHDW	Hawthorn Suites by Wyndham El Paso Airport	HSELP

Anexo 8. Precedentes de cooperación transfronteriza

	Precedente	Códigos
1	Programa de Enfermería y Programa de Ciencias Forenses en UACJ y UTEP	Ámbito Académico Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza Programas de Enfermería y Programas de Ciencias Forenses UACJ y UTEP
2	Colaboración entre UACJ y El Paso Community College	Ámbito Académico Precedentes de Cooperación Transfronteriza
3	Lineae Terrarum: Conferencia Internacional de Fronteras	Ámbito Académico Precedentes de Cooperación Transfronteriza
4	Acuerdos de colaboración en investigación entre UACJ y EPCC	Ámbito Académico Precedentes de Cooperación Transfronteriza
5	Acuerdos de educación continua entre UACJ y EPCC	Ámbito Académico Precedentes de Cooperación Transfronteriza
6	Acuerdos por intercambios de estudiantes entre UACJ y EPCC	Ámbito Académico Precedentes de Cooperación Transfronteriza
7	Acuerdos de colaboración entre la Prepa El Chamizal y EPCC para clases de inglés	Ámbito Académico Precedentes de Cooperación Transfronteriza

8	Programa Integral Ambiental Fronterizo 1992-1995	Ámbito Ambiental y Salud Nivel Nacional Precedentes de Cooperación Transfronteriza
9	Programa Frontera XXI	Ámbito Ambiental y Salud Nivel Nacional Precedentes de Cooperación Transfronteriza
10	Programas de Aire en Cd. Juárez-El Paso-Sunland Park	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza
11	Comité Consultivo Conjunto para el Mejoramiento de la Calidad del Aire en la Cuenca Atmosférica de Cd. Juárez-El Paso-Sunland Park	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza
12	Grupo Pro-Calidad del Aire Paso del Norte	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza
13	Programa de Asistencia Estudiantil (PASE)	Ámbito Académico Nivel Estatal Precedentes de Cooperación Transfronteriza
14	Estación con programa de promoción turística binacional, The Bandit	Ámbito Socioculturales Precedentes de Cooperación Transfronteriza
15	Colaboración entre medios de comunicación locales	Ámbito Socioculturales Precedentes de Cooperación Transfronteriza

16	Oficina Municipal de Asuntos Fronterizos	Ámbito Político Precedentes de Cooperación Transfronteriza
17	Línea Express	Ámbito Movilidad y Seguridad Precedentes de Cooperación Transfronteriza
18	Sistema Lead	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza
19	Capacitaciones y donaciones de equipo a policías juarenses	Ámbito Movilidad y Seguridad Precedentes de Cooperación Transfronteriza
20	Mothers Against Drunk Drivers (MADD)	Ámbito Socioculturales Precedentes de Cooperación Transfronteriza
21	Festival Internacional de Teatro del Siglo de Oro	Ámbito Socioculturales Precedentes de Cooperación Transfronteriza
22	Grupo Pro-Calidad del Aire Paso del Norte,	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza
23	Paso del Norte Water Task Force	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza
24	Proyecto del Río	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza

25	Coalición Binacional Contra Tiraderos Tóxicos y Radiactivos	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza
26	Consejo Regional Ciudadano	Ámbito Movilidad y Seguridad Precedentes de Cooperación Transfronteriza
27	Protestas por la Paz en Irak	Ámbito Político Ámbito Socioculturales Precedentes de Cooperación Transfronteriza
28	Exposición semestral "Punto de encuentro cultural entre los Estados Unidos y México"	Ámbito Socioculturales Precedentes de Cooperación Transfronteriza
29	Reconocimiento a los Museos por U.S.-Mexico Cross-Border Cooperation and Innovation	Ámbito Socioculturales Precedentes de Cooperación Transfronteriza
30	Convenio de colaboración para la administración del agua	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza
31	Plan Maestro Regional de Fronteras	Ámbito Movilidad y Seguridad Precedentes de Cooperación Transfronteriza
32	Comité Fronterizo Binacional US / MEX	Ámbito Movilidad y Seguridad Precedentes de Cooperación Transfronteriza

