



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

TESIS O TRABAJO FINAL DE ACREDITACIÓN

1) Nombre del aspirante.

Ricardo Luis Miguel Comelli

2) Carrera en el marco de la cual se presenta el Proyecto de Tesis o Trabajo Final

Master en Marketing y Administración Estratégica – 2001/2002

3) Nombre del Director o Tutor del proyecto.

Dr. Hugo Sarri

4) Título del Proyecto

Estudio, Diagnostico y Consideraciones Conceptuales sobre la Aplicación del concepto de Revenue Management para empresas de consumo masivo en Argentina.

INDICE

TESIS O TRABAJO FINAL DE ACREDITACIÓN	1
Ricardo Luis Miguel Comelli.....	1
Master en Marketing y Administración Estratégica – 2001/2002	1
Dr. Hugo Sarri.....	1
Estudio, Diagnostico y Consideraciones Conceptuales sobre la Aplicación del concepto de Revenue Management para empresas de consumo masivo en Argentina.....	1
PRIMERA PARTE.....	4
1. Introducción	4
2. Problema.....	5
3. Justificación.....	9
4. Objetivos generales.....	11
5. Objetivos específicos	11
6. Hipótesis	12
SEGUNDA PARTE.....	13
2. Marco Teórico	13
2.1 Rentabilidad.....	13
2.2 Historia.....	14
2.3 Concepto Revenue Management	16
2.4 Antecedentes investigativos.....	32
2.5 La Industria de las Bebidas Gaseosas y su mercado	44

TERCERA PARTE	49
3. Marco Metodológico	49
3.1 Aspectos metodológicos	49
3. 1. a. Determinación del universo o población	49
3. 1. b. Determinación de la muestra	49
3. 1. c. Unidad de observación.....	50
3.2. Selección del método y niveles de investigación	50
3. 2. a. Tipo de investigación	50
3. 2. b. Tipo de diseño.....	52
3.3. Fuentes, método y técnicas para la recolección de la información.....	53
3. 3. a. Fuentes.....	53
3. 3. b. Métodos para la recolección de datos.....	53
3. 3. c. Instrumentos	54
3. 3. d. Plan de tabulación de datos.....	54
CUARTA PARTE	61
4. Resultados del trabajo de campo	61
4.1 Análisis e interpretación de la información	61
4.2 Análisis de las encuestas.....	61
QUINTA PARTE.....	85
5. Conclusion	85
5.1 Demanda segmentada.....	85
5.2 Demanda sensible al precio	91
5.5 Demanda variable	95
5.6 Comprobación de la hipótesis	96

SEXTA PARTE.....	100
6. Bibliografía.....	100

PRIMERA PARTE

1. *Introducción*

En el actual contexto globalizado, la apertura de mercados a escala mundial ha generado un entorno competitivo en el cual es cada vez más difícil para las diferentes empresas posicionarse, mantenerse, y crecer como líderes de un sector productivo determinado, debido a la enorme cantidad de variables que intervienen día a día en la fluctuación de los distintos mercados.

En este marco de mercados complejos e inciertos, se comprende que las empresas necesiten encontrar mecanismos que aseguren su rentabilidad, ya que a mayor margen de ganancia, mayor es la posibilidad de imponerse en el mercado por sobre las empresas competidoras. Ahora bien, lo que no resulta evidente a primera vista es la forma o estrategia que se debe llevar a cabo para lograr ese objetivo.

Un análisis simplista sobre el tema puede brindar lo que parecen ser respuestas fáciles, es decir, la sugerencia de incrementar los precios, bajar

los costos, o vender mayores cantidades de producción como alternativas rápidas para lograr un incremento en la rentabilidad. No obstante, la realidad ha demostrado ser bastante más compleja.

Un incremento de los precios, por ejemplo, puede generar diversas respuestas negativas: los clientes pueden bajar notablemente los niveles de consumo del producto, o bien la respuesta comercial de los competidores puede desatar una guerra de precios en la cual se pierda en gran medida el control del mercado, todo esto afectando el valor que el producto genera para los clientes y consumidores, y sin duda impactando en los resultados actuales y futuros. Asimismo, disminuir los costos de producción puede generar un impacto muy negativo en la calidad del producto, afectar la imagen de la empresa, e incluso generar importantes pérdidas en lo que refiere a la cartera de clientes.

En un contexto complejo y heterogéneo muchas de las soluciones, tales como la suba de precios, la bajo de los costos de producción, etc., que a primera vista parecen resolver los problemas de la rentabilidad, si no se tienen en cuenta todas las variables que afectan en el mercado, pueden provocar resultados muy negativos. Lo que parece ser un conjunto de soluciones simples no es más que una caracterización incompleta, parcial de las heterogéneas variables que inciden en el mercado, que puede traer consecuencias muy negativas para una empresa que se encuentra inmersa en esta realidad compleja. Estas consecuencias pueden provocar que, a largo plazo, la rentabilidad termine cayendo aún más. Es por esto que se hace imprescindible una estrategia que pueda atender a todas las diferentes características del mercado.

