

# LAS AGENCIAS DE VIAJE: DE LAS COMISIONES POR VENTA DE PASAJES A LOS COBROS POR SERVICIOS "FEES"



José Domingo Begazo\*  
E-mail: d180045@yahoo.es

Ricardo Torres Agurto \*\*  
E-mail: agurtord@yahoo.es

## RESUMEN

La globalización como elemento dinamizador de la economía mundial ha generado en el mundo empresarial una nueva dinámica de herramientas de gestión para poder ser altamente competitivos. Esto puede ser aplicable a la gestión de las líneas aéreas, las que debido a los altos costos de mantenerse en el mercado, han reducido las comisiones que otorgan a las agencias de viajes, bajando el valor del pasaje que venden desde un 20% hasta el 1%.

Esto ha hecho que las agencias, para poder sobrevivir, desarrollen un nuevo concepto de aplicación de una tarifa por servicio al cliente; éstos son los "fees".

**Palabras clave:** *Forfaits*, agencias de viajes emisoras, agencias de viajes receptoras, *hub*, ámbito de la economía, economía de la densidad.

## ABSTRACT

The globalization, as a dynamic element of the global economy, has generated in the world business a new dynamic and highly competitive managerial instrument.

This is applied to the management of the airlines that have readjusted the commissions of the Travel Agencies from 20% to 1%. So, in order to survive, travel agencies have to create a new charge for his customer services denominated: FEES.

**Key words:** *Forfaits*, fees, outgoing, incoming, hub, economic of ambit, economics of density.

---

\* Doctor en Administración. Magíster en Administración con mención en Informática de Gestión y en Desarrollo Económico Social. Conferencista invitado en diversos eventos realizados fuera del país. Profesor Principal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

\*\* Estudios de Maestría en Administración con Mención en Dirección de Recursos Humanos. Licenciado en Sociología. Jefe de la Unidad de Planificación, Presupuesto y Racionalización de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las líneas aéreas y las agencias de viajes se encuentran en un serio conflicto: las líneas aéreas han decidido recortar a su máxima expresión las comisiones que anteriormente pagaban a las agencias de viaje, pasando del 20% a más a solo el 1% de valor del pasaje emitido por una agencia, sea esta mayorista o minorista.

Aunque las agencias han recurrido a las autoridades gubernamentales para evitar que sea recortado lo que consideran como un derecho, las líneas aéreas han decidido aplicar esta norma y punto.

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Antes de la Revolución Industrial la gente apenas se movía de su entorno y si lo hacía era por motivos muy concretos: cuestiones de estado, religión o comercio. El trasladarse de un lugar a otro no se hacía por placer sino por una necesidad.

La aparición del ferrocarril y del barco a vapor cambió el concepto de viajar. Hasta pasada la segunda mitad del siglo veinte el viaje del placer era solo un privilegio de la alta sociedad. En los planes del pueblo no se consideraban los viajes porque la economía familiar, al igual que las condiciones laborales, eran precarias.

Gracias a los movimientos de lucha por los derechos laborales se obtuvieron diversos logros como la reducción de la jornada laboral, vacaciones anuales retribuidas, sanidad y educación gratuita, lo que permitió una mejor distribución de la riqueza y la posibilidad de que todas las personas pudieran disfrutar de un viaje.

Las inquietudes personales, un mejor nivel cultural, más tiempo libre, la diversa información que proporcionaban los medios de comunicación y el desarrollo de la navegación aérea, entre otros, generó un fenómeno social y económico denominado turismo de masas.

## PRECURSORES DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

Al hablar de agencias de viajes necesariamente tenemos que referirnos a aquellos pioneros que antes de que el turismo se manifestara como un fenómeno capaz de generar beneficios económicos y sociales para una población, ya comercializaban con éxito en esta actividad.

