

Revista Iberoamericana de Turismo



OBSERVATORIO EN TURISMO: ORGANISMO INTELIGENTE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL DESTINO

Dani Blasco Franch

INSETUR - Campus eMTA. Organizational Networks and Innovation in Tourism (ONIT).
Profesor de la Facultat de Turisme, Universitat de Girona, España.
E-mail: dani.blasco@udg.edu

Tomás Cuevas Contreras

Cuerpo Académico 31 sobre Turismo y Tiempo Libre. Profesor del Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.
E-mail: tcuevas@gmail.com

Resumen

Un observatorio turístico es una herramienta de inteligencia turística estable, encargada de observar la realidad, analizar la dinámica, y proveer los resultados a todos los agentes de un destino. La aparente necesidad de organismos de inteligencia contrasta con la escasez de estas herramientas en los destinos turísticos contemporáneos. El presente artículo tiene por objeto analizar uno de los principales retos a los que se enfrentan los destinos turísticos en la actualidad: la incorporación de los Observatorios Turísticos. En el caso de Ciudad Juárez, Chihuahua – México, a pesar del episodio crítico derivado de la mala imagen asociada a la violencia en la ciudad, la realidad es que el volumen de cruces por los puentes internacionales asciende a más de 22 millones anuales, pero todavía no existe un conocimiento del perfil y los deseos de estos visitantes. En el presente artículo se desarrolla el estudio del caso del Observatorio Turístico para Ciudad Juárez, y se debaten las cuestiones siguientes: la estructura orgánica que debería tener un modelo de observatorio para la ciudad, los estudios que se deberían desarrollar, y los agentes que facultan la toma de decisiones para la empresa y los organismos de la actividad turística.

Palabras clave: observatorio turístico, inteligencia turística, Ciudad Juárez.

1 INTRODUCCIÓN

En el contexto socioeconómico el turismo mundial ha crecido a tasas superiores a la economía global, lo cual coloca a la actividad con una amplia perspectiva de desarrollo, además de generar múltiples beneficios positivos, para aquellos países y destinos que lo ejercen. De aquí la importancia de un organismo inteligente que permita tomar decisiones adecuadas.

Existen múltiples definiciones de lo que debería ser un Observatorio en Turismo (CONDE, SCHMIDT Y COVARRUBIAS, 2011; NACCA, DI MAULA Y FLAVIA, 2010; MARCO, GARCÍA Y SABATER, 2009; SEGRADO, ARROYO Y PALAFOX, 2009). De la síntesis de muchas de ellas, se puede destilar la siguiente: es una herramienta de inteligencia turística estable, encargada de observar la realidad, analizar la dinámica, y proveer los resultados a todos los agentes de un destino.

En la teoría, todo destino turístico debería preocuparse por contar con la información necesaria para poder hacer el seguimiento de su propia actividad (la dinámica de sus empresas, sus mercados, sus agentes, etc.), así como información en relación a las tendencias generales de los mercados, y la evolución de los competidores. Sin embargo, la realidad es que existen muchos destinos turísticos de menor o mayor escala que no cuentan con ningún Observatorio. Los motivos por los cuales se justifica la necesidad de un Observatorio en Turismo se pueden resumir en los siguientes tres elementos:

- a) las empresas del sector turístico carecen de herramientas estadísticas aplicadas a la realidad, que sirvan como base para la toma de decisiones empresariales;
- b) existen muchos datos estadísticos sobre diferentes variables del sector, pero la información está muy dispersa en diversas fuentes, lo cual representa una dificultad, especialmente para las PYMES;
- y c) las empresas necesitan compararse con sus competidores, de forma que puedan detectar sus fortalezas y debilidades relativas (MARCO, GARCÍA Y SABATER, 2009: 4).

Ante esta perspectiva, el presente artículo tiene por objeto efectuar un repaso de los principales retos a los que se enfrentan los destinos turísticos en la actualidad. Entre otros, la incorporación de los Observatorios Turísticos, los cuales deberían aportar datos duros, que permitan suscribir a soluciones. En la última parte del artículo, se desarrolla el estudio del caso del Observatorio Turístico para Ciudad Juárez, Chihuahua (México)¹.

2 ANTECEDENTES TEÓRICOS

El Observatorio Turístico es sin lugar a dudas una institución que genera información científica y estadística constantemente del acontecer de la actividad turística (CONDE, SCHMIDT Y COVARRUBIAS, 2011). La información estadística que proporciona ayuda a efectuar un análisis y diagnóstico que auxilia a la toma de decisiones de la política pública y a los proyectos de inversión privada (MARCO, GARCÍA Y SABATER, 2009).