2. Problema

En el caso de las grandes empresas que producen gaseosas de consumo masivo (Coca Cola, Pepsi, entre otras), esto es especialmente visible. En estos casos, los productos son consumidos por distintos segmentos de mercado que eligen una marca por motivos diferentes en cada caso, y esta diversidad de variables que influyen sobre la elección del consumidor, debe ser tomada en cuenta por la empresa a la hora de diseñar sus estrategias destinadas a aumentar los niveles de rentabilidad. Las empresas más grandes son las que más posibilidades tienen de publicitar sus productos, obteniendo así un mayor alcance, como también son las que pueden generar más diversidad de ofertas a nivel precios y productos. Estas características de las empresas más grandes son las que hacen que los consumidores suelen preferirlas antes por sobre las marcas menos conocidas, es decir, generan mayor confianza en el público. Pero es justamente esta enorme cantidad y variedad de consumidores la que genera en la empresa la necesidad de buscar estrategias que respondan a todos los tipos de consumidores.

Así, existe un gran porcentaje del público consumidor de una determinada gaseosa que está dispuesto a pagar precios más elevados sólo por el hecho de mantener la marca del producto, mientras que otros segmentos de los consumidores están más atentos a las promociones que cada empresa pueda ofrecerle. Esto depende en gran medida de diferentes variables, tales como la edad de los compradores, su status socio-económico, el género, el tipo de ambiente en el que vive (rural o urbano), y otras variables que deben ser contempladas por la empresa para cada presentación del producto: por ejemplo, no es el mismo el público que compra envases familiares de una determinada gaseosa, que aquel que compra envases pequeños para consumir en la calle o en bares, ni son las mismas sus preferencias o sus posibles respuestas ante las estrategias de la empresa. Asimismo, hay consumidores que compran gaseosas todo el año,

mientras que otros sólo las consumen en ocasiones especiales (fines de semana, cumpleaños, navidad, año nuevo u otras celebraciones).

Esto quiere decir que las empresas productoras de gaseosas de consumo masivo deben enfrentarse a clientes que toman la decisión de compra con elementos de valoración muy diferentes, y que lo hacen con muy distintos horizontes de planeamiento, los que también varían dependiendo del país o región en el que se encuentran.

Otra dificultad que se suma al caso de las empresas que producen gaseosas de consumo masivo, es el hecho de que ellas tratan con los intermediarios (es decir, los diferentes distribuidores del producto) y no directamente con los consumidores. De este modo, las estrategias deben tener en cuenta esta relación indirecta con el comprador final, a la hora de mejorar los niveles de rentabilidad, pues a su vez los intermediarios se comportan de acuerdo a diversas variables (su poder de compra, su poder de financiación, su nivel de organización y planificación interno) que no necesariamente se encuentran ligadas a los niveles de demanda de los consumidores.

Como respuesta a estos problemas, se trata de responder a la gran variabilidad de los mercados globalizados y la enorme complejidad del entorno actual, encontrando una metodología que, apoyada por la información y la informática, permita generar el máximo de ingresos seguros para la producción futura: esto es el Revenue Management.

Revenue Management es el proceso por el cual se detectan las variables que tienen impacto en el resultado de un negocio, para analizarlas y modificarlas a fin de obtener la máxima rentabilidad posible mediante su combinación. Dependiendo del sector productivo al que se aplique, hay variables más simples de detectar –como el precio de venta- y otras más complejas –como pueden ser las variables consideradas en el proceso de

decisión de los consumidores -. Por eso, es muy importante el análisis integral de éstas, para que los ajustes que se hagan en ciertas variables no tengan impacto negativo en otras obstaculizando así el resultado total.

Conceptualmente, el Revenue Management nació en la industria del transporte aéreo en Estados Unidos. El propósito original era aumentar el coeficiente de ocupación de los aviones, y para ello se diseñó la siguiente estrategia: se establecieron tarifas diferenciales que privilegiaban a quienes hacían reservas firmes con anticipación de varios meses, luego aumentaba la tarifa de los clientes que generaban reservas entre tres meses y unos pocos días, y finalmente se liquidaban a precios muy bajos los últimos asientos disponibles (*last minutes offers*).

Esto responde a su vez a distintos segmentos de mercado: el segmento de clientes que opta por las tarifas de vuelos reservados con mucha anticipación se conforma mayoritariamente de operadores de turismo que requieren bloques de pasaje para poder vender a los clientes finales a precios bajos manteniendo un buen ingreso por diferencia; el segmento de clientes a precios crecientes está integrado por personas que aprecian la conveniencia de hacer planes tardíos y/o flexibles; por último, las *last minutes offers* generaron un nuevo segmento de viajeros que se acercan al aeropuerto para “sorprenderse” y partir hacia un destino cuya disponibilidad y precio los sedujeran.

Teniendo en cuenta la eficacia que el Revenue Management ha brindado en otros sectores productivos (líneas aéreas, hotelería, turismo) a la hora de maximizar los ingresos frente a una demanda muy heterogénea, y la necesidad de las empresas productoras de gaseosas de consumo masivo de encontrar respuestas para la variabilidad de sus mercados, proponemos adoptar este nuevo enfoque empresarial, generando una ventaja competitiva sostenible en el mercado a partir de la aplicación de los métodos

cuantitativos que esta disciplina ofrece para la optimización de precios, el mix de productos y la captura de consumidores.

El objetivo de una empresa a la hora de implementar el Revenue Management es predecir el comportamiento de los consumidores y optimizar la disponibilidad de productos y precios de manera que se pueda maximizar los ingresos. Frente a la dinámica de un mercado cambiante y variado, y cada vez más complejo, se busca la mejor estrategia para poder aumentar la rentabilidad. Esto significa venderle al cliente indicado, el producto indicado, a un precio conveniente y en el momento más oportuno.