En Inglaterra, Thomas Cook es reconocido como el primer agente de viaje profesional. En 1841 fletó un tren para transportar a 578 personas de Loughborough a Leicester, ida y vuelta. En 1871 realizó la primera vuelta al mundo como viaje turístico con un grupo de nueve personas. Otro hecho importante es que desarrolló el concepto corporativo dentro del negocio de turismo. Fundó la agencia Thomas Cook and Sons. En Estados Unidos, Henry Wells junto a William F. Fargo, fundaron en 1850 la American Express Company, que nació de la vieja empresa Wells-Fargo de viajes rápidos, famosa en el Lejano Oeste. Ambas empresas constituyen el despegue inicial del turismo.

Después de la Segunda Guerra Mundial se produce una gran explosión viajera, conocida como el “boom turístico masivo”. Es generado en los países occidentales debido a diversas razones como:

- Factores económicos como mayor poder adquisitivo de las personas.
- Avances tecnológicos.
- Políticos: mejora de condiciones laborales y sociales.
- Culturales: expansión de la educación y la cultura.
- Psicológicos: la expansión de la población urbana provoca deseos de evasión; nace la cultura del sol.
- Sociológicos: desarrollo de técnicas de marketing, poder de difusión y expansión de medios de comunicación de masas.

## EXPANSIÓN DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

Las agencias de viajes están muy relacionadas con las compañías de transportes porque surgieron como una actividad ligada al transporte de mercancías. Con la llegada de las líneas aéreas regulares, el negocio de las agencias de viajes empezó a cambiar. En los años treinta la Pan American World Airways era tan pequeña que no tenía una oficina de venta de sus billetes, y por ello pidieron prestada un área de ochenta y cuatro centímetros en el mostrador de la Thomas Cook and Sons en New York.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial se desató el deseo de viajar y mucha gente se inició en el negocio como agente de viaje; profesores, oficinistas y amas de casa trabajaron fuera de

sus hogares dedicando parte de su tiempo a esta actividad.

Dentro de Estados Unidos y Canadá existen unas 37 mil agencias de viajes minoristas que están en funcionamiento. Cada año se abren alrededor de mil nuevas agencias y cada año cierran varios cientos. Las grandes corporaciones de agencia de viajes en Estados Unidos tienen una facturación muy importante. Así, por ejemplo, en 1992, las agencias de viaje más importantes de ese país fueron American Express, con una facturación de más de 65 mil millones de dólares; Carlson Travel Network, con 3200 millones de dólares, y Thomas Cook Travel US, con dos mil millones de dólares.

## DESARROLLO DEL TEMA

Según la *Aiport Council Internacional* (ACI) el tráfico de pasajeros en el mundo fue como sigue:

**Cuadro N°1.** ACI: Tráfico mundial de pasajeros.

Año	Pasajeros (en millones de personas)
2002	3,400
2003	3,500
2004	3,900
2005	4,100
2006	4,300

En el Perú el tráfico de pasajeros fue como sigue:

**Cuadro N° 2.** Tráfico de pasajeros en Perú.

Año	Pasajeros
2002	1'200,000
2003	2'000,000
2004	2'200,000
2005	2'400,000
2006	2'600,000
2007	3'200,000 <sup>(*)</sup>

<sup>(\*)</sup> Cifra estimada para fin de año

De este último cuadro podemos deducir que el tráfico de pasajeros de nuestro país ha crecido en 500,000 personas en el último año, más del doble de lo obtenido en el 2002.

Actualmente las organizaciones que tienen que ver con el turismo han tenido que reconceptualizar sus operaciones debido a una serie de factores como el creciente uso de las tecnologías de la información, la subida incesante del precio del barril de petróleo, y exigencias de competitividad para poder ubicarse en un segmento ideal o que permita un avance mínimo.