33	Proyectos de Stanton y Paso Del Norte	Ámbito Movilidad y Seguridad Precedentes de Cooperación Transfronteriza
34	Plan Regional de Operaciones de Puertos de Entrada	Ámbito Movilidad y Seguridad Precedentes de Cooperación Transfronteriza
35	Estudio de la Calidad del Aire en la región fronteriza	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza
36	Sister Cities	Ámbito Económico Ámbito Político Precedentes de Cooperación Transfronteriza
37	Comité de Relaciones Fronterizas	Precedentes de Cooperación Transfronteriza
38	Comité Consultivo Conjunto	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza
39	TX/NM/CHIH Grupo de Trabajo Regional	Ámbito Ambiental y Salud Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza Precedentes de Cooperación Transfronteriza
40	El Programa Mosquito	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza

41	Comité conjunto sobre diarrea y enteritis (1951)	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza
42	Colaboración para detección de Tifus (1945)	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza
43	Programa de Control de Rabia (1969)	Ámbito Ambiental y Salud Precedentes de Cooperación Transfronteriza

Anexo 9. Iniciativas actuales de cooperación transfronteriza

	Iniciativas	Códigos
1	Sister Cities	Ámbito Económico Ámbito Político Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
2	Border Conference	Ámbito Académico Ámbito Ambiental y Salud Ámbito Económico Ámbito Político Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
3	Paseo de las Luces	Ámbito Socioculturales Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
4	The Bridge	Ámbito Económico Ámbito Político Ámbito Socioculturales Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
5	Chihuahua EDC	Ámbito Económico Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
6	BorderTEch	Ámbito Económico Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza

7	Reset	<p>Ámbito Económico</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p>
8	Borderplex Annual Binational Summit	<p>Ámbito Económico</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p>
9	US-Mexico 10K run	<p>Ámbito Socioculturales</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p>
10	Committee on Border Relations	<p>Ámbito Político</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p>
11	Capacitación para la mitigación de fugas peligrosas de vagones de ferrocarril en la región del Paso del Norte.	<p>Ámbito Ambiental y Salud</p> <p>Ámbito Movilidad y Seguridad</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p>
12	Viviendas Sanas y Resilientes en Ciudad Juárez	<p>Ámbito Ambiental y Salud</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p>
13	Construyendo Infraestructura Verde para la Recolección de Aguas Pluviales en Espacio Público de la Avenida Valle del Sol	<p>Ámbito Ambiental y Salud</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p>
14	PDN Uno	<p>Ámbito Económico</p> <p>Ámbito Movilidad y Seguridad</p> <p>Ámbito Político</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p>

15	The Borderplex Alliance	<p>Ámbito Económico</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p> <p>Organismos transfronterizos</p> <p>Precedentes de Cooperación Transfronteriza</p>
16	U.S.-Mexico Border Leaders Summit	<p>Ámbito Ambiental y Salud</p> <p>Ámbito Económico</p> <p>Ámbito Movilidad y Seguridad</p> <p>Ámbito Político</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p>
17	Local Government Forum de Hunt Institute	<p>Ámbito Económico</p> <p>Ámbito Político</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p>
18	TX/NM/CHIH Regional Workgroup (RWG)	<p>Ámbito Ambiental y Salud</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p> <p>Precedentes de Cooperación Transfronteriza</p>
19	Puente News Collaborative	<p>Ámbito Socioculturales</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p>
20	5th Transborder Biennial	<p>Ámbito Socioculturales</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p>
21	Run Internacional US-México 10K	<p>Ámbito Socioculturales</p> <p>Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza</p>

22	Asesoramiento de logística para vacunación	Ámbito Ambiental y Salud Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
23	Colaboración Sun Metro El Paso y VIVEBUS Juárez	Ámbito Movilidad y Seguridad Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
24	Campaña Binacional de Seguridad "Se busca información"	Ámbito Movilidad y Seguridad Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
25	Fondo Binacional para el Monitoreo de la Calidad del Aire en la Cuenca Atmosférica Binacional de El Paso del Norte	Ámbito Ambiental y Salud Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
26	Cooperación CES y Oficina de Aduana y Protección Fronteriza de El Paso	Ámbito Movilidad y Seguridad Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
27	Comité Consultivo Conjunto (CCC) para el mejoramiento de la calidad del aire en la Cuenca Atmosférica Binacional de El Paso del Norte	Ámbito Ambiental y Salud Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
28	Iniciativa de Limpieza Binacional del Río Bravo	Ámbito Académico Ámbito Ambiental y Salud Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
29	Lean Six Sigma Ysleta	Ámbito Académico Ámbito Ambiental y Salud Ámbito Movilidad y Seguridad Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza

