



# Los service fees y el recorte de las comisiones

*Oportunidades y mejores prácticas  
para las agencias de viajes*

**Paul de Villiers**  
**Director General de Amadeus España**

**18 de julio de 2007**

**amadeus**  
Your technology partner

# Índice

1. **Definición**
2. **La desaparición de las comisiones en diferentes mercados**
3. **Consecuencias del recorte de las comisiones**
4. **Visión general**
5. **Situación en mercados maduros**
6. **La tendencia hacia la desaparición de las comisiones**
7. **Principales retos en la implantación de service fees**
8. **Anexos I y II**



# Definición

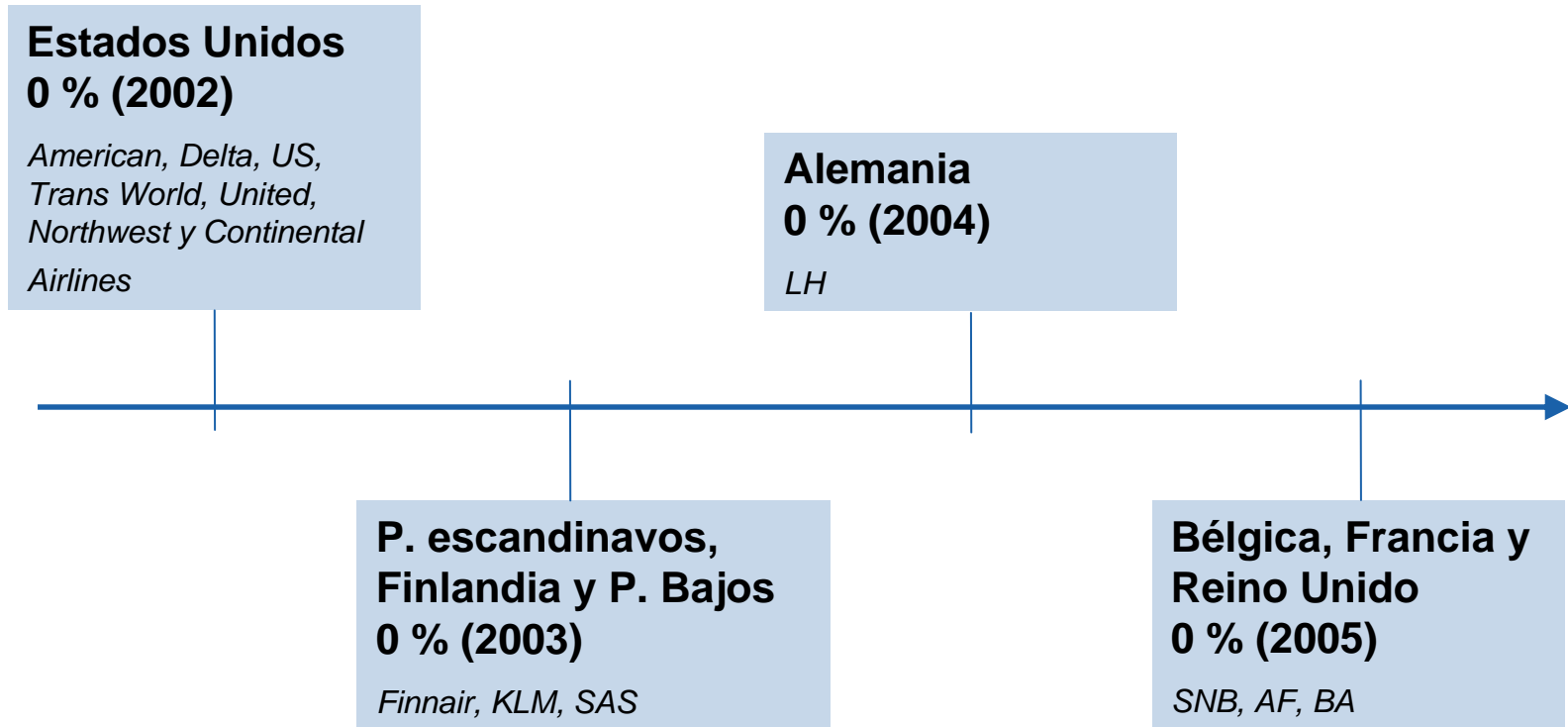
## *Service fee*

---

**(también conocido en el mercado español como cargo por emisión)**

Cantidad que la agencia de viajes le cobra al cliente (particular o empresa) por los servicios que le presta al margen del propio producto que éste compra (billete de avión, tren, etc.).