Anteriormente las líneas aéreas dependían de las agencias de viaje para poder vender sus pasajes u ofertar sus servicios. Éstas eran un intermediario o una bisagra importante entre las aerolíneas y el usuario final, o sea el viajero. Ahora las empresas de transporte aéreo, ante el arrollador avance de la competencia, tuvieron que establecer alianzas estratégicas como One World, Skyteam o Star Alliance, así como nuevas formas de integración como los *hubs*, desarrollando el concepto de economía de densidad<sup>1</sup> y economía de ámbito<sup>2</sup>.

Las aerolíneas locales que explotan economías de densidad, debido a que pertenecen a las alianzas podrían al menos –hipotéticamente– desplazar a sus competidores y luego aprovechar su posicionamiento ventajoso. Lo anterior es reconocido por la disciplina de la economía del transporte y de competencia en el sector aéreo a través del desarrollo de un modelo teórico de nodos y radios, también conocido como *Hub and Spoke* que representa la forma actual de asignación y explotación de rutas por parte de las alianzas entre compañías aéreas<sup>3</sup>.

## LAS AGENCIAS DE VIAJE

Es una empresa que se especializa en realizar diferentes tipos de servicios en beneficio del viajero, tales como reservaciones de boletos y alojamiento en hoteles, programación de tours, arrendamiento de autos, etc.

La idea de abrir una agencia de viajes posee un atractivo natural para mucha gente, porque se piensa que para empezar con este negocio solamente se necesita de un capital limitado y una mínima información sobre viajes, lo cual no es cierto.

De acuerdo al Decreto Supremo N° 026-2004-MINCETUR, una agencia de viaje es una persona natural o jurídica que se dedica en forma exclusiva al ejercicio de actividades de coordinación, mediación, producción, promoción, consultoría, organización y ventas de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios o contratados para la prestación de los mismos.

Las agencias de viaje se clasifican en:

- **Agencias in - plant.** Se trata de pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en empresas cliente con el fin de que operen eficientemente los servicios que éstas solicitan. Normalmente se trata de oficinas que cuentan con uno o dos empleados que están en constante contacto con los viajeros de la empresa.
- **Agencias de viajes en franquicia.** La franquicia es un sistema de colaboración entre dos empresas independientes en el que una, la franquiciadora, concede a la otra, la franquiciada, el derecho de explotar un negocio siguiendo unas técnicas comerciales uniformes. La franquiciadora aporta también la marca y la imagen corporativa, el saber hacer, los productos, la formación de los trabajadores, el plan de marketing y la gestión de las compras. La franquiciada pagará una cuota periódica a la franquiciadora.
- **Agencias de viajes virtuales.** Nacen debido al cada vez mayor uso de Internet. De esta tendencia surgen los sistemas rápidos de reservas basados en páginas web como el *www.expedia.com* que opera con Worldspan. Las agencias tradicionales ven esta modalidad como una fuerte amenaza y han comenzado a incorporarla como parte de sus servicios, ofreciendo además otros beneficios directos. Esta modalidad presenta dos grandes problemas que actualmente están siendo mejorados: el pago y la privacidad de la información.

Adicionalmente tenemos otra clasificación en función del nivel de comercialización de la agencia:

- **Agencias de viajes mayoristas.** Son aquellas que proyectan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para su afianzamiento, no pudiendo vender ni ofrecer su producto al usuario final. Ejemplo ABC Reps;

Carnival; Consorcio; Viajes Club; Viajes Láser; Viajes Roxana; Viajes Pacífico; Top Tours; Mikonos; Lima Tours; Aeroamérica Rep; Destinos Mundiales; Hada Tours; Nuevo Mundo, entre otros.

- **Agencias de viajes minoristas.** Comercializan el producto de las agencias mayoristas vendiendo directamente al usuario turístico o proyectan, elaboran, organizan o venden toda clase de servicios y viajes combinados al turista, no pudiendo ofrecen ni comercializar sus productos a través de otros servicios. Ejemplo Ace Internacional; Klasse Aéreo; Amazon Camp; Ballestas Tours; Checonato; Coltur; Cóndor Travel; Decatours; Gestours, entre otros.