30	Convenio de colaboración COBACH y UTEP	Ámbito Académico Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
31	Hub transfronterizo	Ámbito Académico Ámbito Económico Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
32	Frente Norte	Ámbito Económico Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
33	Consejo de Desarrollo Regional	Ámbito Académico Ámbito Económico Ámbito Político Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
34	Cruzar la frontera sobre ruedas: El Paso y Cd. Juárez	Ámbito Movilidad y Seguridad Ámbito Socioculturales Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
35	One region, One table	Ámbito Económico Ámbito Socioculturales Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
36	Biennial Transfronteriza	Ámbito Socioculturales Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza

37	International Bridges Steering Committee	Ámbito Económico Ámbito Político Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
38	Oh Yes Juarez-Centro de información para visitantes	Ámbito Económico Ámbito Socioculturales Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
39	Sun City Lights Paseo de las Luces	Ámbito Socioculturales Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza
40	Visit the Borderplex	Ámbito Socioculturales Iniciativas Actuales de Cooperación Transfronteriza

Anexo 10. Indicadores de redes a nivel nodo

		Indicadores de red a nivel nodo							Eigenvector	
		Centralidad de grado		Grado de intermediación		Grado de cercanía				
		Outdeg	Indeg	nOutdeg	nIndeg	Betweenness	nBetweenness	inCloseness	outCloseness	
1	02J-DECJ	49.000	49.000	0.438	0.438	366.837	2.951	5.700	5.700	0.211
2	01J-CODECH	10.000	10.000	0.089	0.089	0.000	0.000	5.542	5.542	0.044
3	02J-BRA	10.000	10.000	0.089	0.089	0.000	0.000	5.542	5.542	0.044
4	01J-INN	62.000	62.000	0.554	0.554	1054.655	8.483	5.752	5.752	0.231
5	02J-BRR	10.000	10.000	0.089	0.089	0.000	0.000	5.542	5.542	0.044
6	01J-GMJ	54.000	54.000	0.482	0.482	1234.881	9.933	5.741	5.741	0.188
7	02J-BBS	26.000	26.000	0.232	0.232	59.219	0.476	5.586	5.586	0.093
8	02I-MSF	49.000	49.000	0.438	0.438	366.837	2.951	5.700	5.700	0.211
9	02I-HUB	49.000	49.000	0.438	0.438	366.837	2.951	5.700	5.700	0.211
10	02J-UTCJ	10.000	10.000	0.089	0.089	0.000	0.000	5.542	5.542	0.044
11	02J-IDIOM	10.000	10.000	0.089	0.089	0.000	0.000	5.542	5.542	0.044
12	01J-DEJS	16.000	16.000	0.143	0.143	195.709	1.574	5.561	5.572	0.025
13	02J-BGM	13.000	13.000	0.116	0.116	9.619	0.077	5.437	5.447	0.009
14	01J-BCV	18.000	13.000	0.161	0.116	57.324	0.461	5.437	5.461	0.010
15	01E-BCV	29.000	24.000	0.259	0.214	193.777	1.559	5.466	5.490	0.016
16	01L-BCV	13.000	13.000	0.116	0.116	9.619	0.077	5.437	5.447	0.009
17	02J-DEV	5.000	5.000	0.045	0.045	0.000	0.000	5.349	5.372	0.002
18	02E-P321	4.000	4.000	0.036	0.036	0.000	0.000	5.333	5.306	0.002
19	02E-EPFN	36.000	38.000	0.321	0.339	783.350	6.301	5.556	5.547	0.035
20	02J-AHJ	4.000	6.000	0.036	0.054	0.000	0.000	5.333	5.306	0.002
21	02E-AHE	4.000	6.000	0.036	0.054	0.000	0.000	5.333	5.306	0.002
22	02E-PION	4.000	6.000	0.036	0.054	0.000	0.000	5.333	5.306	0.002
23	02J-TST	28.000	28.000	0.25	0.25	78.285	0.630	5.654	5.665	0.153
24	02JP-BPLEX	60.000	60.000	0.536	0.536	2196.048	17.664	5.761	5.761	0.185
25	02J-BOSCH	28.000	28.000	0.25	0.25	78.285	0.630	5.654	5.665	0.153

