

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS  
AGENCIAS DE VIAJES EN  
CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA,  
MÉXICO. CONFRONTAR LA  
REALIDAD PARA RESPONDER  
A LOS RETOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

Ricardo Duarte Jáquez  
*Rector*

David Ramírez Perea  
*Secretario General*

Manuel Loera de la Rosa  
*Secretario Académico*

Juan Ignacio Camargo Nassar  
*Director del Instituto de Ciencias Sociales y Administración*

Luis Enrique Gutiérrez Casas  
*Coordinador General de Investigación y Posgrado*

Ramón Chavira  
*Director General de Difusión Cultural  
y Divulgación Científica*

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS  
AGENCIAS DE VIAJES EN  
CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA,  
MÉXICO. CONFRONTAR LA  
REALIDAD PARA RESPONDER  
A LOS RETOS

VALERO QUEZADA, ANA MARÍA

---

CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

LISBEILY DOMÍNGUEZ RUVALCABA

COORDINADORA DE LA COLECCIÓN

Colección Reportes Técnicos de Investigación ISBN: 978-607-7953-80-7  
Serie ICSA, Vol. 32. ISBN:978-607-520-166-5

D.R. © 2015 Valero Quezada, Ana María

La edición, diseño y producción editorial de este documento estuvo a cargo de la Dirección General de Difusión Cultural y Divulgación Científica, a través de la Subdirección de Publicaciones

*Cuidado de la edición y diagramación:* Subdirección de Publicaciones

Primera edición, 2015  
© 2014 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Av. Plutarco Elías Calles 1210  
Fovissste Chamizal, C.P. 32310  
Ciudad Juárez, Chihuahua, México  
Tel. +52 (656) 688 2260

<http://www2.uacj.mx/publicaciones>

# CONTENIDO

<b>Resumen</b>	<b>7</b>
<b>Abstract</b>	<b>8</b>
<b>Usuarios potenciales:</b>	<b>9</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO</b>	<b>11</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>14</b>
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>15</b>
<b>5. CONCLUSIÓN</b>	<b>26</b>
<b>Referencias</b>	<b>27</b>



## RESUMEN

**E**n todo el mundo, las agencias de viajes se han transformado en los últimos años. Los servicios que estas empresas prestan se han expandido, debido a los constantes cambios en el sector y a las necesidades de los clientes. Un agente de viajes, hoy en día, debe buscar su permanencia en el mercado ampliando sus actividades y ponderando el servicio personalizado en la preparación de itinerarios individuales en busca de crear experiencias satisfactorias en cada uno de sus clientes, a través de arreglos con transportistas, hoteles u otros alojamientos, arrendadoras de autos, guías de turistas y otros servicios como información de visas, vacunas, seguros de equipaje y de viajero, visitas guiadas, traslados, cheques de viajero, así como otros complementos que van desde entradas a festivales hasta eventos culturales, deportivos o de entretenimiento.

En México no existe mucha investigación sobre el tema, que nos permita conocer acerca de estas empresas del sector turismo. De acuerdo a la presente investigación realizada en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, las agencias de viajes locales se ajustan, se transforman y se enfrentan al mercado, agrupándose según la consideración de sus propietarios y reagrupándose en la siguiente temporada. Las agencias de viajes locales, aunque se encuentran en una posición estable, están notando un desaceleramiento en su crecimiento, por lo que algunas de ellas ni siquiera saben si permanecerán en el mercado para la próxima temporada alta. Al interior de dichas empresas, la planeación estratégica no es un método que se considere práctico. Al exterior, los organismos gubernamentales que las regulan y las asociaciones que las representan no tienen un registro real de la cantidad de agencias que existen y sus clasificaciones, y mucho menos de los mercados que atienden.

En la lista de la Dirección de Comercio y Turismo del Gobierno del Estado en Ciudad Juárez (Comercio), se encuentran registradas 28 agencias de viajes y en la Cámara Nacional de Comercio (Canaco) hay un registro de 22 agencias de viajes, mientras que para la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV) sólo existen 10 agencias de viajes y para la Confederación Nacional de Asociaciones de Agencias de Viajes (Conaav), 9 agencias de viajes. Durante esta investigación, encontramos agencias de viajes que no están en ninguna de las listas anteriores pero que se en-

cuentran operando. Las agencias de viajes locales carecen de organización. Los organismos que las representan son la AMAV y la Conaav, sin embargo, pertenecer o no a alguno de ellos no tiene ninguna relevancia en la rentabilidad de estas empresas. De la misma forma, se encontró que algunas de éstas trabajan aún con principios preturísticos y otras, con políticas empresariales industriales. Sus principales productos siguen enclavados en el modelo industrial, aunque existen pocas muestras de productos y servicios de corte postturístico. El presente artículo muestra un panorama claro acerca de la situación actual y su utilidad para las agencias de viajes y sus diversos públicos (empleados, inversionistas, comunidad, clientes, proveedores, asociaciones, organismos gubernamentales y no gubernamentales). También ofrece un análisis sobre las tecnologías de la información que utilizan y los recursos que pudieran ser aprovechados para la mayor productividad de las empresas. ¿Cómo se agrupan las agencias de viajes locales?, ¿cómo es que las agencias de viajes locales se ajustan y transforman para enfrentar el reto de permanecer en el mercado?, ¿cuáles son sus formas de comercialización?, ¿cómo son sus clientes y proveedores?, ¿cuáles son las recomendaciones para el sector?

Palabras clave: agencias de viajes, situación actual, comercialización del producto turístico, intermediarios turísticos.

## ABSTRACT

Worldwide travel agencies have been transformed in recent years. The services provided by these companies have been expanded due to constant changes in the industry and the needs of customers. Today travel agents today have to search for their stay in the market expanding their activities and pondering personal services in the preparation of individually itineraries in search of creating satisfying experiences in their customers through arrangements with carriers, hotels, car rentals, tour guides and other information services such as visas, vaccination, baggage and insurance traveler, guided tours, transfers, travelers checks as well as other accessories ranging from festival tickets to cultural, sports and entertainment events. In Mexico there is a little research on the subject that allows us to know about these companies at the tourism sector. According to the present investigation made in Ciudad Juárez, Chihuahua, Mexico, local travel agencies adjust, transform and face the market grouped due their owners interests and regrouping in the next season. Even though local travel agencies are in a stable position, they are showing a slowdown growing. Some of them do not even know if they will remain in the market for the following season. Internally strategic planning is not a practical method. Externally the government agencies that regulate them and the associations that represent them have neither updated a registry