Las agencias de viaje cumplen, además con múltiples funciones:

- **Técnica.** A través de esta función, las agencias proyectan, confeccionan, y ponen en marcha los productos turísticos, que pueden ser viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados a la oferta) o también podemos encontrarnos con *forfaits* (viajes programados a la demanda, que están adaptados a cada cliente o customizados).
- **Comercial.** Se conecta a la empresa con el exterior, contactando por un lado con los proveedores y por otro con los consumidores. Mejora las condiciones de venta y compra de la empresa.
- **Asesora.** Informa al viajero sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes, y lo ayuda en la selección de lo más adecuado en su caso concreto.

Para cumplir con estas funciones las agencias deben disponer de conexiones con sistemas computarizados de reservas (SCR) o sistemas globales de reservas. Los más utilizados en América Latina son Sabre, Amadeus, Galileo, Apollo o Worldspan. Además deben disponer de conexiones vía internet para estar en contacto con sus clientes y para sus relaciones con los proveedores de servicios turísticos.

En términos del proceso de comercialización del turismo, las agencias de viajes suelen trabajar estrechamente vinculadas con las empresas transportistas como líneas aéreas, cruceros, taxistas y en general, todos los operadores, además de hoteles y restaurantes.

## LAS AGENCIAS DE VIAJES EN EL PERÚ

Dentro del volumen total de pasajeros en el mundo, el Perú representa el 0.14% del turismo. Según las cifras oficiales, el flujo de viajes al Perú está incrementándose anualmente, y hoy en día tenemos un promedio de un millón y medio de turistas. Pero, ¿cuál es la situación de las agencias de viaje?, ¿qué comportamiento tuvieron luego de la decisión de las aerolíneas de reducir las comisiones y sobre comisiones a la mitad de lo que estaban anteriormente?

Esta medida, si bien afectó a muchas entidades del sector, llevó a otras empresas dedicadas principalmente a la emisión de pasajes a replantear sus niveles de compensación, gastos y costos internos. No es que las aerolíneas quieran desaparecer empresas, lo que buscan es que éstas logren mantenerse por sí solas. En Europa y Estados Unidos así se están llevando las cosas, es por ello que las agencias han comenzado a aplicar un monto adicional por algunos servicios que brindan como confirmación de vuelos, renovación del pasaporte, reserva de hoteles, etc.

En el Perú existen 2800 agencias de viaje aproximadamente<sup>4</sup>, de las cuales sólo 134 son reconocidas por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), factor muy importante para muchos clientes que toman en cuenta este reconocimiento como señal de seriedad y confianza de una agencia de viajes, ello debido a que existen muchas agencias informales o “bamba” que estafan a los clientes por lo que se recomienda tener en cuenta la antigüedad de la agencia, un buen local, y precios muy parecidos a los de otras agencias o líneas aéreas.

Hoy en día los márgenes de ganancia que obtienen las agencias de viaje son muy reducidos y aunque sea o no IATA, es importante que esté afiliada preferentemente a la Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT) que tiene como objetivo promover el desarrollo, fortalecimiento y mejoramiento del turismo, asumiendo su representación gremial, y a la Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (APOTUR).

Se calcula que existen más de dos mil agencias que operan sin autorización y que en su total facturan menos del 20% frente a las 200 ó 180 que se encuentran debidamente reglamentadas. Esta informalidad que hay en el sector no llega a afectar a las grandes agencias de viajes, ya que las primeras veinte empresas turísticas concentran el 65% ó 70% del mercado aunque un gran problema que enfren-

tan está vinculado con los costos: un turista que visita Machu Picchu debe pagar alrededor de US\$ 1,000 ó US\$ 1,500, y por ese mismo precio puede adquirir tres productos turísticos en México (como ruinas arqueológicas, playas como las de Acapulco y Cancún o grandes ciudades).