3. Justificación

En Argentina, la industria de gaseosas de consumo masivo se mueve en un entorno complejo que está en constante movimiento, tanto debido a factores político-económicos, como en función de variables sociales y culturales, es decir, los gustos, las tendencias, los niveles de información, etc. Esto explica el alto grado de dificultad que enfrentan dichas empresas a la hora de obtener una ventaja competitiva sostenible que les permita generar una optimización constante de su rentabilidad. La importancia del desarrollo de los principios y habilidades del Revenue Management está dada por la aparición de las mismas problemáticas y disyuntivas empresariales que en el resto del mundo, con el agravante de que nos encontramos en un entorno generalmente más inestable y con alto grado de incertidumbre, el cual complica aún más la toma de decisiones.

Anteriormente se ha planteado que las respuestas fáciles que el entorno empresarial suele manejar como primeras alternativas ante este problema –a saber, la sugerencia de incrementar los precios, bajar los

costos, o vender mayores cantidades de productos, como alternativas rápidas para lograr un incremento en la rentabilidad- suelen traer consecuencias negativas, debido a que no contemplan la complejidad del entorno y la inmensa cantidad de variables que actualmente inciden en el mercado.

A pesar de esto, las empresas productoras de gaseosas de consumo masivo (que constituyen nuestro objeto de estudio) cuentan con los recursos de capital y con recursos humanos debidamente capacitados para aplicar estos conocimientos de manera adecuada, haciendo uso de las técnicas del Revenue Management para optimizar sus niveles de rentabilidad.

Un elemento extra que favorece la aplicación de estos conceptos es la verdadera revolución tecnológica que se profundiza día a día, y que permite la recopilación, el manejo y el análisis de datos en un modo inédito, brindando a las empresas un manejo de la información que tiene altas potencialidades para transformarse en una ventaja competitiva que ayude a mejorar la rentabilidad.

En este sentido, la propuesta de pensar la aplicación de las técnicas de Revenue Management a esta industria, de manera de que mejore su rentabilidad, presenta muchísimas ventajas, tanto a nivel práctico como teórico, que justifican y muestran la importancia del desarrollo de la presente investigación.

La aplicación de esta estrategia tiene como principal ventaja el poder dar una respuesta efectiva a la diversificación de la demanda en cuanto a fijación de precios, de manera de obtener la mayor rentabilidad sin riesgo de perder protagonismo en el mercado. Además, implicaría un aumento en la capacidad de competencia de la empresa en cada uno de los distintos sectores del mercado.

A nivel teórico la presente investigación resulta de importancia en la medida en que permite maximizar las posibilidades de empleo de un concepto novedoso, como es el Revenue Management, a un sector productivo que aún no ha incursionado en su utilización. En este sentido, este trabajo se constituye como un antecedente de interés para todo aquel que esté interesado en la utilización del Revenue Management en ésta o en otras áreas productivas. Asimismo, la presente investigación brinda la posibilidad de evaluar la aplicabilidad de dichas técnicas en un entorno particularmente inestable a nivel social, económico y político, como es Argentina, lo cual puede servir para pensar luego su aplicación en otros países de América Latina.

En términos prácticos, el presente trabajo brinda la posibilidad concreta de plantear y evaluar estrategias que permitan a las empresas productoras de gaseosas de consumo masivo mejorar sus niveles de rentabilidad de manera constante, brindándole nuevas oportunidades de estabilidad y crecimiento en el mercado.

4. Objetivos generales

Demostrar la posibilidad de utilización de los conceptos y técnicas de Revenue Management en las empresas productoras de gaseosas de consumo masivo que operan en Argentina, y proponer su aplicación.

5. Objetivos específicos

- Desarrollar las técnicas y los conceptos claves de Revenue Management, evaluando sus ventajas y desventajas.
- Analizar los resultados obtenidos por otras empresas y sectores productivos afines en la aplicación de las técnicas y conceptos de Revenue Management.
- Describir las particularidades del mercado de gaseosas de consumo masivo en Argentina, y las diferentes variables que inciden en él.
- Evaluar la aplicabilidad de las técnicas y conceptos de Revenue Management a las empresas productoras de gaseosas de consumo masivo, teniendo en cuenta las particularidades de dicho mercado.
- Proponer alternativas de implementación de algunas técnicas de optimización de la rentabilidad basadas en los conceptos de Revenue Management, atendiendo a las diversas particularidades del sector.

6. Hipótesis

Las empresas productoras de gaseosas de consumo masivo que operan en Argentina pueden aumentar su rentabilidad manteniendo su estructura, a partir de la aplicación de las técnicas y conceptos de Revenue Management

SEGUNDA PARTE

2. Marco Teórico

2.1 Rentabilidad

Optimizar la rentabilidad, es uno de los objetivos más importantes de cualquier tipo de empresa. Según Ferré, se define a la rentabilidad como la retribución a los beneficios del empresario por arriesgar una inversión en un negocio determinado.¹ No obstante, a la hora de definir una estrategia para llevar a cabo este objetivo, podemos encontrar que se pueden tomar diversos caminos. Muchas veces, se hacen análisis parciales y no se llega a entender la complejidad del problema. Frecuentemente, se adoptan medidas como la reducción de costos, que pueden traer consigo incidencias negativas en otras variables del mercado, afectando el resultado general.