26	01J-IMD	15.000	15.000	0.134	0.134	57.843	0.465	5.586	5.586	0.022
27	02J-GN	15.000	15.000	0.134	0.134	57.843	0.465	5.586	5.586	0.022
28	02J-DSS	15.000	15.000	0.134	0.134	57.843	0.465	5.586	5.586	0.022
29	02E-U&R	15.000	15.000	0.134	0.134	57.843	0.465	5.586	5.586	0.022
30	02E-TRB	15.000	15.000	0.134	0.134	57.843	0.465	5.586	5.586	0.022
31	01E-ELP	39.000	39.000	0.348	0.348	424.208	3.412	5.657	5.657	0.048
32	01J-FDP	15.000	15.000	0.134	0.134	57.843	0.465	5.586	5.586	0.022
33	02J-STI	15.000	15.000	0.134	0.134	57.843	0.465	5.586	5.586	0.022
34	01E-EPMA	5.000	5.000	0.045	0.045	0.000	0.000	0.926	0.926	0.000
35	01J-MACJ	5.000	5.000	0.045	0.045	0.000	0.000	0.926	0.926	0.000
36	02J-SMT	5.000	5.000	0.045	0.045	0.000	0.000	0.926	0.926	0.000
37	02E-FMR	5.000	5.000	0.045	0.045	0.000	0.000	0.926	0.926	0.000
38	02I-BBVA	5.000	5.000	0.045	0.045	0.000	0.000	0.926	0.926	0.000
39	01E-CAT	5.000	5.000	0.045	0.045	0.000	0.000	0.926	0.926	0.000
40	02J-LVD	7.000	7.000	0.063	0.063	0.000	0.000	0.943	0.943	0.000
41	02E-ABC	7.000	7.000	0.063	0.063	0.000	0.000	0.943	0.943	0.000
42	02E-ELPI	7.000	7.000	0.063	0.063	0.000	0.000	0.943	0.943	0.000
43	02E-ELPM	7.000	7.000	0.063	0.063	0.000	0.000	0.943	0.943	0.000
44	02E-ELPT	7.000	7.000	0.063	0.063	0.000	0.000	0.943	0.943	0.000
45	02E-UNIV	7.000	7.000	0.063	0.063	0.000	0.000	0.943	0.943	0.000
46	02E-KTEP	7.000	7.000	0.063	0.063	0.000	0.000	0.943	0.943	0.000
47	02J-BZN	7.000	7.000	0.063	0.063	0.000	0.000	0.943	0.943	0.000
48	01E-ELPCY	27.000	27.000	0.241	0.241	95.888	0.771	5.606	5.606	0.035
49	01E-UC&B	14.000	14.000	0.125	0.125	7.710	0.062	5.567	5.567	0.015
50	01E-TDT	14.000	14.000	0.125	0.125	7.710	0.062	5.567	5.567	0.015
51	01E-TUSDTFMCS	14.000	14.000	0.125	0.125	7.710	0.062	5.567	5.567	0.015
52	01E-TDPS	14.000	14.000	0.125	0.125	7.710	0.062	5.567	5.567	0.015
53	01J-IMIP	14.000	14.000	0.125	0.125	7.710	0.062	5.567	5.567	0.015
54	01I-CGM	14.000	14.000	0.125	0.125	7.710	0.062	5.567	5.567	0.015
55	01T-OYJ	14.000	14.000	0.125	0.125	7.710	0.062	5.567	5.567	0.015