## SITUACIÓN ACTUAL DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

LAN Perú, empresa que tiene una posición de dominio del mercado de vuelos nacionales e internacionales, ha adoptado desde inicios del año 2007 un nuevo esquema de negocio acorde con la tendencia mundial de las aerolíneas, que contempla una comisión de agencia del 1% para la venta de pasajes en las rutas domésticas e internacionales.

En el caso de pasajes vendidos directamente por LAN (venta presencial) se cobra a los usuarios un cargo por el servicio de venta y emisión del pasaje. La aerolínea indicó que bajo este nuevo esquema asegura un óptimo servicio y la accesibilidad de su transporte aéreo, además de fomentar la libre competencia en beneficio de los consumidores.

Ante esto los agentes de viaje han expresado un fuerte rechazo ante la baja de comisiones, y se niegan a aceptar que les corten el sistema de reservas computarizado, indicando que existe una competencia desleal cediendo parte de sus comisiones.

## NUEVO ROL DE LAS AGENCIAS DE VIAJE

El abanico de conocimiento y habilidades de un agente de viajes con éxito es grande y está creciendo constantemente. Una descripción de su trabajo sería la siguiente:

- Preparar el itinerario planeado para viajes individuales o en grupo. Vender viajes organizados ya preparados. Nueve de cada diez agencias organizan viajes en grupo.
- Hacer las reservas necesarias en hoteles, moteles, así como las comidas, alquiler de coches, visitas turísticas, traslado de pasajero y equipajes de las terminales a los hoteles. También incluye entradas a espectáculos especiales como festivales de música y teatro.
- Aconsejar sobre los muchos detalles implicados en los viajes actuales, tales como el seguro del equipaje y de viaje, material de estudio de idiomas, cheques de viajero, cambio de moneda extranjera, documentos necesarios (visados y

pasaporte) y requisitos médicos (inmunizaciones y vacunas).

- Recomendar horarios de conexiones con las diversas modalidades de transporte (otras aerolíneas, buses, trenes, ferrys, barcos, etc.), así como los hoteles más adecuados en función de precio, calidad, tipo de habitaciones, impuestos y descuentos locales.
- Hacer las reservas para actividades de interés especial, tales como peregrinaciones religiosas, convenciones y viajes de negocios, viajes gastronómicos y deportivos. Las convenciones y los viajes de negocios conforman la mitad del negocio de las agencias de viajes.

En resumen podríamos decir que los agentes de viajes son hombres de negocios que venden servicios de viajes. Un término que los describe mejor sería el de consejero o asesores de viajes, quizás corredores de viajes sería incluso más adecuado. Un buen agente tiene algo de consejero personal, psicólogo y experto en el arte y la ciencia de viajar.

Para reducir el impacto del recorte de comisiones, las agencias de viajes están adoptando diferentes estrategias como el control de costos, la potenciación de productos no aéreos donde todavía se mantienen las comisiones (como cruceros, paquetes, hoteles, etc.), la especialización por áreas geográficas o nichos de mercado (lunas de miel, viajes de estudiantes, sólo cruceros, etc.) y el establecimiento de *service fees* al cliente final.

#### AL RITMO DE LOS FEES

Hace cinco años las agencias de viajes de Latinoamérica dependían en un 75% de las comisiones de las aerolíneas, y este 2007 parece ser el año definitivo para la consolidación del modelo de *fees* en la región.

La baja de las comisiones es un problema que ha hecho de las suyas en Estados Unidos y Europa, y que ahora está afectando a otros países como México, Colombia, Paraguay y Perú. Si bien es cierto que la reducción de las comisiones ha originado la desaparición de más de cuatro mil agencias de viajes en Latinoamérica debido a una sobresaturación de agencias que no estaban preparadas estructuralmente ni en cuanto al personal que trabajaba en ellas, los más beneficiados son

los clientes que ahora cuentan con un modelo más eficiente y transparente.