*Situación actual de las agencias de viajes en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.  
Confrontar la realidad para responder a los retos*

of the number of agencies that exist and their classifications nor the market they serve. In the list of the Trade and Tourism Office of the State Government in Ciudad Juárez (Trade), there are 28 travel agencies registered, and in the National Chamber of Commerce (Canaco) there is a registry of 22 travel agencies, and according to the Mexican Association of Travel Agencies (AMAV) there are only 10 travel agencies and for the National Federation of Travel Agencies Associations (Conaav), 9 travel agencies. During this investigation we found travel agencies that are not in any of the previous lists but are operating. The local travel agencies do not have any organization. The associations that represent them are AMAV and Conaav. Even though belonging or not at any of these associations has no bearing on the profitability of these companies. Similarly it was found that some of these companies still work with pre-tourism principles and other with industrial enterprise politics. Its main products are embedded in the industrial model, although there are few examples of products and services based on the post-tourism model. This article provides a clear overview of the current situation and how it can be useful for travel agencies and its stakeholders (employees, investors, community, customers, suppliers, associations, government and non-government organizations). Also provides an analysis about information technologies that they are using and the resources that could be leveraged for greater businesses productivity. How are travel agencies grouped? How local travel agencies become fit and transform to face the challenge of staying in the market? What are their ways of marketing? How are their customers and suppliers? Which are the recommendations for the sector?

Keywords: travel agencies, current situation, marketing of the tourism product, tourism intermediaries.

## USUARIOS POTENCIALES:

Agencias de viajes y sus públicos (empleados, inversionistas, comunidad, clientes, proveedores, asociaciones, organismos gubernamentales y no gubernamentales).

# 1. INTRODUCCIÓN

**E**n la industria turística, la comercialización del producto (distribución y comunicación) se realiza mediante la intervención de los intermediarios o canales de distribución, es decir, los encargados de materializar lo intangible del producto turístico mediante soportes gráficos y audiovisuales para acercarlo al consumidor. Los intermediarios elaboran productos propios combinando las diferentes opciones y atractivos que un destino oferta, y una vez creado el producto en forma de un itinerario determinado, que combina diferentes servicios (los cuales pueden o no incluir hoteles, compañías transportistas y restaurantes), lo comercializa (distribuyéndolo y comunicándolo al consumidor), y una vez efectuada la venta, se produce el acercamiento físico del cliente al producto para su consumo.

Las agencias de viajes son el canal clásico de comercialización, “son empresas de servicios y su principal función es la intermediación, derivándose de ésta otras funciones que van desde la información y asesoramiento al cliente, hasta la organización de todo tipo de actividades relacionadas con el sector de los viajes y el turismo y la elaboración de sus propios productos” (OMT,1994).

El objetivo principal del presente estudio es plantear la situación real de las agencias de viajes que prestan sus servicios en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, a través de un censo real de las agencias de viajes existentes en la localidad, identificando la clasificación a la que pertenecen, según el mercado que atienden y los servicios que prestan. Este censo proporciona la información correcta y detallada de las asociaciones a las que pertenecen, los registros con los que cumplen, así como sus indicadores económicos.

El estudio analiza las fuerzas competitivas en el sector de las agencias de viajes, con el fin de identificar oportunidades y amenazas a través de la estructura de Michael Porter, conocida como Modelo de las Cinco Fuerzas. Además, analiza el uso de tecnologías de la información en estas empresas y propone un uso adecuado de las mismas para la utilización eficiente de los recursos.

*Situación actual de las agencias de viajes en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.  
Confrontar la realidad para responder a los retos*

## 2. PLANTEAMIENTO

### Antecedentes

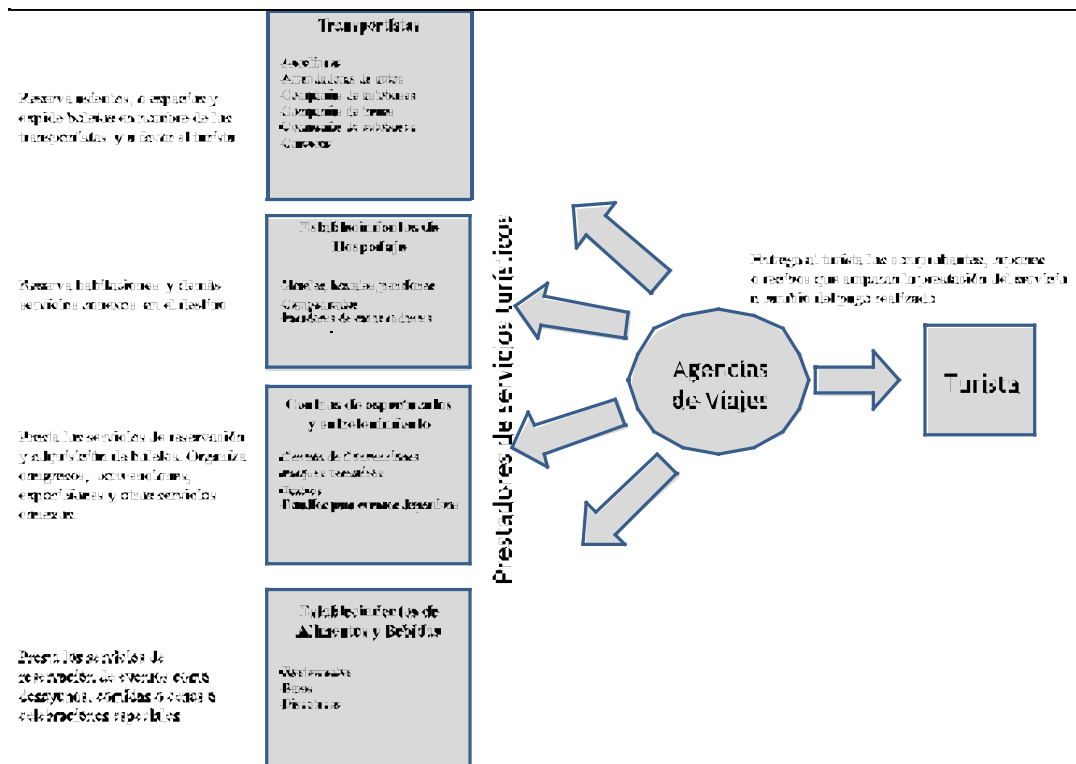
Las agencias de viajes son empresas intermediarias de servicios de viaje, las cuales conectan al consumidor final (turista) con los prestadores de servicios turísticos (hoteles, compañías aéreas, arrendadoras de autos, empresas de autobuses, compañías de trenes, entre otros). Estas empresas pueden crear paquetes de viajes o bien, sólo vender un servicio en específico; generalmente no cuentan con *stocks* y hacen las solicitudes de espacios según los clientes lo solicitan. En este caso, estas compañías se clasifican como agencias de viajes minoristas; en otros, solicitan un determinado número de habitaciones a uno o varios hoteles, y cuentan con un *allotment* a su disposición para vender estas noches de hotel a sus clientes. De igual forma, arrendan aviones o autobuses completos y crean sus propios paquetes turísticos para venderlos a sus clientes o a través de otras agencias de viajes; en este caso estas empresas se clasifican como agencias de viajes mayoristas u operadoras turísticas.