Con el objetivo de optimizar la rentabilidad, en las últimas décadas las grandes empresas han tomado diversas medidas y estrategias de reducción de costos a través de downsizing y reingenierías. De ellas, se han obtenido

¹ Ferré, Daniel. "Análisis de indiferencia en base al indicador rentabilidad", Disponible en www.libdigi.unicamp.br Consultado el 20/05/2008

diferentes tipos de resultados, sin embargo, muchas veces han llevado a lo que se llama “anorexia corporativa”. Es decir, a la falta de eficacia de una corporación producida por una reducción excesiva debida a las diferentes medidas de reducción de gastos.² Esto, ha provocado una baja en la moral de los empleados, daños profundos en la capacidad de reacción de las organizaciones y, eventualmente, incluso han puesto en juego las posibilidades de crecimiento de las empresas.

Por otro lado, otras empresas, supieron ver lo complejo de este tema y han podido aplicar un conjunto de técnicas y tácticas que les han ayudado a entender mejor sus mercados para poder sacar provecho de este conocimiento, aumentando en forma creciente su rentabilidad. Este conjunto de técnicas y tácticas es conocido como Revenue Management.

2.2 Historia

El Revenue Management como disciplina surge en los '70 en el mercado de las aerolíneas estadounidenses. Explica Ariel Baños³ que en esta industria, el objetivo de maximización de ingresos es prácticamente equivalente a la maximización de beneficios, ya que posee grandes costos fijos como combustible, mantenimiento, personal y costos variables poco significantes como la comida de los pasajeros. Este instrumento permitía maximizar los ingresos aplicando un sistema de reservaciones con tarifas dinámicas, porque se ajustaban en el tiempo en relación con la capacidad de oferta –asientos disponibles- y con variables que influyen en la demanda. Puntualmente, se hacían descuentos a aquellos pasajeros que compraban

² Soukhanov, Anne H. Word Watch The Atlantic, Vol. 227 # 4 (abril de 1996), pág. 128

³ Ariel Baños “Revenue Management: Conceptos Básicos” disponible en www.fijacióndeprecios.com consultado el 25/8/2009

sus pasajes con anticipación y se estimaba cierta cantidad de pasajes para ser vendidos a último momento a los que no se les aplicaba ese descuento. Estos últimos pasajes eran los más rentables, ya que se trata de un tipo de pasajeros que necesita hacer el viaje con urgencia y está dispuesto a pagar más dado su necesidad.

La problemática inicialmente se centró en determinar la cantidad de asientos que se debía reservar para estos pasajeros de último momento. Reservar un porcentaje fijo en todos los vuelos no era útil, ya que la demanda cambia dependiendo de diversos factores como la época del año, el itinerario, el horario, el día de la semana, entre otros. La complejidad de estas variables y sus relaciones determinó la necesidad de la aplicación de sistemas de información para determinar las reglas de asignación de inventario de asientos disponibles en cada vuelo. Cada vez se desarrollaron sistemas de información más complejos dando origen al Revenue Management como una disciplina independiente.

Actualmente, dado el éxito del empleo del Revenue Management en la industria aeronáutica, se emplea en otros tipos de industrias como la hotelería, el alquiler de automóviles, ferrocarriles, cruceros, acceso a internet, entre otros servicios.

Baños, reconoce que hay tres condiciones que deben darse en el mercado para la aplicación del Revenue Management:

- Producto perecedero
- Horizonte de ventas corto
- Demanda sensible al precio

Dice que la empresa debe tener un stock limitado de un servicio o productos perecederos, por un tiempo limitado, entonces debe asignarlos de

manera tal de maximizar sus beneficios. La demanda debe ser segmentada, como en el caso de los pasajeros que reservan con anticipación y pasajeros de último momento. Además de tener una demanda segmentada, debe ser sensible al precio para poder controlar la asignación del producto o servicio. Si bien sería ideal vender los productos a aquellos clientes que estén dispuestos a pagar el precio más alto, de esta manera se estaría corriendo el riesgo de que no se vendan todos los productos y debido a su carácter perecedero, se perderían. Finalmente, debe haber una confluencia de estas dos ideas, “una regla de asignación de los productos a diferentes precios, de acuerdo a la disposición a pagar de los diferentes segmentos del mercado, que permita maximizar los beneficios de la empresa”. Para aplicar esta regla de asignación de precios, se deberán tener en cuenta todas las variables que influyan en la demanda según el mercado del que se trate y el período de vigencia de la oferta.

2.3 Concepto Revenue Management

Revenue Management es el término genérico que describe el proceso para alcanzar el máximo beneficio. Es definido como “vender el producto correcto, al precio correcto, en el momento correcto”.⁴ Se basa en una combinación de sistemas de información y de modelos matemáticos, para generar estrategias de precio de manera que, de determinar un tipo correcto de capacidad a un tipo correcto de cliente en el momento adecuado, de modo que se maximice el beneficio de la organización. Se sustenta en una combinación de segmentación del mercado, de control de inventarios, de pronósticos de demanda, de gestión de precios y de otras disciplinas.

⁴ S. Kimes “Yield management: A tool for capacity constrained service firms” Journal of Operations Management, 1989.