Si bien, el Observatorio tiene como encomienda legitimar las acciones en condiciones y servicios cuando exista una situación de incertidumbre, también se concentra en observar y proveer información constante, con el fin de lograr la toma de decisiones y el diseño de estrategias de desarrollo que se adecuen a las necesidades y a la realidad de cada territorio en todo momento. Ello se puede llevar a cabo, por ejemplo, por medio de estudios sobre la estacionalidad; ocupación; gasto; estudios de precios de la competencia; la facturación anual, entre otros.

¹ Los resultados presentados en este artículo son el resultado del curso 'La creación de un Observatorio Turístico para Ciudad Juárez', organizado en mayo de 2013 por el Cuerpo Académico 31 sobre Turismo y Tiempo Libre de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

El Observatorio en Turismo es un organismo apropiado para la compilación, generación y reflexión de información pertinente para la toma de decisiones acertadas en el ámbito del turismo (CONDE, SCHMIDT Y COVARRUBIAS, 2011). Es posible considerar paralelismos entre los diferentes Observatorios existentes en el mundo, aunque cada país tiene matices en cuanto a las regulaciones de la actividad. Además, la distancia de los diferentes Observatorios de uno a otro se marca en cuanto a su intención, así como lo es la valoración de los diferentes instrumentos. Ejemplo de ello se encuentra en la configuración de la misión y visión. En diferentes partes del mundo, desde la Unión Europea (EU) hasta de forma independiente como país (entre ellos Inglaterra, Italia, etc.), es posible aventurar una hipótesis respecto a que el 95% de los Observatorios en el mundo tienen actividades semejantes, mientras que solo el 5% son los que se diferencian del resto.

Otra característica que comparten la mayoría de los Observatorios es que casi siempre son institucionales. En cualquier caso, lo relevante en el enfoque del Observatorio, es que proporcionan un análisis diferenciado de la situación, de manera que todo destino tenga la oportunidad de ser inteligente.

En el mundo existen diversos modelos de Observatorios nacionales (NACCA, DI MAULA Y FLAVIA, 2010), así como regionales y locales. En Europa se encuentra el *Virtual Tourism Observatory* de la UE. Entorno a diez ciudades españolas cuentan con uno, como el Observatorio Turístico de Euskadi; Observatorio de Turismo de Canarias; Observatorio de la Comunidad de Valencia; Observatorio de Turismo de Galicia; Observatorio de Turismo de Pamplona. También se pueden encontrar Observatorios temáticos, como el Observatorio Turístico de la ruta del Vino o el Observatorio de Turismo Rural. Muy pocas ciudades en Latinoamérica, como lo son Buenos Aires y San Paulo, disponen de la herramienta. México aún no se incorpora formalmente con este apoyo (ver Centro universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara).

En el caso de México, la falta de una adecuada cultura turística, ocasiona detalles no solo en la captura de la información, sino además en la configuración. Es así como el organismo encargado de la recopilación de estadísticas en turismo a nivel federal, DataTur, presenta problemas de confianza, y no proporciona información veraz. De aquí que se torne necesario el ordenar el destino, y para ello es importante sensibilizar a los actores. Además se requiere considerar los segmentos adecuados a la realidad imperante del destino.

En este sentido, se cuenta con la experiencia del Observatorio de Turismo de la Universidad de Quintana Roo, el cual tiene como objetivo general “sistematizar y generar información cualitativa y cuantitativa de temas vinculados a la actividad turística, para medir la evolución del turismo y la sustentabilidad en el sector público y privado del Estado, para determinar la relevancia de las acciones locales emprendidas en el sector turístico, así como apoyar la planificación del destino turístico de la localidad” (SEGRADO, ARROYO Y PALAFOX, 2009: 156).

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios que se suceden en la actividad turística son múltiples y variados. Estos cambios se presentan por el dinamismo que se imprime en la actividad, derivado de los resultados mundialmente. Este dinamismo tiene un efecto en las decisiones de los diferentes actores y *stakeholders*. Por otro lado, esta vorágine de decisiones se da regularmente sin un marco adecuado que las guíe. Aún y con la existencia de parámetros regulatorios desde un ámbito empresarial y/o gubernamental que procuran garantía de las mejores decisiones, se debe destacar que no necesariamente involucran el contexto en el

que se encuentran sumergidas. Por ejemplo, pueden contener elementos exclusivamente endógenos y exógenos, pero no consideran el aspecto global del destino en cuestión.