# La desaparición de las comisiones en diferentes mercados



# Consecuencias del recorte de las comisiones (1/2)

Según una encuesta\* realizada por Amadeus entre 600 agencias de viajes de todo el mundo

## ¿Cuál es hoy la mayor amenaza para su negocio?

- El 34% de las agencias de viajes de todo el mundo considera que la mayor amenaza es la **reducción de los ingresos por comisiones**.
  - En Europa occidental lo considera el 50% de las agencias.

## ¿Cuál es la estrategia más adecuada para su agencia?

- El 49 % de las agencias de viajes en todo el mundo considera que la estrategia más adecuada es **el aumento de los ingresos**.
  - En Europa occidental lo considera el 47 % de las agencias.



\*Dicha encuesta forma parte del abanico de fuentes utilizados por Amadeus en la elaboración de este informe.

# Consecuencias del recorte de las comisiones (2/2)

Medidas adoptadas para reducir el efecto de la reducción de las comisiones:

- ▶ **Racionalizar las operaciones y controlar los costes de personal.**
- ▶ **Crece o entrar en sectores del segmento vacacional diferentes de los vuelos (cruceros, hoteles, etc.) , en los que las comisiones siguen siendo altas.**
- ▶ **Especializarse en áreas geográficas o en nichos de productos de ocio específicos (destinos para recién casados, viajes para grupos, etc.).**
- ▶ **Implantar un modelo de negocio basado en un sistema retributivo de service fees.**



# Visión general

## A saber sobre los service fees

	Recorte de comisiones	Importe de service fees	Los tres conceptos más aplicados
<b>Estados Unidos</b>	0 % (2002)	5 \$ - 250 \$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emisión de billetes de avión</li> <li>2. Cambio de billetes de avión</li> <li>3. Promociones y cupones especiales</li> </ol>
<b>Países escandinavos</b>	0 % (2003)	20 € - 100 €	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emisión de billetes de avión</li> <li>2. Devoluciones de billetes</li> <li>3. Billetes de tren</li> </ol>
<b>Francia</b>	0 % (2005)	5 € - 150 €	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distancia en billetes de avión</li> <li>2. Billetes de tren</li> <li>3. Cargos de administración</li> </ol>
<b>Reino Unido</b>	0 % (2005)	no disponible	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cargos de compañías de bajo coste</li> <li>2. Pagos con tarjeta de crédito</li> <li>3. Cargos por tarifas de vuelos regulares</li> </ol>
<b>España</b>	0,4 % (2007)	20 € - 200 €	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emisión de billetes de avión</li> <li>2. Cambio de billetes de avión</li> <li>3. Devoluciones de billetes</li> </ol>

Fuentes: ABTA (Reino Unido), ASTA (Estados Unidos), Dr. Fried & Partner (Francia y países escandinavos).

# Situación en mercados maduros (1/4)

Situación en EE.UU. y región escandinava, los mercados más maduros en este contexto:

## Las agencias de viajes aplican sistemas retributivos eficaces basados en los service fees

- ▶ **Muchas agencias de viajes están ampliando sus sistemas retributivos basados en los service fees en lo que atañe tanto al importe de los fees, como a los conceptos que motivan su aplicación.**
- ▶ **El 96,8 % de las agencias de viajes de la ASTA (2005) aplican a sus clientes service fees al menos en algunos servicios, y su importe es cada vez mayor.**
- ▶ **El service fee de mayor cuantía de las agencias de viajes suele corresponder a la búsqueda y planificación del viaje.**

## Los service fees ayudan a las agencias de viajes a aumentar sus ingresos

- ▶ **El 73 % de los ingresos totales de las agencias de viajes escandinavas proviene de los service fees.**
- ▶ **El aumento de los ingresos por service fees reducirá los riesgos derivados del recorte de las comisiones.**