El ingreso que las agencias de viajes perciben proviene de las comisiones que captan de los prestadores de servicios turísticos, las cuales pueden variar desde 1 hasta 15%, además de un cargo por servicio que han venido cobrando, a partir de que las comisiones han ido en decremento por parte de las aerolíneas.

Después de septiembre 11 del 2001, las aerolíneas han bajado las comisiones a los agentes de viajes debido a que han aumentado los costos en seguridad, por lo cual las agencias de viajes se han visto forzadas a realizar un cargo por servicio (Singh, 2008).

La ganancia o ingreso de las agencias de viajes se representa por la diferencia entre el precio que el cliente paga y el precio pactado con los prestadores de servicios, el cual se considera una comisión, aunque con el acceso a internet todas las aerolíneas empezaron a vender directamente sus espacios a los pasajeros, por lo cual ya no requieren pagar comisiones a las agencias de viajes para que éstas vendan sus boletos. Singh (2008) asegura que desde 1997 las agencias de viajes se convirtieron gradualmente en víctimas de la desintermediación, debido a la reducción de costes que obligó a las aerolíneas a remover capas en la red de distribución.

Figura 1.



Las primeras agencias de viajes conocidas aparecen en el turismo industrial temprano. En 1841, el inglés Thomas Cook realizó el primer viaje organizado, surgió con ello el primer profesional de los servicios de viaje, este primer éxito transformó a Cook en el empresario que concibió y realizó todo un sistema de funciones y servicios profesionales para viajeros, administrando su propia empresa (Gurría de Bella, 1991), Wagons-Lits/Cook, la cual para 1976 contaba con 379 agencias de viajes, distribuidas en 34 países, que han cambiado en varias ocasiones su nombre comercial, sin embargo, han mantenido una estrecha colaboración con la empresa británica como agentes generales.

En la actualidad, Carlson Wagonlit Travel (CWT) tiene dos socios: Carlson, una compañía global de hoteles, restaurantes y viajes con 55% de las acciones, y Chase Travel Investment, afiliado a JPMorgan Chase & Co. con el 45% restante. Cuenta con representación en más de 150 países y con 19 000 empleados, aproximadamente. Cerró 2010 con más de 57 millones de transacciones, las cuales sumaron \$24.3 billones de dólares en ventas, incluyendo las de boletaje aéreo, terrestre y reservas hoteleras; su extenso portafolio de clientes incluye, al menos, un tercio de las compañías en Fortune Global 100, además de 96% en retención de clientes (CWT, 2012).

*Situación actual de las agencias de viajes en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.  
Confrontar la realidad para responder a los retos*

CWT no es la única agencia de viajes que se puede proponer como ejemplo de un caso de éxito en el sector de las agencias de viajes. La finalidad de mencionar a CWT es hacer notar cómo una empresa que cambia conforme las necesidades de los clientes cambian, puede crecer a pasos agigantados junto con el mercado. Sin duda, esta compañía con corte posmoderno lleva bastante ventaja sobre las agencias de viajes locales, las cuales siguen enclavadas en el modelo industrial. Considerando siempre que las respuestas del pasado no son las soluciones del presente, las empresas que consideren permanecer en el tiempo deben conocer sus mercados actuales y adelantarse a las posibilidades futuras.

En Ciudad Juárez, Chihuahua, la primera agencia de viajes establecida fue Dagar Juárez, que en 1958 abrió sus puertas con la dirección de la señora Araceli Piñeiro, la cual por más de 50 años ha permanecido en el mercado. Perteneció a la Conaav, cuenta con el Registro Nacional de Turismo (RNT), es una agencia de viajes autorizada por la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA, por sus siglas en inglés) y tiene dos sucursales en la ciudad.

Figura 2. Entrevista con Araceli Piñeiro, propietaria de Dagar Juárez.



Después de Dagar Juárez llegó la ya desaparecida Wagon Litz y, posteriormente, Turimex, que continúa en el mercado. Entre las agencias de viajes que tienen más de 20 años de servicio, se encuentran: Viajes Paso del Norte, Vokarine, Majalca, Aero-mar y Macaro.

## Marco teórico

Para esta investigación se han identificado las cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado, según Michael Porter, y se han

14 planteado de tal forma que las agencias de viajes locales puedan identificar dichas amenazas:

1. La amenaza de rivalidad en el segmento.
2. La amenaza de nuevos participantes.
3. La amenaza de productos sustitutos.
4. La amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los compradores.
5. La amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores.

La identificación de dichas amenazas es importante en un mercado maduro como el de las agencias de viajes locales, debido a que el atractivo de un mercado varía de acuerdo a si éste está poblado de competidores numerosos o agresivos, las barreras de entrada y salida, la posibilidad de productos sustitutos y la capacidad de imposición de los clientes y proveedores (Kotler y Keller, 2006).

### 3. METODOLOGÍA

Para la presente investigación se utilizó, en primer lugar, el método Delphi o consulta a expertos, donde se entregó a los expertos seleccionados una pregunta abierta en referencia con los factores que considerarían imprescindibles para la permanencia en el mercado de las agencias de viajes locales.

Se obtuvo respuesta de 2 propietarios de agencias de viajes, 4 agentes de viajes, 2 académicos investigadores en turismo, 4 funcionarios públicos insertos en el sector turismo, 1 director de organismos no gubernamentales, 2 empresarios del sector turismo diferente a agencias de viajes y 2 empleados del sector turismo diferente a agencias de viajes.

Posteriormente, se efectuaron entrevistas con los mismos encuestados para conocer sus disertaciones acerca de las respuestas de otros expertos para llegar a un consenso.

En la segunda etapa se levantaron las encuestas en 12 agencias de viajes locales y se entrevistó vía telefónica a 6 de ellas, con la finalidad de revisar las respuestas y alimentar la información proporcionada en la encuesta.