De tal manera que se requiere un organismo concentrador en la actividad turística. Bajo este enfoque, la labor que se pretende mediante el Observatorio es la mejora de la competitividad del destino, por medio de una única fuente para la manipulación de la información que permita conocer lo que está sucediendo realmente en el destino. Como Palafox y Segrado indican (2008:162): “Los sistemas de información son un instrumento que coadyuva a medir y monitorear los hechos sociales, económicos y ambientales, para la toma de decisiones en el establecimiento de políticas de desarrollo, la asignación de recursos y la evaluación de las actividades que se van llevando a cabo.”

En este sentido, la toma de decisiones se encamina de manera congruente al entorno y sus capacidades, mediante el suministro de información veraz. Porque no es solo la proporción de datos reales, sino además es un requerimiento para contar con información que alimente el proceso en la toma de decisiones apegadas a la realidad. Es decir, el ejercicio de un Observatorio, se debe fundamentar en función de los parámetros que se establezcan como válidos, para su administración. Ejemplos de lo anterior, son los casos de China y los EUA, los cuales generan un mercado importante de turismo doméstico.

Un Observatorio local o estatal, puede incorporar y analizar las informaciones que considere relevantes. De manera que la desagregación va en función del interés para su representación. Sin embargo, es posible llegar a condiciones más específicas en función de las necesidades de información de los agentes locales, y del nivel de cooperación y colaboración de los actores. Al final se requiere la sensibilización empresarial y gubernamental en la actividad turística. No solamente a la hora de proporcionar la información, sino también en la gestión y el uso que se da a los datos e informaciones resultantes. Por tanto se requiere mejorar los datos, ya que el dilema radica en que con base a ello se toman las decisiones. Bajo este dilema: “La implementación de indicadores es fundamental para evaluar la sustentabilidad del destino, aunque su uso es bastante reciente, motivo por el cual, todavía no existe una metodología adecuada a nivel internacional para la creación y ejecución de los indicadores, lo mismo que para su monitoreo posterior” (SEGRADO ET AL, 2009:159).

En el caso de Ciudad Juárez y El Paso el cruce fronterizo representó más de 22 millones de visitantes solamente en 2012 (*U.S. Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics*). Es una amplia ventana de oportunidad relacionada con el desarrollo del turismo, pero también para la mejora de la información. Puesto que la actividad solamente se enfoca primordialmente desde tendencias tradicionales, como son el turismo de negocios y el turismo de salud. El turismo de negocios motivado en el caso de Ciudad Juárez, a un crecimiento satelital alrededor de la manufactura, y el de salud a la incorporación de nuevos centros hospitalarios privados de envergadura para atender a un mercado basado en el menor precio de los servicios con respecto al país vecino. Pero se carece de interés en el ámbito privado y público por conocer aquel turismo que también se puede dar, como lo es el de esparcimiento, de patrimonio cultural, así como dinamizar la compra de bienes y servicios en Ciudad Juárez.

Surgen entonces cuestionamientos sobre el Observatorio y sus repercusiones, entre ellas: ¿Cómo es posible mejorar la toma de decisiones para la empresa y los organismos del sector público entorno a la actividad turística?; ¿Es fiable el mejoramiento del destino con la información actual?; ¿Cuáles son los organismos inteligentes en Ciudad Juárez que facultan la toma de decisiones? Y ¿la constitución del Observatorio en Turismo en Ciudad Juárez auxiliará a mejorar la percepción del turismo doméstico e internacional?

Las propuestas que se exponen a continuación revelan los principales resultados extraídos de la realización de un curso dirigido a generar una propuesta, de creación para un Observatorio Turístico en Ciudad Juárez. Dicho curso tuvo lugar a finales de mayo de 2013, y participaron 15 representantes de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (México) y la Universidad de Girona (España), así como representantes del sector público de la ciudad.