Según Porter⁵, el análisis estratégico implica la existencia de tres tipos de estrategias genéricas:

1. **Liderazgo de costos:** Destaca el concepto de costos de la inequación de valor, con el objetivo de crear una utilidad unitaria mayor dado un precio de mercado; o alternativamente poder ofrecer el producto a precios más bajos y así generar utilidades mayores a partir de más ventas.
2. **Diferenciación:** se encarga del concepto de valor de la inequación de valor, con el objeto de generar un *gap* mayor en la percepción de valor de producto y así estimular mayores ganancias a partir de un mayor volumen de ventas; o alternativamente permitirle al oferente cobrar un precio unitario más alto a partir de un aumento de la percepción de valor por parte del cliente
3. **Segmentación:** consiste en focalizar la estrategia de la empresa en un segmento de mercado, pudiendo optar por un liderazgo de costos como por la diferenciación en el segmento

La aplicación del Revenue Management en el contexto de una estrategia de liderazgo de costos implica que la empresa hace un esfuerzo relevante por reducir los costos fijos debido a su gran influencia sobre la ecuación de costos de este tipo de empresa. Es significativo que no se debe argumentar que esta estrategia implica precios bajos, en realidad significa bajar los costos para decidir qué hacer con el *pricing*.

⁵ Porter, Michael *Estrategia competitiva*. Ed. REI/CECSA, 1992

Por el contrario, la utilización del Revenue Management en los casos de la aplicación de una estrategia de diferenciación significa importantes restricciones al *pricing* del producto. Efectivamente, un *pricing* desacertado desposicionará a la empresa a pesar de que quizás esté cumpliendo con optimización a corto plazo de las variables que componen la métrica del Revenue Management.

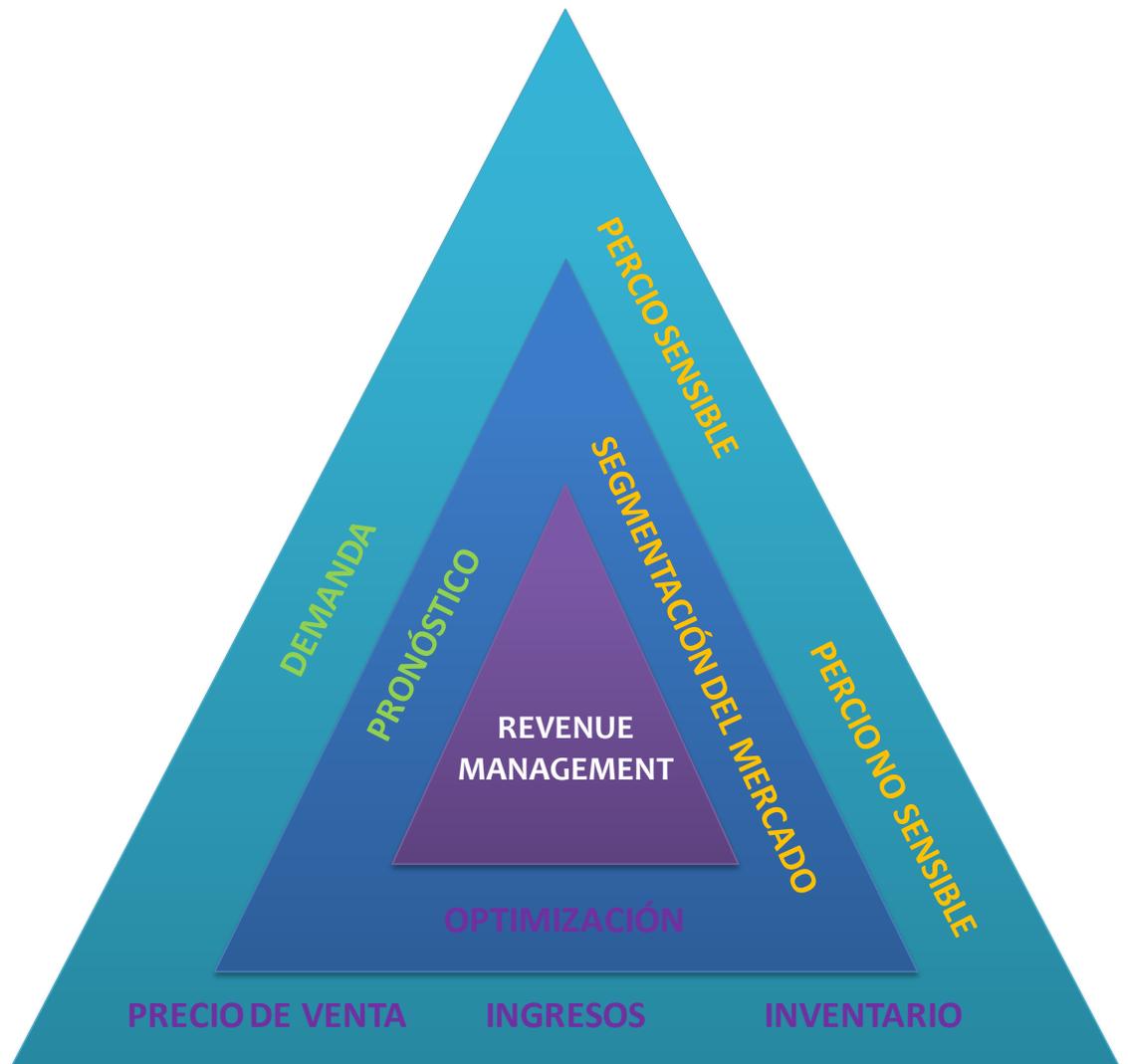
En el contexto de una estrategia de segmentación, es posible ocuparse del liderazgo de costos o sino en la diferenciación al interior de un segmento específico de mercado. En ese caso, el Revenue Management genera los mismos resultados que en cada estrategia genérica.