Finalmente, se corroboró la información obtenida a través del proceso de entrevis-

*Situación actual de las agencias de viajes en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.  
Confrontar la realidad para responder a los retos*

## 4. RESULTADOS

### El censo

En la lista de Comercio se encuentran registradas 28 agencias de viajes y en la Canaco hay un registro de 22 agencias de viajes, mientras que para la AMAV sólo existen 10 agencias de viajes y para la Conaav, 9 agencias de viajes. Durante esta investigación, encontramos agencias de viajes que no están en ninguna de las listas anteriores pero que se encuentran operando.

En un recorrido por las agencias de viajes enlistadas por la AMAV, Conaav, Canaco o Comercio, encontramos que algunas ya no se encuentran en operación, por lo que éstas ya no fueron incluidas en la lista anexa. Las agencias de viajes que aparecen sombreadas fueron visitadas y se corrobora su existencia, mientras que las que aparecen sin sombrear no se localizaron, pero aún no se descarta su existencia en otra ubicación.

De las agencias de viajes existentes en la ciudad sólo 6 de ellas están autorizadas por la IATA: Majalca, Macaro, Viajes Paso del Norte, Odimex, Viajes Mónica y Dagar Juárez.

Las agencias de viajes ubicadas durante esta investigación son 24 (75%) en total de la lista actualizada con 36 agencias de viajes en total (ver lista a continuación).

Núm.	Agencia de viajes	Dirección	Aparece en las listas de:
1	Aeromar	Paseo Triunfo de la República #4411	Canaco, Comercio, AMAV
2	Agencia de Turismo	Av. de los Aztecas # 7360	Canaco
3	Agencia de Viajes Ayuri Tours	Blvd. Óscar Flores #3229 local 11	Canaco
4	Agencia de Viajes Doña Aurelia	Ramón Rayón #166	Canaco
5	Agencia de Viajes Majalca, S. A.	Paseo Triunfo de la República int. 4819-a (interior de hotel)	Canaco, Comercio, Conaav
6	Agencia de Viajes Soleil, S. A.	Av. Abraham Lincoln #1093-2	Canaco, Comercio
7	Agencia Tizayuca	Av. Insurgentes #2425	Canaco
8	Agencia Tizayuca	Ramón Rayón #897-a	Canaco

9	Aldila Agencia de Viajes	Av. Manuel Gómez Morin #7384	Comercio, AMAV
10	Caribe Tours	Av. de las Américas #1097 Nte.	Comercio
11	Dagar Juárez	Soriana San Lorenzo	Comercio, AMAV, Conaav
12	Dagar Juárez	Hotel Best Western	Comercio, AMAV, Conaav
13	Enlaces Turísticos Nacionales	Comitecos #6755	Canaco
14	Macaro	Av. de la Raza #4724	Comercio
15	Mónica	Carr. Panamericana km 18.5 (sucursal Aeropuerto)	Comercio, Conaav
16	Mónica	Tlaxcala #107 esq. Av. Francisco Villa	Comercio, Conaav
17	Mundo Olé	Av. Plutarco Elías Calles #1289-16	Comercio
18	Mundo Turístico	Av. de la Raza #5385 Plaza Grande local 12	Comercio
19	Odimex	Río Danubio #884 Fracc. Los Pinos	Comercio, Conaav
20	Playa Car	Campos Eliseos #9050 (2.o piso)	Comercio
21	Popular Agencia de Viajes, S. A.	Av. Plutarco Elías Calles #783 Nte. local 5	Canaco
22	Servicios Turísticos Profesionales	Av. Lopez Mateos #1790 sur local 2	Canaco
23	Turimex de Chihuahua, S. A. de C. V.	Interior de Río Grande Mall	Canaco, Comercio, Conaav
24	Turismo Sáenz, S. A. de C.V.	Av. de la Raza #4724	Canaco
25	Viajes Bali		
26	Viajes Bec	Constitución #520 Nte.	Comercio
27	Viajes Charique		AMAV
28	Viajes Felcor	Av. de la Brisa #7336	Comercio
29	Viajes Línea Nueva, S. A. de C. V.	Av. Ejército Nacional #5695 local 9	Canaco, Comercio, AMAV
30	Viajes Paso del Norte	Av. Lincoln #1355-6	Canaco, Comercio, AMAV
31	Volar	Interior del Hotel Lucerna	
32	Vokarine, S. A. de C. V.	Av. de la Raza #4401	Canaco, Comercio, Conaav
33	Viajes Arca Tours		AMAV
34	Viajes Turísticos Ebenezer	Usumacinta #5995	Canaco
35	Viajes Tekari	Paseo Triunfo de la República #6445 local 18	Canaco, Comercio, AMAV
36	Viajes La Cuesta	Las Misiones	

*Situación actual de las agencias de viajes en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.  
Confrontar la realidad para responder a los retos*

Cabe destacar que todas las agencias de viajes que operan deberían estar, por lo menos, registradas en la oficina de Comercio y Turismo del Gobierno del Estado, pues ésta es la instancia que proporciona el RNT.

En cuanto a su clasificación, 22 agencias de viajes se clasificaron como minoristas y dos como operadoras turísticas: Viajes Línea Nueva, S. A. (Linusa) y Odimex. Además, se observó, por el tipo de producto que ofrecen, que todas son agencias de viajes de turismo emisor y que ninguna se dedica o tiene productos de turismo receptivo.

Las agencias de viajes entrevistadas tienen entre 5 y 54 años en el mercado, con un promedio general de 18.9 años.

## La encuesta

Para los resultados presentados se cuenta con una muestra de 12 agencias de viajes entrevistadas, que es el 50% del total de las agencias ubicadas.

El 25% de las empresas entrevistadas (3) dijo vender boletos propios, es decir, son agencias de viajes autorizadas por la IATA. El resto (75%) mencionó que compra los boletos que venden directamente en las aerolíneas y que su venta principal son boletos de Aeroméxico (la aerolínea les comisiona 1%, pero la agencia de viajes cobra un cargo por servicio que va de 100 a 500 pesos, dependiendo de la agencia). Respecto a la venta de boletos de aerolíneas de bajo costo como Volaris e Interjet, la realizan a través de internet y cobran también un cargo por servicio.

El 75% de las compañías (9) está registrado como persona moral y 25% (3) como persona física. El 66.7% de ellas (8) pertenece a mujeres, mientras que 83% de la alta dirección en las agencias de viajes locales está a cargo de mujeres con formación universitaria.