4 PROPUESTA DE OBSERVATORIO PARA CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA

Respecto a los antecedentes turísticos de Ciudad Juárez, cabe decir que la ciudad tiene un pasado y un presente turístico, marcado por su situación de ciudad de frontera. En distintos momentos a lo largo del siglo XX, la ciudad ha tenido relación fluida con sus vecinos de Estados Unidos, provocando una próspera actividad turística, por ejemplo entorno el turismo médico (como se ha dicho, debido al menor costo en comparación con el país vecino), turismo consular (viajeros que requieren alojarse en la ciudad por unos días para realizar trámites en el Consulado de Estados Unidos de la ciudad), o visitantes interesados en la recreación y/o a la vida nocturna.

Estas etapas han ido cambiando progresivamente conforme a la dinámica de la ciudad, y el acontecer de su ciudad hermana El Paso (Texas, Estados Unidos). Sin embargo, la situación ha cambiado en los últimos años (2008 a la fecha) debido a la generalización de una imagen negativa de Ciudad Juárez muy puntualizada por los medios de comunicación, asociada a episodios de violencia contra las personas que, si bien nunca han tenido como víctimas a los turistas de la ciudad, han propagado una sensación de inseguridad que ha ahuyentado progresivamente a los turistas.

La idea de desarrollar un Observatorio Turístico para Ciudad Juárez puede parecer aparentemente estéril a la vista de los argumentos expuestos anteriormente. Aun así, hay diversos argumentos que sustentan esta idea, más allá de los argumentos teóricos expuestos en los primeros apartados de este artículo. Por un lado, cabe recordar que por los puentes internacionales que unen Ciudad Juárez con la ciudad de El Paso (Texas), cruzan anualmente más de 22 millones de personas, sin que en estos momentos existan información en relación a dónde van, que servicios consumen, etc. De ser recogida, toda esta información permitiría una mejor planificación y gestión de los flujos, y una mejor promoción de los atractivos de la región a los visitantes. Por otro lado, recientemente se han desarrollado distintos productos turísticos como el turismo de aventura o deportivo, la reactivación vigorosa del turismo médico y/o de salud y el incipiente turismo industrial, que abren un futuro turístico más esperanzador para la Ciudad.

Atendiendo a todos estos argumentos, a continuación se expone la propuesta de Observatorio de Turismo para Ciudad Juárez, siguiendo el siguiente esquema de contenidos. En primer lugar se detallan las áreas de actuación; seguidamente se proponen los estudios que podrían tener un interés especial para la Ciudad; finalmente, se hacen una serie de propuestas finales para el Observatorio, antes de pasar a las conclusiones del artículo.

Modelo de funcionamiento

El resultado de los debates acaecidos en el curso para la creación de un Observatorio Turístico para Ciudad Juárez, permitió identificar una serie de áreas de

actuación en las que se podría organizar la actividad del Observatorio, y que son las siguientes:

- Área Frontera: análisis del flujo en los cruces fronterizos; promoción de proyectos de cooperación turística transfronteriza; análisis del turismo médico.
- Área de Cultura Turística: formación y capacitación del comportamiento de la población local frente al turismo y fomento del turismo de los Juarenses en la ciudad.
- Área de Análisis Turístico: creación y actualización de un atlas turístico; análisis de la oferta y la demanda; impacto económico de la actividad.
- Área de Nuevos Productos: análisis de nuevos productos turísticos.
- Área de Comunicación: la imagen emitida por la ciudad, y percibida por los principales segmentos turísticos del destino; estudios de prensa; aspectos cinematográficos.
- Área de Calidad: evaluación de la calidad de los establecimientos de alojamiento y equipamientos de servicios turísticos; evaluación de la calidad del destino globalmente.

Una de las áreas más singulares del Observatorio para Ciudad Juárez, en comparación con otros Observatorios, es el Área de Comunicación. Hasta la fecha, la información negativa de la ciudad ha sido objeto de un eco y un seguimiento desmesuradamente importante por parte de medios de comunicaciones locales, nacionales e internacionales, hasta el punto que ello ha llegado a calar en la opinión que los propios juarenses tienen de la ciudad. El Área de Comunicación debería desarrollar una estrategia basada en la transparencia en la información, pero a la vez desarrollando un plan de acción de la gestión de la información, de forma que no solo se comunique la información negativa de la Ciudad.