# Situación en mercados maduros (2/4)

## Situación en EE.UU.

### Los service fees aéreos siguen siendo los más importantes

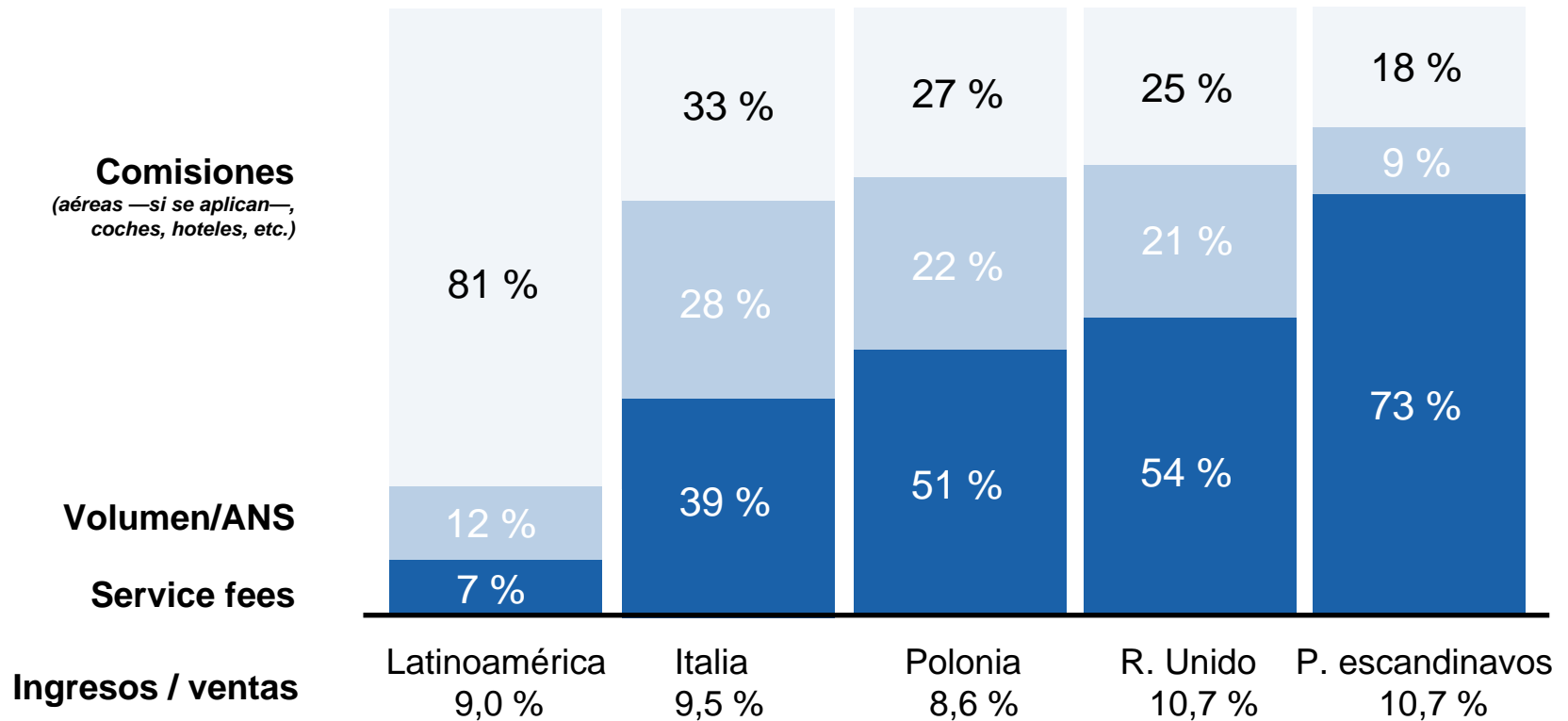
- ▶ Los fees que con mayor frecuencia aplican las agencias de viajes corresponden a servicios relacionados con el producto aéreo, según: el destino (regional, nacional, internacional), el billete, el tipo de aerolínea, etc.
- ▶ Los service fees aéreos oscilan entre los 8 y los 150 dólares.
- ▶ Service fees relacionados con el billete: emisión, precio, cancelación, pérdida, unidades vendidas, devoluciones, clase, etc.

Los cinco service fees más frecuentes en Estados Unidos	Mínimo	Máximo
1. Emisión de billetes de avión	8 \$	50 \$
2. Cambios de billetes de avión	10 \$	100 \$
3. Promociones y cupones especiales	10 \$	150 \$
4. Billetes de tren	5 \$	50 \$
5. Reservas de programas de fidelización	5 \$	250 \$

Fuente: ASTA 2006, Agency Service Fees and Benchmarking Report [Informe comparativo de los services fees de las agencias de viajes].

# Situación en mercados maduros (3/4)

## Fuentes de ingresos de las agencias de viajes de negocio



Fuente: Hermes Management Consulting

«Understanding travel agencies cost drivers and ways to optimise business in the Scandinavian countries»  
 [Cómo entender los indicadores de los costes de las agencias de viajes y cómo optimizar el negocio en los países escandinavos], noviembre de 2006.