El 25% de las empresas (3) percibe el negocio como familiar y sólo una tiene intenciones o ha iniciado trámites para relevar el negocio a otro familiar (ninguno de los encuestados dijo tener intenciones de traspasarlo). Sin embargo, 16% (2) comentó que no estaba seguro de querer mantenerlo hasta la siguiente temporada. En 2011, por lo menos, dos agencias con más de 20 años en el mercado cerraron sus puertas: Global Tours y BonVoyage.

Todos los encuestados califican los productos y servicios de las agencias de viajes en su etapa de madurez. Hills y Jones (2009) señalan que esta etapa se produce con una estabilización en las ventas y termina con la etapa de despliegue, es decir, cuando el mercado está saturado, la demanda se limita al reemplazo y el crecimiento es bajo (p. 62).

18 Lo anterior hace notar que las agencias de viajes locales, aunque se encuentran en una posición estable, están notando un desaceleramiento en su crecimiento y difícilmente logran mantener su tasa de crecimiento histórica con el simple hecho de permanecer en el mercado, lo que como consecuencia lógica, al igual que en cualquier industria en esta etapa, hace que los precios bajen, produciéndose una guerra con los mismos.

## Indicadores económicos en 2010 y 2011

En relación con los indicadores económicos en 2010 y 2011, los propietarios se reservaron a contestar en cantidades monetarias, aunque respondieron que, aproximadamente, su venta en turismo doméstico asciende entre 60 y 70% de su venta total. También comentaron que los chárteres en el verano, les proporcionan buena parte de su ingreso anual. Igualmente prefirieron mantener confidencial la información referente a pasivos, activos y capital de sus empresas.

## Datos relativos a los trabajadores

Respecto al personal dependiente de la razón social, en Ciudad Juárez, la media es de 3 personas entre personal remunerado y propietarios (ver tabla 1).

Tabla 1.

Total	Hombres	Mujeres	Personal remunerado			Propietarios y otros no remunerados		
			Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
100	32.1	67.9	61.4	15	46.4	28.6	7.1	21.5

En comparación con la información obtenida en la Encuesta anual de servicios privados no financieros del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), para el personal remunerado dependiente de la razón social, para el sector 56, al cual pertenecen las agencias de viajes y servicios de reservaciones, la diferencia es notoria en cuanto al personal no remunerado (ver tabla 2).

Tabla 2.

Total	Hombres	Mujeres	Personal remunerado			Propietarios y otros no remunerados		
			Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
100	54.8	45.2	99.36	54.41	44.95	0.64	0.39	0.25

El personal dependiente de la razón social, se refiere al contratado directamente por la agencia de viajes de planta y eventual que laboró durante 2011. El personal remunerado es el de planta, contratado por la agencia de viajes y sujeto a dirección

*Situación actual de las agencias de viajes en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.  
Confrontar la realidad para responder a los retos*

y control. Los propietarios, familiares u otros trabajadores no remunerados son las personas que trabajaron para el establecimiento sin recibir un sueldo o salario.

En las agencias de viajes también existe el personal ocupado no dependiente, que es el suministrado por otra razón social. Son las personas que trabajan fuera del establecimiento bajo su propio control laboral y legal. Se divide en personal no dependiente, es decir, las personas que realizan labores administrativas, contables, comerciales, servicios, publicidad, entre otras; y personal por honorarios, que labora por cuenta propia para el establecimiento y cobra comisiones u honorarios.

Al considerar la información en las tablas anteriores, podemos observar que en Ciudad Juárez los propietarios de las agencias de viajes son quienes se encuentran al frente, es decir, 28.6% son recursos y capacidades propias, lo cual puede generar una competencia distintiva.

## ¿Cómo enfrentan el mercado?

Se analizaron las fuerzas competitivas en el sector de las agencias de viajes, con el fin de identificar oportunidades y amenazas a través de la estructura de Michael Porter, conocida como Modelo de las Cinco Fuerzas. Según la encuesta, 4 de estas cinco fuerzas son muy intensas en el sector (ver figura 3), lo que significa, según Porter, que la capacidad de las compañías es muy limitada para establecer precios y obtener ganancias (Hill y Jones, 2009, p. 45).

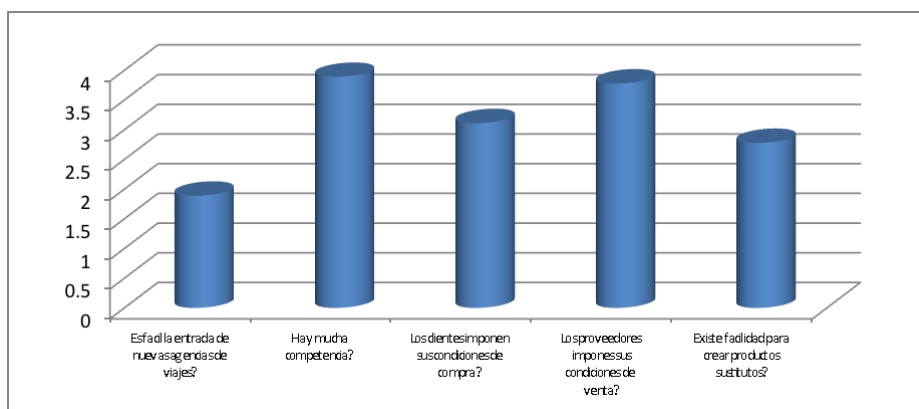


Figura 3. Análisis de las fuerzas competitivas en el sector de las agencias de viajes locales. Representa el grado de acuerdo con las aseveraciones referidas al sector, donde 1 es igual a nada y 5 es igual a mucho.

Según las entrevistas efectuadas con varios propietarios de agencias de viajes locales, enfrentan el mercado con alianzas estratégicas, en donde tres o cuatro agencias de viajes conjugan el esfuerzo para generar un producto específico como los chárteres

20 de verano y, con ello, desarticular la imposición de condiciones por parte de los proveedores y así limitar la competencia. Aunque la inversión y el riesgo son muy altos, al parecer, los resultados fueron positivos en el verano de 2011.

Otros entrevistados dijeron que necesitan un nuevo organismo que dirija los esfuerzos de todos, ya que las asociaciones y cámaras deberían velar por los intereses de sus agremiados, sin embargo, no se siente su presencia ni su apoyo.

De igual forma, señalan que falta supervisión por parte de los organismos gubernamentales correspondientes, pues existen muchas personas que trabajan desde su casa organizando viajes; incluso existen agencias de viajes en locales comerciales que no cuentan con ningún registro.

La AMAV nacional ofrece a sus agremiados, en su página web, entre otros servicios, representatividad ante entidades gubernamentales y turísticas, defensa de intereses comunes y cursos de capacitación. Entre sus objetivos señala: unir a las agencias de viajes, proteger y velar por los mutuos intereses de sus socios, estimular en el público los deseos de viajar, así como combatir y evitar la competencia ilegítima y ruinoso en la industria turística.