Muchos gremios acudieron a los gobiernos para pedir su defensa ante el nuevo modelo pero tal acción no tuvo los frutos esperados. Un buen ejemplo es lo sucedido en Paraguay, donde muchas agencias no querían ver lo que estaba pasando en el mundo y que motivó que la Asociación de Agencias de Viajes de Paraguay (AAVIP) realizara una serie de acciones para garantizar el 6% de comisiones a las agencias de viajes, lo que provocó el retiro del país de American Airlines. Adicionalmente a ello Varig y Lloyd Aéreo Boliviano quebraron dejando a ese país en una situación de aislamiento aéreo tremendo, ya que tiene una sola línea aérea autorizada para ingresar al país, que es TAM. En Colombia la situación se manejó de manera diferente: en noviembre del 2006 la Aeronáutica Civil de Colombia expidió una resolución anunciando la disminución progresiva de las comisiones y la implementación de un cobro por servicios. Mientras que en Venezuela, los burócratas han emitido una resolución en la cual se exige el pago de un monto establecido por parte de las aerolíneas hacia las agencias de viaje, distorsionando el ambiente de libre competencia.

#### CÓMO APLICAR EL CARGO POR EMISIÓN

Cuando la base de los ingresos de un sector desaparece es hora de renovarse o morir; esas son las dos opciones a las que se han tenido que enfrentar las agencias de viajes desde hace un lustro cuando ocho de las diez mayores compañías aéreas estadounidenses redujeron la base de sus comisiones a cero.

Un valor agregado muy importante es la implementación de la tecnología en la gestión de viajes ya que la generación de valor es directamente proporcional a la incorporación tecnológica, específicamente a las herramientas de reserva en línea, como *Get There*, la herramienta de reserva en línea pionera en el mercado y que en la actualidad es utilizada por más de tres mil empresas alrededor del mundo incluyendo Latinoamérica (ya está implementada en ocho países de la región). La disminución de las comisiones y la implementación de los *fees* están vinculados con la diferenciación en el modelo de servicios y valores agregados, y para aquellas agencias que son usuarias de *Get There* en la región, esto les permite tener un elemento diferenciador.

La oportunidad para una total adopción de las herramientas de reserva en línea puede ir de la mano con el tema de las comisiones; no obstante tiene que ver más con el tema de que las condiciones estén dadas para un ambiente *on line*. El mercado ya tiene a disposición de las agencias de viajes soluciones que les permiten calcular el servicio que cobran a sus clientes en función de unos parámetros definidos por la propia agencia, todo ello de un modo completamente integrado en las tarifas y válido tanto para las reservas aéreas como para el alquiler de vehículos u hoteles. Es el caso del *Service Fee Manager* de Amadeus, una tecnología que ha sido todo un éxito en el mundo pues calcula los cargos y cubre una de las demandas más habituales de las agencias de viajes que reclamaban un gestor del *service fee* plenamente adaptado a sus necesidades particulares.

El *Amadeus Service Fee Manager* se compone de tres bloques principales:

- **Ticketing Fee.** Permite a la agencia definir cargos o descuentos en función del tipo de tarifa que se contrate, del itinerario que se vaya a realizar, de la compañía o del tipo de cabina en que se viaje, o del tipo de *e-ticket* que se reserve.
- **Contextual Fee.** Asume el cargo o descuento que se realiza dependiendo de si la reserva es hecha en una agencia de viajes tradicional o a través de una agencia *on line*.
- **Booking Fee.** Permite realizar cargos o descuentos por venta o cancelación, así como por emisión.

