

Los service fees y los recortes de comisiones

Resumen

Este documento es un breve resumen del informe *Service fees and Comisión Cuts. Oportunities and Best Practices for Travel Agencies*, elaborado por Amadeus

Resumen

La reducción o eliminación de la comisión con la que hasta ahora las compañías aéreas retribuían a las agencias de viajes constituye una amenaza para la rentabilidad de éstas. Este documento analiza las tendencias de la industria en respuesta a este nuevo panorama y orienta acerca de cómo optimizar la rentabilidad y aumentar los ingresos de las agencias de viajes mediante sistemas retributivos basados en los *service fees*.

A medida que las compañías aéreas han reducido o eliminado las comisiones, los *service fees* están adquiriendo un peso cada vez mayor en la distribución de ingresos de las agencias de viajes, como sucede en los mercados estadounidense y escandinavo, que encabezan esta tendencia.

Paralelamente, agencias de viajes líderes de muchos países europeos están implantando con rapidez sistemas retributivos basados en los *service fees*, a los que constantemente incorporan nuevos conceptos.

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

Los *service fees* constituyen no sólo un medio para compensar la desaparición de las comisiones de las compañías aéreas, sino también una manera de ofrecerles a las agencias de viajes nuevas fuentes de ingresos que garanticen su rentabilidad a largo plazo. No en vano, según un estudio realizado por Hermes Consulting en 2006, el 73% de los ingresos totales de las agencias escandinavas de viajes de negocios proviene de los cargos por emisión.

Cada vez más agencias de viajes aplican sistemas retributivos eficaces basados en los *service fees*

Muchas agencias de viajes están desarrollando su propio modelo de *service fee*, ampliando tanto el rango de los importes que cobran como 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 y evitan su exención siempre que sea posible.

Los *service fees* relacionados con el producto/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. Así, aplican cargos diferenciados según el destino (vuelos domésticos, nacionales, internacionales), el tipo de reserva (por ejemplo, mediante programas de fidelización por puntos/millas), el número de billetes vendidos o el tipo de aerolínea (por ejemplo, tradicional o de bajo coste).

Los *service fees* aumentan la fidelidad y la satisfacción 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 aplican una mayor cantidad de *service fees* y en 2005 registraron una tasa de fidelización de clientes de un 90%.

Además, los *service fees* pueden ajustarse a las necesidades particulares de cada cliente. Así, las agencias de viajes ofrecen a sus clientes servicios personalizados basándose en sus hábitos de compra, e identifican servicios que éstos estén más predispuestos a pagar, como la planificación del viaje, la reserva sólo del alojamiento o las promociones especiales.

Introducción

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. En Europa occidental, concretamente, la pérdida de ingresos por comisiones es el asunto que más preocupa a la mitad de las agencias de viajes.

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

- a) Racionalizar sus operaciones, controlando los costes de personal y garantizando, al mismo tiempo, que la situación afecte al cliente en la menor medida posible.
- b) Crecer o entrar en sectores del segmento vacacional diferentes de los vuelos (cruceros, hoteles, etc.), en los que las comisiones siguen siendo altas.
- c) Especializarse en áreas geográficas o en nichos de productos de ocio específicos (destinos para recién casados, viajes para estudiantes o para grupos, sólo cruceros, etc.)
- d) Implantar un sistema retributivo de service fees.

Una parte de este informe pretende orientar a las agencias de viajes en cómo pueden optimizar su negocio y mejorar su rentabilidad tras la reducción o la eliminación de las comisiones que percibían de las compañías aéreas.

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

En EE.UU. la aplicación de cargos por diferentes servicios es habitual desde hace mucho tiempo y están vinculados principalmente a las tareas de planificación y búsqueda. Los cargos más comunes que se aplican son los relacionados con la emisión del billete aéreo, con los cambios y reemisión de vuelos, y con las promociones. A su vez, 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 tan 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, tanto en las agencias de viajes de empresa como en las especializadas en producto vacacional y de ocio, correspondiendo a más del 40% de sus costes totales. Así pues, se consideró más oportuno aplicar cargos por estos servicios, sobre todo en las agencias de viajes especializadas en productos de ocio, que tienen la oferta de productos y paquetes más compleja y son aquellas a las que acuden los clientes con menos experiencia.

De este modo, los países escandinavos han desarrollado un sistema retributivo basado en service fees que ha dado excelentes resultados, y con el que las agencias de viajes se están convirtiendo en verdaderos consultores especializados que realizan transacciones a medida. Los sistemas retributivos basados en service fees son cada vez más conocidos y tarde o temprano acabarán utilizándose de manera generalizada.