Propuesta de estudios para el Observatorio Turístico de Ciudad Juárez

Con respecto a los estudios enfocados a los segmentos turísticos de la demanda de la ciudad, a continuación se detallan las propuestas formuladas: el perfil del visitante de la Ciudad; perfil del usuario de los puentes; la percepción de los residentes extranjeros sobre la Ciudad; características del turismo consular; el perfil del turista médico; características del turismo activo o deportivo; el perfil del turista de negocios; y estudios sobre demanda cautiva (para indagar en los motivos por los que una parte de los ciudadanos americanos no cruzan la frontera). Los contenidos que se deberían considerar a la hora de desarrollar todos estos estudios de demanda se pueden resumir en los siguientes: perfil, frecuentación, motivaciones, percepción, valoración y satisfacción con los servicios, necesidades específicas, gasto, y destinos competidores.

Con respecto a los estudios relativos a caracterizar la oferta turística de la ciudad, a continuación se detallan las propuestas identificadas: creación de un atlas de oferta de atractivos (planta de alojamiento turístico y restauración, servicios turísticos, etc.); estudios de ocupación de los establecimientos de alojamiento; estudios de facturación de establecimientos de alojamiento y restauración; creación de un sistema de indicadores turísticos; análisis de los equipamientos y agentes de turismo de negocios; y análisis de destinos competidores. Así mismo, se identificaron una serie de recomendaciones para los estudios de ocupación y facturación de establecimientos hoteleros y restauración, como son: a) distinguir entre establecimientos de alojamiento de categoría turista y demás; b)

estratificar según categorías de establecimientos, y según zonas de la ciudad, con el objetivo de obtener resultados representativos por categorías y por zonas; c) implementar estrategias para hacer aflorar la oferta no regulada; d) adquirir un compromiso de transparencia y máxima discreción en la recogida de datos; y e) desarrollar estrategias de sensibilización hacia los empresarios para que aporten datos verídicos.

Posteriormente, se identificaron una serie de estudios potenciales con interés específico, que también se detallan a continuación:

- turismo de aventura: potencial del producto del *sandboarding* y destinos competidores; impacto de eventos deportivos como el ‘Chupa-cabras’;
- idiomas: Necesidades idiomáticas de los trabajadores del sector turístico; señalización turística bilingüe de la ciudad;
- impacto de organización de eventos: Festival Internacional Chihuahua; Feria del Tequila, Sotol y Mariachi; Festival Internacional del Siglo de Oro; Museo Interactivo ‘Rodadora’ (2014);
- percepción de los productos y servicios turísticos locales por parte de los residentes;
- el empleo en el sector turístico: características, dinámica y tendencias;
- la cultura chicana en el entorno de la frontera;
- gastronomía del desierto en la dieta de los platillos de la región;
- el efecto de las políticas migratorias de EUA sobre el turismo en la Ciudad;

Propuestas finales para el Observatorio Turístico de Ciudad Juárez

Otra de las oportunidades para el Observatorio, será el enfoque temático. La región Paso del Norte (Las Cruces, El Paso y Ciudad Juárez) vive un fenómeno relacionado con las compras, las cuales se centran en ciertos periodos del año (el calendario binacional de festividades; vacaciones de Semana Santa; Diciembre, entre otras). Esta estacionalidad basada en las compras, promueve la afluencia de visitantes (turistas y excursionistas) en ambas direcciones de la frontera, es decir, de norte a sur y de sur a norte. Se ha identificado la necesidad de desarrollar trabajos específicos del impacto concreto de las compras de temporada, ya que abarca las zonas de influencia de ciudades cercanas como Chihuahua capital, Torreón, Coahuila; Durango. La suma de estos argumentos sugiere la necesidad de crear un debate entorno a si lo que se necesita es un Observatorio temático de la frontera, con estudios transfronterizos. Ya que:

El turismo tributa a distintos niveles de la economía y su impacto social, de salud, del delito y otros, tiene que ver con instituciones y funciones, al nivel de toda la sociedad, no exclusivamente de las instituciones turísticas, sino de cualquier institución; de ahí que la potenciación de todos los actores contribuye al desarrollo de la industria turística (BAÑOS RODRÍGUEZ, 2012:53).