Varios mitos han tenido que ser derrumbados para que Latinoamérica ingrese a un esquema moderno en la gestión de viajes, a tono con la tendencia internacional. Antes, la sola palabra *fee* solía poner los nervios de punta a las agencias de viajes de la región. Ahora, después de una etapa de transición del mercado, son muchas las que están satisfechas por haber elegido este camino. Aquellas agencias que efectivamente implantaron un esquema de cobro de *fees* para la gestión y gerenciamiento de sus cuentas no sacrificaron utilidad en el proceso sino que aprovecharon la oportunidad y han visto crecer sus márgenes. El cobro por servicio les ha permitido mejorar la calidad en el servicio y, lo más importante, realizar una fuerte inversión en tecnología que

consideramos positiva para la gestión de los viajes de nuestros clientes, así como mejorar las posibilidades de ahorro.

En consecuencia, expertos en el tema opinan que las agencias tendrán que dejar de ser pequeños comerciantes dependientes de las comisiones para convertirse en profesionales con grandes conocimientos que proporcionen servicios que los turistas estén dispuestos a pagar. Los intermediarios que no añadan ningún valor fracasarán; aquellos intermediarios que proporcionen los desplazamientos o algún otro servicio adicional tendrán éxito pero estos servicios dejarán de ser gratuitos.

## CONCLUSIONES

Podemos decir que si bien hay una primera resistencia y un deseo de comprarle directo a la línea aérea por creer o considerar que es más barato, ello ha motivado que las agencias de viajes desarrollen una infinidad de servicios adicionales y es ahí cuando el *fee* es ampliamente aceptado porque tiene un valor agregado.

La aplicación de cargos por emisión no necesariamente implica una pérdida de clientes, ya que muchos turistas están dispuestos a pagar más si ello redundo en la mejora del servicio que les presta su agencia de viajes.

## GLOSARIO

- **Forfaits.** Viajes programados a la demanda, que están adaptados a cada cliente o customizados.
- **FEES / Cobro por Servicios.** Es la situación actual de la transición del esquema de comisiones de las Agencias de Viajes a cobros por servicios a los clientes.
- **Outgoing / Agencias de Viajes Emisoras.** Envían viajeros a áreas geográficas distintas del lugar donde se encuentra la propia agencia.
- **Incoming / Agencias de Viajes Receptoras.** Se ocupan de atender o traer turistas de otras áreas geográficas.
- **Hub.** Existencia de un centro de operaciones –aeropuerto– conocido como el *hub* desde el cual se distribuyen los pasajeros a distintas rutas conocidas como *spokes*.

## NOTAS

1. Economía de densidad. Economías a escala que surgen a partir de la mayor capacidad de las naves. Mientras mayor sea el tráfico en una ruta será necesario utilizar una nave de mayor tamaño; en ese sentido los costos promedio de vuelo serán menores. Este tipo de economía de escala implica que una única aerolínea debe operar la ruta a fin de poder explotar estas economías.
2. Economía de ámbito. Derivadas de la operación de una red de rutas y en las cuales los costos asociados con la producción de un conjunto de servicios –red de rutas– son menores a los que incurre la empresa si los produce en forma individual.
3. Permiten reducir los precios de los boletos aéreos de los viajes interlíneas (internacionales con interconexión o *spoke-hug-spoke*). Pueden existir incentivos para explotar poderes de mercado en viajes internos o locales (*spoke-hug*), una vez que las aerolíneas que prestan servicio

dentro de una alianza han cerrado, al menos parcialmente, el mercado a los competidores locales.

4. Datos al año 2006.

## BIBLIOGRAFÍA

- BGAZO, JOSÉ DOMINGO (2002). *Megatendencias del turismo en el tercer milenio*. Editorial San Marcos.
- DIARIO *EL COMERCIO* (2007). Suplemento *Día 1*. Pág. 14-15. Lunes, 1 de octubre.
- LATIN PRESS (2007). *Gerencia de viajes*. Volumen 11, N° 1. Febrero - Marzo.
- LATIN PRESS (2007). *Gerencia de viajes*. Volumen 15, N° 4. Agosto - Septiembre.