

# 'Service fees' y comisiones

## Oportunidades para incrementar los ingresos

Amadeus ha elaborado un informe en el que se analiza el presente y futuro de las comisiones y los 'service fees' en el sector de las agencias de viajes a nivel internacional. Los países escandinavos y EE UU se configuran como ejemplos de éxito en la implantación de políticas de 'service fees'.

La reducción o eliminación de la comisión con la que las compañías aéreas retribuían a las agencias de viajes constituye una amenaza para la rentabilidad de éstas. El informe *Service fees and comision cuts. Opportunities and best practices for travel agencies* analiza las tendencias de la industria en respuesta a este panorama y orienta acerca de cómo optimizar la rentabilidad y aumentar los ingresos de las agencias mediante sistemas retributivos basados en los *service fees*.

Los *service fees* adquieren un peso cada vez mayor en la distribución de ingresos de las agencias. Las agencias de viajes de países europeos están implantando con rapidez sistemas retributivos basados en los *service fees*, a los que incorporan nuevos conceptos.

### Los 'service fees' ayudan a las agencias a aumentar sus ingresos

Los *service fees* constituyen no sólo un medio para compensar la desaparición de

las comisiones, sino también una manera de ofrecer a las agencias nuevas fuentes de ingresos que garanticen su rentabilidad a largo plazo. Según un estudio realizado por Hermes Consulting en 2006, el 73% de los ingresos de las agencias escandinavas de viajes de negocios proviene de los cargos por emisión.

### Los 'service fees' relacionados con el servicio aéreo siguen siendo los más importantes

Los *service fees* que aplican las agencias de viajes corresponden casi siempre a servicios relacionados con el producto aéreo. Aplican cargos diferenciados según el destino, el tipo de reserva, el número de billetes vendidos o el tipo de aerolínea.

### Los 'service fees' aumentan la fidelidad de los clientes

A pesar de la impresión generalizada, la aplicación de *service fees* no provoca una

pérdida de clientes. Las agencias de viajes estadounidenses son las que más los aplican y en 2005 registraron una tasa de fidelización de clientes de un 90%.

Los *service fees* pueden ajustarse a las necesidades particulares de cada cliente. Las agencias ofrecen a sus clientes servicios personalizados basándose en sus hábitos de compra, e identifican los servicios que estén más predispuestos a pagar.

### Cada vez más agencias aplican sistemas retributivos eficaces basados en los 'service fees'

Muchas agencias de viajes están desarrollando su propio modelo de *service fee*, ampliando el rango de los importes que cobran y el número de servicios por los que lo aplican.

Como los *service fees* constituyen una interesante fuente de ingresos, las agencias son cada vez más rigurosas al aplicarlos.

## Claves para lograr la rentabilidad

En Estados Unidos, las comisiones de las compañías aéreas son ya cosa del pasado. Pero también en Europa se han reducido de manera significativa durante los últimos años. Esta tendencia sigue preocupando a las agencias de viajes: el 34% de las encuestadas por Amadeus declararon que la reducción de los ingresos provenientes de las comisiones constituía la principal amenaza para su negocio.

➔ **Los países escandinavos han desarrollado un sistema retributivo basado en *service fees* que ha dado excelentes resultados y con el que las agencias se convierten en verdaderos consultores especializados. Los sistemas retributivos basados en 'service fees' son cada vez más conocidos y acabarán utilizándose de forma generalizada.**

### Las estrategias

Para disminuir su dependencia de las comisiones de las aerolíneas, las agencias de viajes están optando por las siguientes estrategias:

- Racionalizar sus operaciones, controlando los costes de personal y garantizando que la situación afecte al cliente en la menor medida posible.
- Crecer o entrar en sectores del segmento vacacional diferentes de los vuelos, en los que las comisiones siguen siendo altas.
- Especializarse en áreas geográficas o en nichos de productos de ocio específicos.
- Implantar un sistema retributivo de *service fees*.

### Las cifras de los 'service fees'

- El 73% de los ingresos de las agencias de viajes escandinavas procede de los *service fees*.
- En Estados Unidos, donde impera desde hace tiempo un sistema retributivo basado en *service fees*, la tasa de fidelización de los clientes alcanza el 90%.
- Según un estudio de KPMG/TNS Sofres, en Francia, el 41% de los clientes está dispuesto a pagar más si ello redundará en la mejora del servicio que les presta su agencia de viajes.