Estos estudios transfronterizos deberán ser basados en la mejor forma de manifestación mediática y su intención de difusión de la información mediante instrumentos de comunicación formal, de manera sistematizada, organizada y coherente. En el caso de Ciudad Juárez resulta más fácil superar las expectativas, debido al actual punto de partido de la imagen que se maneja de la ciudad en el exterior. Las noticias en sí mismas no son buenas ni malas, pero la tendencia o el enfoque editorial con que se manejan pueden desembocar en un proceso de degradación progresiva y en ocasiones

irreversible de la imagen de un destino. En el caso de Ciudad Juárez el fenómeno de la inseguridad está a flor de piel en la comunidad mediática, de manera que es una condición desventajosa. Sería deseable, por tanto, contar con un código odontológico para el tratamiento de la cuestión en los medios de comunicación, creando criterios para difundir lo que sucede en la actividad turística, incluyendo estrategias de marketing interno. Como afirma la Organización Mundial del Turismo (2009), para no afectar negativamente a las percepciones de los turistas una vía necesaria para ganar su confianza es difundir los mejores análisis de la realidad en cada momento

Finalmente, es necesario hacer referencia a la necesidad de brindar análisis y resultados que apoyen la toma de decisiones en la esfera pública y privada, con la finalidad de obtener recursos financieros para la sostenibilidad del Observatorio. Es una evidencia que uno de los retos de la mayoría de Observatorios yace en la creación de un plan de sostenibilidad que garantice su propia continuidad. Actualmente se da la paradoja que si bien el máximo beneficio y el mejor valor añadido de los Observatorios se encuentran en su capacidad de generar información que pueda ser comparada de forma plurianual para identificar tendencias, la realidad es que la discontinuidad es una característica demasiado frecuente entre los Observatorios de Turismo a nivel mundial.

5 CONCLUSIONES

Cierto es que en el presente contexto socioeconómico, el turismo mundial ha crecido a tasas superiores a la economía global. La actividad permite entonces escenarios de desarrollo y múltiples beneficios positivos, para los destinos que lo practican. En este sentido en lo regional, se reconoce el valor del turismo como un componente dinamizador de la economía local. Mientras tanto la actividad turística entre México y Estados Unidos se encuentra en una situación de impase en la zona limítrofe. Aun así, los datos revelan que durante el 2012 tuvieron lugar más de 159 millones de cruces fronterizos entre los 25 puertos de entrada más importantes en esta frontera, de acuerdo al *U.S. Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics*. De aquí la necesidad de contar con un organismo centralizador de la información para su reflexión y análisis.

Los Observatorios en turismo son instrumentos de inteligencia, al servicio de los destinos turísticos, pensados para proveer información estratégica de la actividad turística, que pueda ayudar a la toma de decisiones de los destinos. Así pues, la creación de Observatorios pretende optimar el conocimiento de la actividad turística del destino, con la finalidad de garantizar la gestión y organización estructural del turismo al acceder a mejores formas de toma de decisiones, y con ello la optimización del destino. Según la Organización Mundial del Turismo (2009:138): Los momentos de mayor incertidumbre, como el actual, deben abrir la puerta a nuevas oportunidades, como por ejemplo mejorar la calidad de la oferta en empresas, destinos y productos. Es un buen momento también para poner a prueba liderazgos y buenas gestiones empresariales.

En México existen diversos obstáculos que explican la escasez de estructuras de Observatorio Turístico en el país. Por un lado, cabe destacar la falta o intermitencia de recursos aportados para empezar la actividad de los Observatorios por parte de Gobierno Federal, Estatal o Local. Por otro lado, predomina una falta de confianza de los empresarios a la hora de proveer la información (en ocasiones para no facilitar información a sus competidores, en otras ocasiones por miedo a tener que pagar más impuestos si declaran la actividad turística real que tienen). Todos estos obstáculos conllevan que a fin

de cuentas no existan datos que faciliten la toma de decisiones a los responsables turísticos, o que los datos que se manejan sean poco precisos y poco creíbles.

Por último, se quiere hacer hincapié en el hecho que un Observatorio debe ser un punto de encuentro, un ágora donde tenga lugar la reflexión y el debate sobre la realidad y el devenir de la actividad turística. Como se propone desde el Observatorio de Alicante, “no queremos limitarnos simplemente a ofrecer información útil y agregada a las empresas del sector, ya que el Observatorio que tratamos de poner en marcha tiene la característica de ser un proceso de investigación y de aprendizaje abierto, que conlleva necesariamente reflexión y que cuenta en todo momento con la colaboración de los principales destinatarios de los resultados. La diferencia con respecto a otros Observatorios radica principalmente en que se constituye como un foro abierto en el que los principales actores establecerán sus necesidades de información y tendrán la posibilidad de valorarla conjuntamente con vistas a tener un instrumento realmente valioso para ellos” (MARCO, GARCÍA Y SABATER, 2009: 5).