Parece ser que el prestigio de la AMAV nacional no ha alcanzado a las agencias de viajes en Ciudad Juárez, pues de las 32 agencias enlistadas sólo 8 pertenecen a ella, esto es, 25% del total, mientras que en otras ciudades de la República Mexicana como Monterrey, Guadalajara, Torreón y Chihuahua tiene una mayor representatividad (ver tabla 3).

Tabla 3.

Ciudad	Población	Agencias de viajes
Ciudad Juárez	1 332 131	9
Monterrey	1 135 550	308
Guadalajara	1 495 189	400
Chihuahua	819 543	54
Torreón	639 629	20

Fuente: AMAV. *Directorio de agencias de viajes en la República Mexicana*. Disponible en: [http://www.ofertasdeviajesmexico.com/es/cont/agencias/Directorio\\_de\\_Agencias.php](http://www.ofertasdeviajesmexico.com/es/cont/agencias/Directorio_de_Agencias.php) (Consulta: 20 de abril de 2012).

En Ciudad Juárez las agencias de viajes se organizan y agrupan basándose en lazos de amistad y en la confianza que sus propietarios comparten entre sí, por el hecho de ser miembros del gremio por más de 20 años. Aunque parecen haber encontrado

*Situación actual de las agencias de viajes en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.  
Confrontar la realidad para responder a los retos*

la sexta fuerza de Michael Porter, que son las “compañías complementarias” al sector de agencias de viajes, creando productos con valor agregado cuando elaboran convenios con aerolíneas y hoteles para crear sus propios productos, lo cual puede dar un giro importante y poner al sector nuevamente en etapa de crecimiento. Con ello pueden debilitar la amenaza que existe en el mercado sobre facilidad para encontrar productos sustitutos.

Analizar sistemáticamente las fuerzas en el ambiente de una industria o sector no es tarea fácil, sin embargo, cuando se logra ayuda a los directivos a pensar estratégicamente, lo que conlleva a tomar decisiones que cambian las condiciones de la empresa. En esta instancia, la Universidad y sus cuerpos colegiados, compuestos por investigadores en turismo y administración, podrían apoyar al sector, a pesar del hecho de que, al parecer, los propietarios han perdido credibilidad en los apoyos externos al gremio pues, incluso la obtención de la información presentada en este trabajo ha requerido de consecutivas visitas a las empresas, al mismo tiempo que el gremio presenta un grupo cerrado. Incluso uno de los propietarios mencionó que la planeación estratégica y “eso de la misión, visión y lo demás ya no se usa”.

## Uso de tecnologías de la información y comunicación

Para iniciar con el tema del uso de tecnologías de la información y comunicación, remarcaremos que 91% de las agencias de viajes encuestadas utiliza un sistema globalizador para efectuar sus reservaciones. No obstante, muchas de las herramientas ofrecidas por estos sistemas no son del todo utilizadas por los agentes de viajes. En algunos casos porque las desconocen y en otros porque no confían al 100% en ellos, sobre todo, en la reservación de noches de hotel. Estos globalizadores, según comentaron, son más utilizados para las reservaciones aéreas. En este rubro los dos globalizadores más utilizados son Sabre y Worldspan.

Sólo 25% tiene una cuenta en redes sociales y paralelamente 25% posee actualmente una página web o la tiene en construcción. A través de cuentas en las redes sociales o página web ofrecen servicio de reservaciones vía *e-mail* y chat con los agentes de viajes, así como información de productos.

Pero, al mismo tiempo, sus páginas no contienen los elementos indispensables que marcan el éxito de esta herramienta como misión, visión, código de ética, historia de la empresa, catálogo de productos con especificaciones, precios actualizados, pagos *on-line*, realización de reservas en tiempo real, solicitud de reservas a través de mensaje electrónico, posibilidad de diseñar productos personalizados, seguimiento de envío de documentos, posibilidad de personalizar la página web, blogs y chats con los

22 agentes de viajes, bolsa de trabajo y recepción de currículums, política de privacidad, confidencialidad y salvaguarda de la información. De tal forma que quienes cuentan con página web sólo utilizan entre 15 y 20% de la herramienta, por lo que, como consecuencia, no consideran que sea rentable.

En comparación, la empresa CWT, especializada en la gestión de viajes de negocios, lanzó al mercado la CWT Market, una aplicación gratuita para iPhone, Blackberry y Android, donde los viajeros de negocios que necesitan soluciones móviles pueden tener un mayor control sobre sus viajes.

La internet es una herramienta que los agentes de viajes utilizan para conectarse con sus proveedores, buscar y obtener servicios bancarios, obtener información, promocionar sus productos, como plataforma de comunicación a través de correo electrónico gratuito o como servicio de atención a clientes, y para interactuar con la administración pública (SAT, IMSS, Gobierno del Estado, municipio).

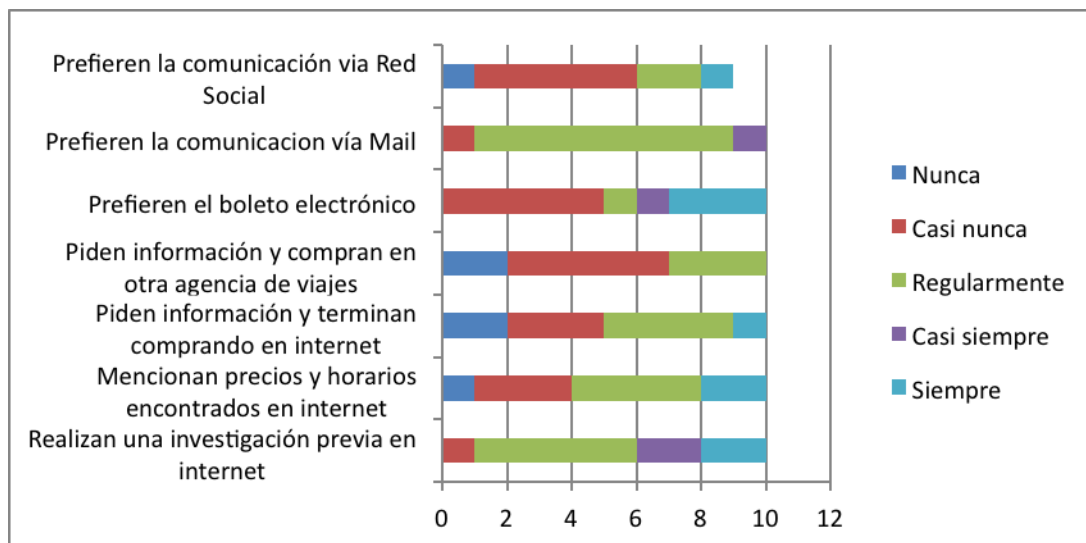
De manera similar llevan a cabo el envío de pedidos a sus proveedores, recepción de pedidos de clientes, recepción de facturas electrónicas, envío o recepción de información sobre productos, envío o recepción de instrucciones sobre pagos a entidades bancarias y envío de mensajes que favorezcan la comunicación entre el personal.