56	01E-EPMP	14.000	14.000	0.125	0.125	7.710	0.062	5.567	5.567	0.015
57	01T-BIA	14.000	14.000	0.125	0.125	7.710	0.062	5.567	5.567	0.015
58	02J-ATCJ	14.000	14.000	0.125	0.125	7.710	0.062	5.567	5.567	0.015
59	02E-BLS	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
60	02J-FAX	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
61	02J-CHHI	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
62	02J-FECH	31.000	31.000	0.277	0.277	364.000	2.928	5.648	5.648	0.153
63	02E-UTEP	31.000	31.000	0.277	0.277	364.000	2.928	5.648	5.648	0.153
64	02E-WST	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
65	02J-HGAS	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
66	02E-EPEL	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
67	02J-EP3	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
68	02E-HNT	43.000	43.000	0.384	0.384	248.069	1.995	5.682	5.682	0.201
69	02J-JAR	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
70	02J-DER	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
71	02J-SPTT	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
72	02E-MTNET	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
73	02E-PDD	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
74	02E-CFC	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
75	02J-UACJ	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
76	02T-WF	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
77	02J-TECMA	27.000	27.000	0.241	0.241	0.000	0.000	5.637	5.637	0.152
78	02J-SEISA	43.000	43.000	0.384	0.384	248.069	1.995	5.682	5.682	0.201
79	01J-SSCH	5.000	5.000	0.045	0.045	0.000	0.000	5.400	5.400	0.011
80	02J-HANG	5.000	5.000	0.045	0.045	0.000	0.000	5.400	5.400	0.011
81	02J-CCEM	5.000	5.000	0.045	0.045	0.000	0.000	5.400	5.400	0.011
82	02J-FCMED	5.000	5.000	0.045	0.045	0.000	0.000	5.400	5.400	0.011
83	01J-FVIVABUS	1.000	1.000	0.009	0.009	0.000	0.000	0.893	0.893	0.000
84	01E-SUNMET	1.000	1.000	0.009	0.009	0.000	0.000	0.893	0.893	0.000
85	02J-GVEGA	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093

86	02E-LPG	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093
87	02J-BMD	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093
88	02E-CTE	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093
89	02E-ONEG	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093
90	02J-SAS	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093
91	02E-FRNM	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093
92	02J-INTX	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093
93	02E-PNFN	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093
94	02E-WN	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093
95	02E-EWN	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093
96	02E-EEN	35.000	35.000	0.313	0.313	356.229	2.865	5.608	5.608	0.113
97	02J-PDN	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093
98	02E-REXN	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093
99	02E-TSN	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093
100	02J-FIN	22.000	22.000	0.196	0.196	0.190	0.002	5.542	5.542	0.093
101	01D-DAC	19.000	19.000	0.17	0.17	38.185	0.307	5.639	5.639	0.047
102	02E-HIG	19.000	19.000	0.17	0.17	38.185	0.307	5.639	5.639	0.047
103	01J-DTCH	19.000	19.000	0.17	0.17	38.185	0.307	5.639	5.639	0.047
104	01C-LCC	19.000	19.000	0.17	0.17	38.185	0.307	5.639	5.639	0.047
105	01J-SRE	19.000	19.000	0.17	0.17	38.185	0.307	5.639	5.639	0.047
106	01T-BAF	19.000	19.000	0.17	0.17	38.185	0.307	5.639	5.639	0.047
107	02E-MCA	19.000	19.000	0.17	0.17	38.185	0.307	5.639	5.639	0.047
108	01J-DEC	19.000	19.000	0.17	0.17	38.185	0.307	5.639	5.639	0.047
109	02J-AMJRZ	19.000	19.000	0.17	0.17	38.185	0.307	5.639	5.639	0.047
110	02E-INTB	19.000	19.000	0.17	0.17	38.185	0.307	5.639	5.639	0.047
111	02E-HCC	19.000	19.000	0.17	0.17	38.185	0.307	5.639	5.639	0.047
112	01J-GBE	19.000	19.000	0.17	0.17	38.185	0.307	5.639	5.639	0.047
113	01E-DEEP	19.000	19.000	0.17	0.17	38.185	0.307	5.639	5.639	0.047