Un sistema de Revenue Management es la combinación eficaz de un sistema de pronósticos con un sistema de optimización.⁶

Dado que la optimización consta en balancear la oferta y la demanda, maximizando el beneficio, se deben seguir estos procesos:

- **Optimizar la estructura de precios:** Segmentar la oferta para amoldarla a las necesidades de los clientes. Esto genera umbrales eficientes entre las distintas ofertas, permitiendo el aumento de ventas.
- **Optimizar niveles de precios:** Determinar precios para cada uno de los tipos de clientes, maximizando el beneficio, partiendo de la estructura de precios optimizada. Clientes diferentes tienen diferentes elasticidades de precio, las cuales pueden cambiar en el tiempo, dependiendo de su razón de compra.

⁶ M. Bermúdez Villamizar “Las Bases del Revenue Management”. Fondo de Promoción Turística. Asociación Hotelera de Colombia disponible en www.cotelco.org/ Consultado el 24/8/2009



Representamos esta combinación eficaz a través de un triángulo, donde el nivel exterior representa las variables exógenas o no controladas, pero al mismo tiempo mensurables, como precios de ventas, inventarios, ingresos, nivel de demanda, sensibilidad de precios.

En los niveles interiores, se encuentran los procesos necesarios para que una operación torne efectivo el concepto de Revenue Management.

Para llevar a cabo estos procesos las empresas, entre otras, han tomado las siguientes acciones:

- Focalizar en los precios y no en los costos para buscar el equilibrio entre la oferta y la demanda.
- Reemplazar los precios basados en costos, por precios basados en el mercado.
- Venta multi y micro segmentada por canales, marcas, empaques, *Nivel Socio Económico (NSE)*, *Occasion Based Marketing (OBM)*.
- Reservar los productos para los clientes más valiosos.
- Tomar decisiones basadas en conocimientos efectivos y no en suposiciones.
- Reevaluar continuamente las oportunidades de rentabilidad.

Para esto, es necesario que las empresas focalicen su mirada en los siguientes puntos:

- Descubrir la demanda escondida en el mercado para poder aplicar precios diferenciados.
- Entender el *trade-off* que hacen los consumidores entre el precio y los otros atributos de los productos.
- Aumentar la rentabilidad, pero en base del aumento de los productos comercializados o las promociones.

- Identificar oportunidades de rentabilidad perdidas.
- Usar inteligencia de mercado como arma competitiva.
- Establecer una organización que sea *revenue-driven*, centrada en la optimización de la rentabilidad.

A continuación un cuadro comparativo que reúne las conceptualizaciones más importantes que se han hecho en torno al concepto de Revenue Management:

DENOMINACIÓN
Una práctica empresarial (Smith 1992) Un proceso de apoyo a la toma de decisiones (Yeoman e Ingold, 1997) Una aplicación (Kimes 1998) Una práctica o técnica (Lieberman 1993) (Donaghy 1997) Un sistema (Jones 2000) Una aproximación (Hill 2002) Un método (Marchionna 2005)
OBJETIVOS
Vender el producto correcto, al precio correcto, en el momento correcto (Kimes 1989)
FUNCIONES
Gestión del inventario (Lieberman 1993) Gestión del precio (Kimes 1989)
METODOLOGÍA
Análisis de la Demanda; Análisis de la Competencia; Análisis del Producto o Servicio Previsión y ocupación (Jauncey 1995) y Estructura tarifaria
Apoyada en (Marchionna 2005):
*Información *Tecnología *Modelización matemática *Sentido común
ESTRATEGIA (Phillips 2005)
Establecimiento de una estructura de precios para cada segmento.
OBJETIVO FUNDAMENTAL (Kimes 1989)
Máximo beneficio para empresa y cliente.

Notamos que grande parte de estas publicaciones e relativamente nueva, para el mercado y que se pueden identificar varias áreas de

especialización, o de focalización que son necesarias considerar a la hora de implementar estos conceptos en una empresa.

Además de Revenue Management en mucho de los círculos empresariales de los últimos veinte años, también se suele hablar de Yield Management. Por lo tanto, sería conveniente aclarar la diferencia de enfoque entre los dos conceptos, ya que representan formas distintas de concebir la empresa.

El Revenue Management implica orientar a la empresa hacia la maximización de los ingresos por ventas generadas por las decisiones tomadas implícita y previamente por el sistema de reservas. Mientras que con *Yield Management* nos estamos refiriendo a dirigir la operación hacia la maximización del rendimiento (es decir, el yield) debido a las decisiones tomadas implícita y previamente por el sistema de reservas.⁷

Albert Barra⁸ dice que para poder implementar un proyecto de Revenue Management, es necesario contar con información completa y actualizada. Para ello, es necesario realizar una auditoría de la situación actual de las ventas en tres áreas distintas:

- Clientes: Se conocerán los distintos tipos de clientes, sus hábitos y comportamientos de consumo y sus preferencias.
- Canales de distribución: Se conocerá mejor cada canal, su eficiencia, sus costos y su relación precio-resultado.
- Competencia: Se conocerán mejor a los competidores, se reconocerá a los directos e indirectos, y se identificarán las distintas estrategias de precios en los distintos canales.