## Los clientes de las agencias de viajes en Ciudad Juárez, Chihuahua

El comportamiento de los clientes cambia con el tiempo y las costumbres. En la figura 4 se aprecia que, a pesar de los avances en la tecnología, 50% de los clientes prefiere el boleto físico y 80%, la comunicación vía correo electrónico, mientras que 40% pide información y termina comprando en internet, resaltando el hecho de que los clientes hoy en día se informan antes de comprar. La encuesta señala que 50% de ellos realiza una investigación previa en internet.

*Situación actual de las agencias de viajes en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.  
Confrontar la realidad para responder a los retos*

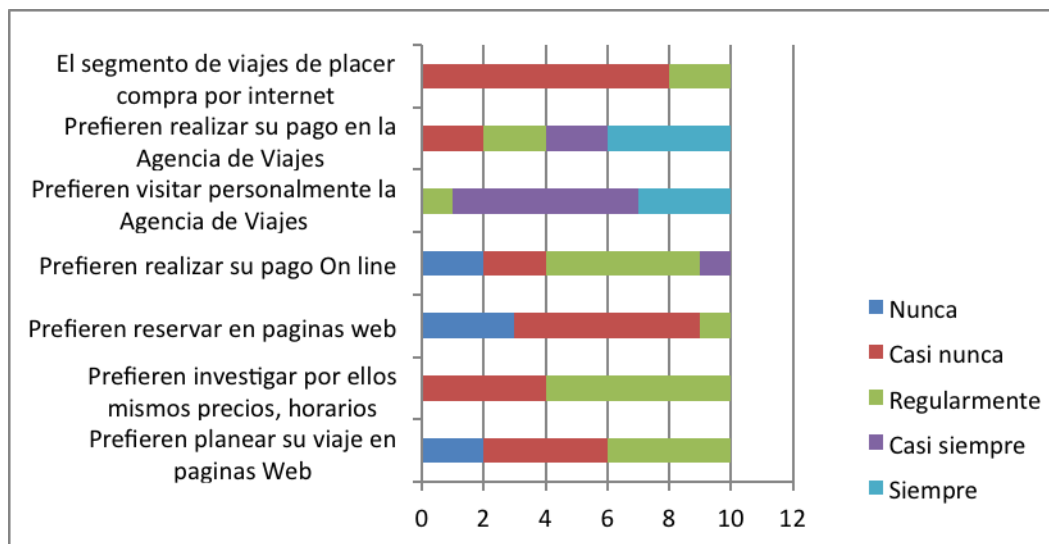
Figura 4. Perfil de los clientes.



Fuente: elaboración propia (información alimentada por la encuesta).

En la figura 5, continuando con el perfil de los clientes, 80% de los viajes de placer es comprado a través de agencias de viajes. Además, 80% de los clientes de las agencias de viajes prefiere pagar directamente en éstas, destacando una correlación directa de los clientes que prefieren visitar personalmente las agencias de viajes locales.

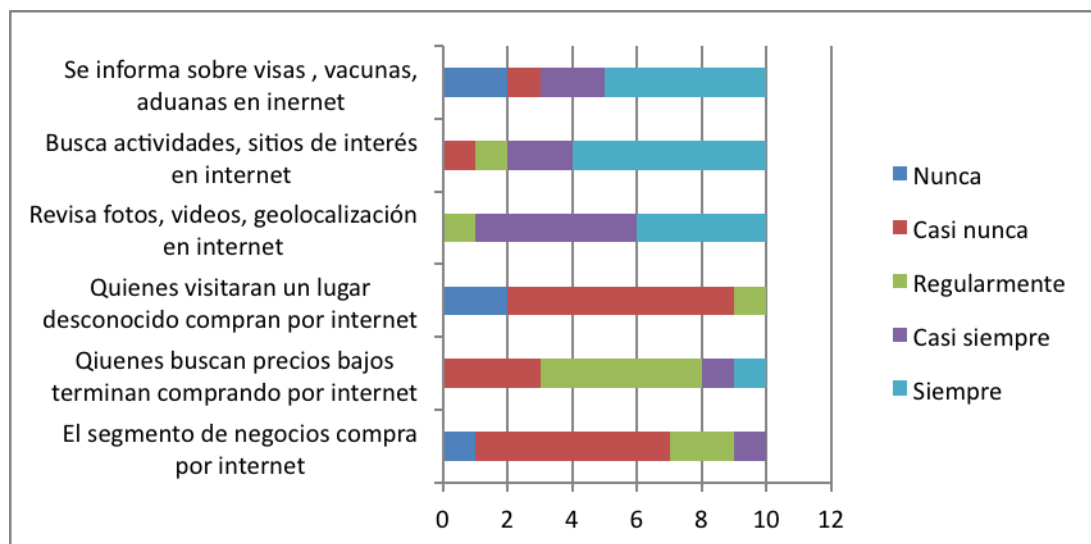
Figura 5. Perfil de los clientes.



Fuente: elaboración propia (información alimentada por la encuesta).

En la figura 6, se aprecia que 70% de los clientes que viaja por negocios prefiere realizar sus arreglos en las agencia de viajes; en contraste, 70% de quienes buscan precios bajos compra en internet. Lo más significativo en esta figura es que 90% de quienes piensan visitar un lugar desconocido nunca o casi nunca compra en internet. Sin embargo, 90% siempre o casi siempre revisa fotos, geolocalización, videos, actividades y sitios de interés en internet, mientras que para datos como visas, vacunas y aduanas, 70% prefiere la ayuda de un agente de viajes.

Figura 6. Perfil de los clientes.



Fuente: elaboración propia (información alimentada por la encuesta).

## Los proveedores de las agencias de viajes

Las agencias de viajes son un intermediario entre los prestadores de servicios turísticos (hoteles, aerolíneas, cruceros, compañías de trenes, compañías de autobuses, arrendadoras de autos, bares y restaurantes, centros de entretenimiento en los destinos, parques temáticos, centros de convenciones) y los turistas.