# Situación en mercados maduros (4/4)

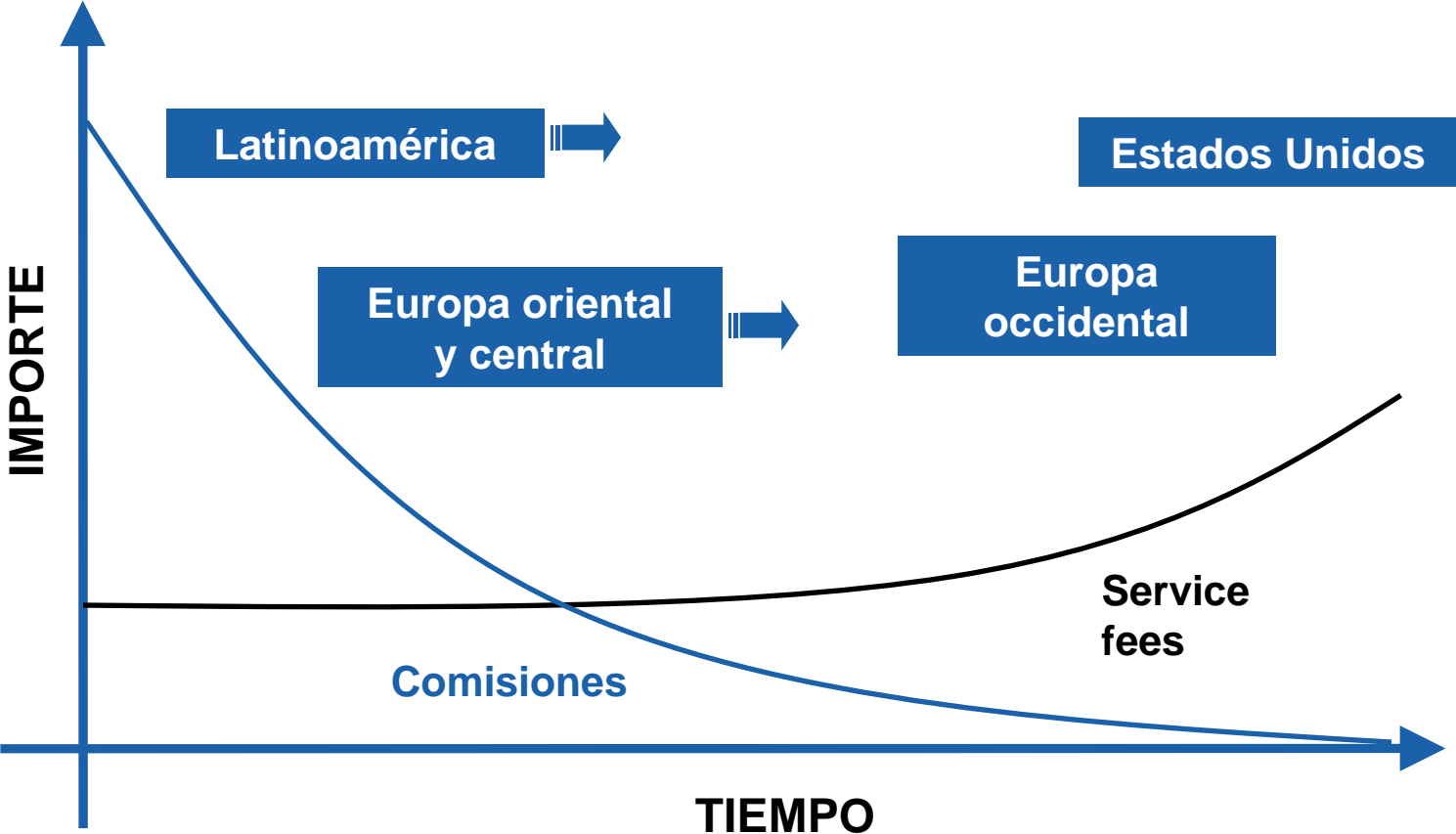
## Los service fees aumentan la fidelidad y la satisfacción de los clientes

- ▶ **La aplicación de service fees no ha provocado una temida pérdida de clientes.**
- ▶ **Las agencias de viajes de EE.UU. alcanzan tasas de retención de clientes del 90%.**
- ▶ **El cliente, dispuesto a pagar por un servicio de valor**

Fuente: ASTA 2006, Agency Service Fees and Benchmarking Report [Informe comparativo de los services fees de las agencias de viajes].