En el caso de las agencias de viajes de negocios, que desglosan al detalle todos los conceptos, la forma de calcular los service fees varía según el canal de venta, el tipo de producto y el destino. Por su parte, las agencias especializadas en producto vacacional y de ocio incluyen los service fee en el precio del paquete sin detallar los conceptos. A menudo también negocian con sus proveedores tarifas netas y generan más ingresos aplicando un margen a dichas tarifas.

En la siguiente tabla se resumen los tipos de service fee, los tres más utilizados y un ejemplo de recorte de la comisión en cinco importantes mercados de viajes.

Algunos tipos de service fee

	Recorte de comisiones	Importe de los cargos por emisión*	Conceptos más aplicados
Estados Unidos	0 % en 2002 (Delta Airlines)	5 - 250 dólares	1. Emisión de billetes de avión 2. Cambio de billetes de avión 3. Promociones y cupones especiales
Países escandinavos	0 % en 2003 (SAS)	20 - 100 euros	1. Emisión de billetes de avión 2. Devoluciones de billetes 3. Billetes de tren
Francia	0 % en 2005 (Air France)	5 - 150 euros	1. Distancia en billetes de avión (corta, media o larga distancia) 2. Billetes de tren (SNCF) 3. Cargos de administración
Reino Unido	0 % en 2005 (British Airways)	no disponible	1. Cargos de compañías de bajo coste 2. Pagos con tarjeta de crédito 3. Cargos por tarifas de vuelos regulares
España	0,4 % en 2007 (Iberia)	20 - 200 euros	1. Emisión de billetes de avión 2. Cambio de billetes de avión 3. Devoluciones de billetes

* Depende de los productos/servicios adquiridos: por ejemplo, número de pasajeros, clase de billete, billete en papel o electrónico, etc.

Fuentes: *ABTA Travel Statistics and Trends 2005* [Asociación Británica de Agencias de Viajes: Estadísticas y tendencias en el sector de los viajes 2005]; *ASTA 2006 Service Fee report* [Sociedad Americana de Agencias de Viajes: Informe sobre los cargos de emisión 2006]; *Dr. Fried & Partner – "Understanding how service fee automation impacts travel agencies business"*, 2007 [Dr. Fried & Partner: «La repercusión de la automatización de los cargos por emisión en el sector de las agencias de viajes», 2007]; *FAZ Institute – Geschäftsreisen – Mit Travelmanagement erfolgreich ans Ziel, 2004* [FAZ Institut: Los viajes de negocios y la eficacia en la gestión de viajes, 2004].

La atención al cliente en el nuevo entorno. Orientaciones.

Algunas agencias de viajes todavía no aplican service fees, y los principales motivos son: la reticencia del cliente a que se le cobren (por qué pagar un servicio que solía ser gratuito), la dificultad para procesarlos y cobrarlos (muchas agencias no disponen de las herramientas de cálculo apropiadas y a menudo los calculan de manera manual), la reticencia del personal o sencillamente el hecho de que las agencias de viajes no tienen muy claro cómo aplicarlos.

Para salvar estos obstáculos, 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 de viajes deben evitar realizarlos de manera manual, e invertir en soluciones que los automaticen, en la medida de lo posible.

El conocimiento más exhaustivo del cliente permitiría a la agencia identificar aquellos parámetros donde puede ofrecer más valor o un valor diferencial para el mismo (por ejemplo, analizando patrones de compra pasados) y configurar productos y servicios personalizados, incrementando así su nivel de satisfacción y flexibilidad en la elección. Por ejemplo, herramientas de CRM pueden ayudar al agente a identificar la mejor oferta y analizar si cargar menos por un servicio y más por otro, etc.; y a aprovechar ventas cruzadas, etc.

Por último, la aplicación de service fees no necesariamente implica una pérdida de clientes, como muestra un estudio de KPMG/TNS Sofres, que concluye, por ejemplo, que en Francia el 41% de los clientes está dispuesto a pagar más si ello redundaría en la mejora del servicio que le presta su agencia de viajes.

En la siguiente tabla, se resumen las principales recomendaciones para la aplicación de un sistema de service fees, atendiendo a los principales retos identificados.

Retos para los sistemas retributivos de cargos por emisión	Medidas	Resultados previstos
Reticencia de los clientes a que se les cobren cargos por emisión	Comunicárselos a los clientes con antelación	Mayor aceptación por parte de los clientes
Dudas de los empleados sobre cómo aplicar los cargos por emisión	Formar a la plantilla sobre soluciones y sistemas retributivos de cargos por emisión	Mejor cualificación de empleados y agentes
Reticencia de los empleados a aplicar cargos por emisión	Aumentar la transparencia	Mayor seguridad de los empleados
Dificultad de procesamiento de los cargos por emisión en el punto de venta	Automatizar los procedimientos y personalizar los cargos por emisión	Aumento de los ingresos