Los prestadores de servicios, que forman la oferta turística, son los proveedores de las agencias de viajes. En las entrevistas efectuadas, los propietarios de las agencias de viajes comentaron que los proveedores son quienes determinan los precios de las tarifas, así como los porcentajes de comisión.

En cuanto a las compañías transportistas, las comisiones han bajado hasta 1%, mientras que en los hoteles se han mantenido entre 10 y 15%. El resto de los proveedores (compañías de trenes, empresas de autobuses, arrendadoras de autos, bares y restaurantes, centros de entretenimiento en los destinos, parques temáticos y centros

*Situación actual de las agencias de viajes en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.  
Confrontar la realidad para responder a los retos*

de convenciones) proporcionan tarifas netas a las agencias de viajes, lo cual les da la oportunidad de señalar los precios de venta, sin embargo, el mercado y la alta competencia les representa muy pocas posibilidades de aumentar a más de 10% el margen de utilidad.

## La competencia de las agencias de viajes

Según la encuesta llevada a cabo, las agencias de viajes señalaron a sus competidores en orden de importancia como sigue:

1. Páginas web de aerolíneas comerciales.
2. Páginas web de aerolíneas de bajo costo.
3. Otras agencias de viajes de la localidad.
4. Otras agencias de viajes no establecidas (organizadoras de viajes).
5. Páginas web de otras agencias de viajes virtuales.
6. Páginas web de hoteles.
7. Páginas web de cruceros.
8. Páginas web de arrendadoras de autos.
9. Otras agencias de viajes en el exterior.

## Las estrategias propuestas por los expertos

Aun y cuando las estrategias se deben basar en los valores de la empresa, algunos expertos en turismo dieron sus aportaciones sobre algunas estrategias que pueden ser tomadas en cuenta para aumentar la competitividad en las agencias de viajes locales.

1) *Diversificación de productos.* Hasta ahora las agencias de viajes se han concentrado en el turismo de sol y playa, por lo que los expertos recomiendan segmentar los mercados y promover productos específicos para cada uno de ellos. Del mismo modo, recomiendan la organización de chárteres a destinos internacionales. Y lo más significativo: crear productos de recorridos locales, ya que no existe ninguna agencia de viajes receptiva en la ciudad.

2) *Calidad en el servicio.* Los agentes de viajes deben ser capacitados en servicio y atención, de tal forma que su respuesta sea inmediata a las necesidades del cliente. Minimizar los tiempos de respuesta, para que el cliente no tenga que

acudir a búsquedas en internet. El personal debe demostrar interés por el cliente y enfocarse en la personalización de los servicios como ventaja competitiva ante las páginas web.

3) *Creación de marca*. La permanencia en el mercado y la constancia de las agencias de viajes que existen actualmente, debe ser remarcada y utilizada para asegurar la fidelidad de los clientes.

4) *Alianzas estratégicas*. La organización y el trabajo en equipo de las agencias de viajes locales, se puede dar a través de sus asociaciones, exigiendo el apoyo y compromiso. De otra manera, las alianzas informales entre pares se deben continuar dando en el sector.

5) *Uso de tecnologías*. Las agencias de viajes que no utilizan las tecnologías se pueden quedar en el camino. La internet proporciona herramientas básicas de promoción con costos relativamente bajos en comparación con los resultados. La capacitación para el aprovechamiento al 100% de los recursos existentes, como sistemas globalizadores, páginas web y redes sociales, puede marcar una diferencia significativa en la promoción, publicidad, servicio e imagen de la empresa.

## 5. CONCLUSIÓN

El déficit de control por parte de los organismos gubernamentales y la falta de apoyo de los representantes (asociaciones, cámaras) de las agencias de viajes, han generado la entrada y salida del mercado de nuevas empresas o de particulares que organizan viajes sin registro alguno.

En el presente trabajo hemos visto cómo las agencias de viajes locales están desarrollando alianzas estratégicas, que les permitan permanecer en el mercado, a falta de apoyo por parte de sus representantes y del gobierno.

En Ciudad Juárez, Chihuahua, las agencias de viajes se organizan y agrupan basándose en lazos de amistad y en la confianza que sus propietarios comparten entre sí, por el hecho de ser miembros del gremio por más de 20 años. Por otra parte, las agencias de viajes no han entrado de lleno al mercado virtual, lo cual es un error que puede resultar en el estancamiento del sector; por lo tanto, deben crear páginas web con todos los elementos que garanticen el éxito de este canal de distribución y no conformarse con la publicidad tradicional en los medios locales.

En el mercado actual, los clientes son personas informadas, que no se conforman con una única opción, ya que saben buscar información y tienen un alto poder de de-

cisión. Por otra parte, los proveedores imponen sus condiciones de venta.

27

El mercado de las agencias de viajes es sumamente competitivo, por lo cual es fundamental tener recursos valiosos y específicos propios, además de la capacidad de emplearlos con eficacia para poder crear una competencia distintiva.

## REFERENCIAS

Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV). *Directorio de agencias de viajes en la República Mexicana*. Disponible en:

[http://www.ofertasdeviajesmexico.com/es/cont/agencias/Directorio\\_de\\_Agencias.php](http://www.ofertasdeviajesmexico.com/es/cont/agencias/Directorio_de_Agencias.php) (Consulta: 20 de abril de 2012).

Carlson Wagonlit Travel (2012). “Presencia en México y en el mundo”. Disponible en:

[http://www.carlsonwagonlit.com.mx/es/countries/mx/acerca\\_de\\_cwt/presencia.html](http://www.carlsonwagonlit.com.mx/es/countries/mx/acerca_de_cwt/presencia.html) (Consulta: 18 de marzo de 2012).

Cruz, Ana (2009). *Marketing electrónico para pymes. Cómo vender, promocionar y posicionarse en internet*. Alfaomega Grupo Editor.

Gurría di Bella, Manuel (1991). *Introducción al turismo*. México: Trillas.

Hill, C. y G. Jones (2009). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2011). “Encuesta anual de servicios privados no financieros del Instituto Nacional de Estadística y Geografía”. Disponible en: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) (Consulta: 20 de abril de 2012).

Kotler, Philip y Kevin Keller (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Education.

Laudon, Kenneth y Carol Guercio (2010). *E-commerce, negocios, tecnología, sociedad*. México: Pearson Education.

Organización Mundial del Turismo (1994). *Compendio de estadísticas del turismo 1988-1992*. Madrid.

Singh, L. K. (2008). *Management of Travel Agency*. India: Ishabooks.

UACJ