AGRADECIMIENTOS

Los autores quieren agradecer expresamente el apoyo brindado por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, en la organización del curso ‘La creación de un Observatorio Turístico para Ciudad Juárez’, organizado en mayo de 2013.

REFERENCIAS

BAÑOS RODRÍGUEZ, Z. J. La sustentabilidad en el planeamiento del desarrollo turístico en ciudades patrimoniales. **Arquitectura y Urbanismo**, v. 33, n. 2, p. 47-56. 2012.

CONDE PÉREZ, E. M., SCHMIDT CORNEJO, N. E., Y COVARRUBIAS RAMÍREZ, R. Diseño e implementación de un observatorio turístico en los Destinos de Manzanillo y Comala. **XIII Congreso Nacional y VII Internacional de investigación turística. SECTUR/CESTUR**. 2011. [fecha de consulta: 10 de junio de 2013] Disponible en: <http://www.ricit.sectur.gob.mx/work/models/RICIT/descargables/CNIIT%20XIII/ponenciaext/SalaB/2/Ponencia%20en%20extenso%20Conde-Schmidt-Covarrubias.pdf>.

IZAGUIRRE SOTOMAYOR, M. H. **El turismo en el contexto de las sociedades complejas**. Cultura: Lima (Perú), 24. 2010.

MARCO LAJARA, B., GARCÍA LILLO, F. Y SABATER SEMPERE, V. Metodología a seguir para la creación y desarrollo de un Observatorio Turístico de la Provincia de Alicante, **III Congreso Internacional de Turismo de Leiria y Oeste (Portugal)**. 2009. [fecha de consulta: 10 de junio de 2013] Disponible en: <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16569/1/LEIRIA-COMUNICACION.pdf>.

NACCA, A., DI MAULA, R., Y FLAVIA COCCIA A. A. The Italian National Tourism Observatory and Governance and statistical issues. Regional example: Umbria Observatory. **10th International Forum on Tourism Statistics, Lisbon (Portugal)**. 2010. [fecha de consulta: 10 de junio de 2013] Disponible en:

http://10thtourismstatisticsforum.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=tur_papers&PAPERSEst_boui=101893552&PAPERsmodo=2.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Conclusiones al seminario internacional: "Respuestas del Turismo Mundial a los Nuevos Retos de la Economía Global" **PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural** [en línea] 7 (Abril-Sin mes). 2009. [fecha de consulta: 9 de junio de 2013] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88111635001>. ISSN 1695-7121.

PALAFIX MUÑOZ, A. & SEGRADO PAVÓN, R. "El Observatorio del Turismo, caso para el Centro de Articulación Productiva de Turismo de Quintana Roo". **Teoría y Praxis**, n. 5, p. 161-170. 2008.

SEGRADO PAVÓN, R., ARROYO ARCOS, L. Y PALAFIX MUÑOZ, A. El observatorio del turismo en la planificación turística local de Cozumel, en: R. COVARRUBIAS RAMÍREZ, I. MAGAÑA CARRILLO Y C. M. AMAYA MOLINAR (coords.), **Universidad, gobierno, sociedad: vinculación para la innovación en el turismo**, p. 149 - 162, Universidad de Colima, México. 2009.

PÁGINA ELECTRÓNICA

<http://www.rita.dot.gov/bts>. U.S. Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics. Fecha de consulta: 5 de junio de 2013.

OBSERVATORY IN TOURISM: AGENCY FOR INTELLIGENT DECISION MAKING IN THE DESTINATION

Abstract

A Tourism Observatory is a stable intelligence tool designed for observing reality, analyzing dynamics, and providing solid results to destination stakeholders. The apparent need for such intelligence structures contrasts with the general scarcity in today's tourism destinations. This paper has the aim of analyzing one of the present challenges that tourism destinations face: the introduction of Tourism Observatories. In the case of Ciudad Juárez, Chihuahua – Mexico, despite the critical incidents derived from the bad image associated with violence, the truth is that more than 22 million visitors cross every year the international bridges, but there is still no knowledge about the profile and wishes of those visitors. The present article develops the case of the Tourism Observatory for Ciudad Juárez, and debates about the following questions: a model of the structure for the Tourism Observatory, the studies that should be undertaken, and the stakeholders that would boost the decision taking processes in tourism businesses and organizations.

Keywords: *Tourism Observatory, tourism intelligence, Ciudad Juárez*

Artículo recibido el 22/10/2013. Aceptado para su publicación en 16/12/2013.