⁷ Marchionna Faré, Alejandro. "Una visión estratégica sobre el "Revenue Management", en Espacio ISHyR, N°5. Disponible en www.ishyr.com.ar/revista. Consultado el 10/06/2008

⁸ Albert Barra "Revenue Management" disponible en <http://www.hoteljuice.com/> consultado el 28/8/2009.

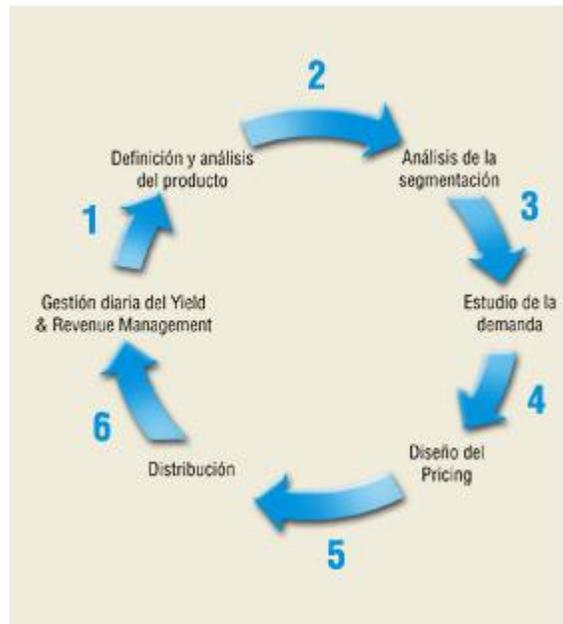
Una vez obtenida la información de la auditoría, los resultados llevarán a:

- Definir el target y las maneras de llegar a él.
- Definir los precios y estrategias óptimas para cada canal.
- Optimizar cada canal de venta para hacerlo más rentable.
- Lograr una mayor eficiencia a partir de la reducción de costos operativos y tiempos.
- Canales que se deben conservar, canales que por su poca eficacia y rentabilidad deberán ser suprimidos y canales nuevos que se pueden incorporar por su posibilidad de maximizar los beneficios.

Finalmente se podrán definir las acciones estratégicas de Revenue Management que se podrán llevar a cabo:

- Decisión de estrategias de precios de acuerdo al canal.
- Acciones especiales de precios, promociones, etc.
- Incorporación de nuevos canales.

El circuito del proceso de implementación del Revenue Management sería el siguiente:



Robert Cross plantea que está claramente demostrado que el Revenue Management puede ser aplicado satisfactoriamente en cualquier tipo de empresa. Este es el arte y las ciencias de predecir la demanda de los clientes al nivel del micro mercado y optimizar el precio y la oferta de los productos. Este autor remarca que los principios del Revenue Management no tienen límites, y que el potencial en términos de retorno de ingresos es impresionante. Las empresas que emplean esta estrategia han visto incrementarse sus retornos entre un 3 y un 7 por ciento sin gastos significativos de Capital, resultando esto en un 50 a un 100 por ciento de incremento en las ganancias.⁹

2.3.1 Precio

⁹ Cross, Robert G. *Revenue Management. Hard-Core Tactics for Market Domination*. Broadway Books, 1998.

Fernando Bernstein y Gustavo Vulcano¹⁰ afirman que una de las últimas tendencias es incorporar al Revenue Management las conductas de elección de los clientes. Ya que en mercados globales y más sofisticados, los clientes se comportan de maneras muy complejas y realizan sus elecciones de compra en función a todas las ofertas disponibles en el mercado y a sus preferencias individuales.

Explican que en la mayoría de los casos, no se trata de compañías monopólicas, por lo cual, muchas veces deben apuntar sus estrategias de precios y decisiones en relación a las otras compañías con las cuales comparten el mercado. Las compañías aéreas han experimentado últimamente un significativo crecimiento de alianzas comerciales y acuerdos en torno a este contexto.

Sheryl E. Kimes explica que la competencia y las guerras de precios últimamente representan las mayores preocupaciones de las empresas hoteleras.¹¹ Es difícil mantener el posicionamiento de precios en el contexto de crisis económica, teniendo en cuenta la caída de la demanda. Si bien, muchas empresas pueden seguir siendo competitivas en este marco, hay muchas otras que no, y han tenido que desarrollar técnicas de competencia que no se relacionan con la estrategia de precios sino con el valor agregado.

Entre las estrategias de precios, aconseja acciones como:

- Crear tarifas promocionales apuntadas a diversos targets de clientes interesados en los precios.

¹⁰ Fernando Bernstein y Gustavo Vulcano "Pricing and Revenue Management: present and trends". Boletín de Estadística e Investigación Operativa. Sociedad Española de Estadística e Investigación Operativa. Vol. 23, Nº. 4, 2007 , pags. 9-13

¹¹ Sheryl E. Kimes "Hotel Revenue Management in an Economic Downturn: Results from an International Study" Vol 9 No 12. The Center for Hospitality Research , Cornell University, 2009.

- Bando de servicios y paquetes que no muestren las tarifas por habitación.