**LOS DATOS.** El informe, presentado a los medios españoles por el director general de Amadeus España, Paul de Villiers, ofrece una radiografía de los retos que plantea a las agencias la reducción o desaparición de las comisiones de las aerolíneas, recoge un análisis de sistemas retributivos basados en 'service fee' consolidados en algunos mercados e identifica una serie de

recomendaciones que los agentes pueden poner en marcha para incrementar su rentabilidad y optimizar sus ingresos procedentes de la aplicación de los 'service fees'. Las conclusiones se han elaborado a partir de un proceso de análisis y recopilación de datos, así como de una encuesta realizada entre 600 agencias de todo el mundo.

## Dos ejemplos: Estados Unidos y Escandinavia

En EE UU la aplicación de cargos por diferentes servicios es habitual. Los más comunes son los relacionados con la emisión del billete aéreo, con los cambios y la remisión de vuelos y con las promociones. Los *service fees* son variables en función de muy diferentes parámetros.

En Europa, el mercado escandinavo es probablemente el más avanzado en la implantación de un sistema retributivo

basado en *service fees*. Un estudio llevado a cabo en 2006 por Hermes Consulting puso de manifiesto que el mercado escandinavo de agencias de viajes consiguió en 2005 el margen neto más elevado (con una proporción de ingresos sobre ventas del 10,7%) en comparación con otros países europeos. El principal motivo radica en la eficaz migración de un sistema retributivo basado en la comisión a otro de *service fees*.

Actualmente, el 73% de los ingresos de las agencias de viajes escandinavas especializadas en viajes corporativos procede de los *service fees*, mientras que sólo un 18% corresponde a comisiones. Actividades claves en la gestión de una reserva como la evaluación de las necesidades del cliente, la búsqueda, propuesta y negociación de una solución y la realización de la reserva, representan la partida más significativa de los gastos, correspondiendo a más del 40% de sus costes totales. Se consideró más oportuno aplicar cargos por estos servicios.

### Situación del 'service fee' en otros mercados

	Comisión actual	Importe 'fee'	Conceptos
<b>Estados Unidos</b>	0% desde 2002 (Delta Airlines)	<b>5-250 dólares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Emisión de billetes de avión</li> <li>› Cambio de billetes de avión</li> <li>› Promociones y cupones especiales</li> </ul>
<b>Países escandinavos</b>	0% desde 2003 (SAS)	<b>20-100 euros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Emisión de billetes de avión</li> <li>› Devoluciones de billetes</li> <li>› Billetes de tren</li> </ul>
<b>Francia</b>	0% desde 2005 (Air France)	<b>5-150 euros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Distancia en billetes de avión (corta, media o larga distancia)</li> <li>› Billetes de tren (SNCF)</li> <li>› Cargos de administración</li> </ul>
<b>Reino Unido</b>	0% desde 2005 (British Airways)	<b>no disponible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Cargos de compañías de bajo coste</li> <li>› Pagos con tarjeta de crédito</li> <li>› Cargos por tarifas de vuelos regulares</li> </ul>

### Barreras a la aplicación de un sistema de 'service fee'

Barreras del 'service fee'	Medidas	Resultados previstos
Reticencia de los clientes a que se les cobren cargos	Comunicárselo a los clientes con antelación	Mayor aceptación por parte de los clientes
Dudas de los empleados sobre cómo aplicarlos	Formar a la plantilla sobre soluciones y sistemas retributivos	Mejor cualificación de agentes y empleados
Reticencia de los empleados	Aumentar la transparencia	Mayor seguridad empleados
Dificultad de procesamiento en el punto de venta	Automatizar procedimientos y personalizar los cargos	Aumento de los ingresos

### Las conclusiones

Observando los datos recogidos en EE UU y Escandinavia, las agencias deberían perder el miedo y entender el valor real de la introducción a tiempo de los *service fees*, que constituyen no sólo un medio para compensar la desaparición de las comisiones aéreas, sino también una manera de obtener nuevos ingresos que garanticen su rentabilidad.

➔ **Es importante que las agencias de viajes estructuren sus sistemas retributivos de 'service fees' de manera eficiente y decidan cómo comunicar estos cargos a sus clientes. El cálculo y el cobro de los 'service fees' son dos procesos de capital importancia, y las agencias deben evitar realizarlos de manera manual e invertir en soluciones que los automaticen.**

➔ **Un conocimiento más exhaustivo del cliente permitiría a la agencia identificar aquellos parámetros donde puede ofrecer más valor y configurar productos y servicios personalizados, incrementando su nivel de satisfacción y flexibilidad en la elección. La aplicación de 'service fees' no implica una pérdida de clientes. En Francia, el 41% de los clientes está dispuesto a pagar más si ello implica una mejora en el servicio.**