# La tendencia hacia la desaparición de las comisiones

Los service fees frente a las comisiones



© 2007 Amadeus IT Group SA

# Principales retos en la implantación de service fees (1/5)

Dificultades que plantea el sistema retributivo de service fees a las agencias de viajes

## Retos

Reticencia de los clientes a que se le cobren service fees

Dudas de los empleados sobre cómo aplicar los service fees

Reticencia de los empleados a aplicar service fees

Dificultad de procesamiento de los service fees en el punto de venta

# Principales retos en la implantación de service fees (2/5)

Reto	Medidas	Resultados
<p><b>Reticencia de los clientes a que se le cobren service fees</b></p>	<p>Informar con antelación a los clientes acerca del nuevo sistema retributivo</p> <p>Comunicarles las ventajas que obtienen al reservar a través de una agencia</p> <p>Ofrecer/vender al cliente lo que de verdad necesita</p>	<p>Mayor aceptación por parte de los clientes</p> <p>Notables niveles de fidelización de clientes.</p>

# Principales retos en la implantación de service fees (3/5)

Reto	Medidas	Resultados
<p>Dudas de los agentes sobre cómo aplicar los services fees</p>	<p>Formación en soluciones y sistemas retributivos de service fees y los productos con un margen elevado, a través de programas formativos estructurados</p>	<p>Mejor cualificación de los agentes</p>

# Principales retos en la implantación de service fees (4/5)

Reto	Medidas	Resultados
Reticencia de los agentes a aplicar service fees	Aumentar la transparencia explicándoles de dónde provienen parte de los ingresos de la agencia	Mayor seguridad de los empleados

# Principales retos en la implantación de service fees (5/5)

Reto	Medidas	Resultados
<p><b>Dificultad de procesamiento de los service fees en el punto de venta</b></p>	<p>Automatizar los procedimientos de cobro de service fees para evitar errores e incrementar el control</p> <p>Personalizar los service fees identificando los servicios que más valoran los clientes y por los que están más dispuestos a que se les cobre</p> <p>El uso de herramientas CRM ayudan a identificar dicho servicio individualizado según el historial de compra del cliente</p> <p>Adoptar una actitud distinta para cada tipo de cliente: cliente fijo, paquetes caros, viajes de urgencia, etc.</p>	<p>Aumento de la eficiencia y la productividad</p> <p>Aumento de los ingresos</p>

# Principales conclusiones



Orientaciones a las agencias en la aplicación de un sistema retributivo de service fees

- ▶ **Formación**
- ▶ **Comunicación**
- ▶ **Identificación**
- ▶ **Automatización**



# ANEXO I - Otras definiciones

## ***Service fee***

---

(conocido en mercado español como cargo por emisión)

Cantidad que la agencia de viajes le cobra al cliente (particular o empresa) por los servicios que le presta al margen del propio producto que éste compra (billete de avión, habitación en hotel, etc.).

## **Cargo por transacción (*transaction fee*)**

---

Cantidad determinada de antemano que la agencia de viajes cobra por cada transacción, es decir, por cada una de las acciones u operaciones que efectúe para realizar una reserva.

## **Cargo por gestión (*management fee*)**

---

Cantidad preestablecida (un porcentaje o una cuota fija) que se añade al montante de la factura atendiendo a diversos criterios y con independencia tanto del volumen como de cada transacción en particular. Este cargo es totalmente independiente de las relaciones entre la agencia de viajes y sus proveedores. Así, por ejemplo, puede tratarse de una cantidad establecida que la agencia de viajes aplica por prestar sus servicios durante un determinado periodo (al mes, al año, etc.).

# ANEXO II - Fuentes

**Informes de:** ABTA, ASTA, Dr. Fried & Partners, F.A.Z. Institut, Gfk, Hermès Management Consulting, Forrester Research, Mintel, Ministerio de Turismo de Francia, PhocusWright, Roland Berger – Strategy Consultants, SNAV, SCTMC, Travel Insider, Travel Weekly y Business Travel News.

**Artículos de prensa de:** La Cross Tribune, Réseau de veille en tourisme, Daily Times, EyeForTravel, Journal du net y Tourmag.

**Entrevistas a profesionales:** ECTAA Congress, FVW Kongress & Fachmess Travel Expo y AAA.

**Encuesta Amadeus:** realizada entre 600 agencias de viajes de todo el mundo



# aMaDEUS

Your technology partner