Entre las técnicas que no se basan en las estrategias de precios, aconseja:

- Competir en base a la calidad creando sociedades estratégicas.
- Tomar ventaja de los programas de fidelización.
- Desarrollar nuevas formas de crear ingresos adicionales.
- Desarrollar nuevos segmentos de mercado.

Albert Barra¹², también explica que en situación de recesión mundial, la caída de la demanda, lleva a reconsiderar la estrategia de precios. Pero no siempre bajar los precios trae una suba en la demanda. Estas estrategias deben ser tenidas en cuenta con todas sus consecuencias. Ya que un producto de precio alto, con una estrategia de marketing que lo acompañe, es valorado por el cliente positivamente por percibirlo como eficaz y de buena calidad. Por lo cual, si el producto tiene un valor agregado, una suba en su precio no debería afectar su demanda. Pero en este sentido, es necesario tener en cuenta dos puntos antes de tomar cualquier decisión:

- Una buena estrategia de marketing y distribución de acuerdo al producto.
- La elasticidad de la demanda.

¹² Albert Barra "El Precio como Estimulador de la Demanda" disponible en <http://www.hoteljuice.com/> consultado el 28/8/2009

El precio es una de las variables más flexibles porque se puede modificar más rápidamente que las características de los productos o los canales de distribución. Por ello, muchas veces puede conducir a estrategias erróneas de Revenue Management como ser:

- Fijación de precios en relación a los costos
- Poco dinamismo de precios en relación a los cambios del mercado.
- Fijación de precios independiente de la estrategia de marketing.
- Poca variación de precios entre los distintos productos, segmentos de mercado, canales, etc.

Las variaciones que tenga el precio deben verse reflejadas en las propuestas de valor y deben tener un correlato en todos los canales de distribución.

Hay otras cuestiones que también contribuyen a la toma de decisiones de este tipo y en esto se ve la relación entre Marketing y Revenue Management:

- Expectativas del cliente
- Satisfacción
- Grado de necesidad
- Segmentación
- Competencia
- Momento de compra

Dado que cada segmento reacciona distinto frente a los cambios de precio, es difícil establecer una estrategia común a todos los productos,

canales, etc. Es necesario analizar la elasticidad para conocer la reacción de la demanda frente a las distintas fluctuaciones de precio.

Si bien en un primer momento, ante la baja de precios, la demanda puede aumentarse también es necesario tener en cuenta otras consecuencias como el posicionamiento. Puede ocurrir encontrarse con una demanda poco elástica, que ante la suba de precios, baje. En ese caso es posible que la propuesta ofrecida sea percibida como de poco valor por los clientes.

Es importante tener en cuenta, que la baja de precios como estrategia para aumentar la demanda solo sea utilizada cuando la demanda sea elástica y la rentabilidad no se vea afectada. El aumento de la demanda no siempre lleva a obtener mayores beneficios.

2.3.2 Segmentación por canales

Desde el advenimiento de Internet, muchas empresas han empezado a experimentar con mecanismos alternativos para poner en marcha sus estrategias de precios.¹³ Entre otros, se encuentran las subastas, los contratos de compra garantizada y las negociaciones. Otra alternativa que se está utilizando mucho entre las compañías, es el uso de los diferentes canales de ventas. Las empresas se sirven de la segmentación natural del mercado y diseñan esquemas de ventas tal que no puedan canibalizarse a sí mismas.

¹³ Fernando Bernstein y Gustavo Vulcano "Pricing and Revenue Management: present and trends". Boletín de Estadística e Investigación Operativa. Sociedad Española de Estadística e Investigación Operativa. Vol. 23, Nº. 4, 2007, pags. 9-13

En relación a la segmentación por canales como estrategia de fijación de precios en el marco del Revenue Management, Albert Barra¹⁴, hablando del caso hotelero, advierte que aplicar o no la paridad de precios entre los canales de distribución debe ser analizado teniendo en cuenta diversos criterios. Dice que puede ser un error o signo de mala aplicación del Revenue Management, aplicar el mismo precio unilateralmente en todos los canales.

Define al Canal de Distribución como “el medio elegido por un cliente para llegar a un hotel”. Este cliente realiza esta elección en base a:

- Preferencias
- Propuestas
- Acciones de marketing
- Aspectos socio-demográficos

Por esto, los clientes que utilizan los diversos canales, son diferentes entre sí, aunque algunos clientes o tipos de clientes pueden compartirse. En relación a esto, Barra explica que hay que tener en cuenta los siguientes puntos para aplicar una política de precios segmentada por canales:

- Conocer a los clientes
- Conocer qué tipo de clientes proviene de cada uno de los canales de distribución.
- Encontrar patrones comunes entre los diversos canales, porque es posible que sí sea necesario aplicar la paridad de precios entre algunos canales.

¹⁴ Albert Barra “La Paridad de Precios, si o no” en Turismo 2.0 disponible en www.turismo20.com consultado el 24/8/2009

- Aplicar estrategias de precios y políticas tarifarias una vez conocidos y analizados los datos mencionados arriba en forma de:
 - Descuentos por compra anticipada
 - Restricciones
 - Suplementos por corta estancia
 - Políticas de cancelación
 - Paquetes
 - Tipos de habitación
 - Regímenes alimenticios

2.3.3 Segmentación por targets

José Pedro Toma Bonnevaux, afirma que centrarse en los clientes y gestionar su rentabilidad, en el marco de un mercado competitivo, puede brindar a las empresas una ventaja competitiva sustentable.

La clave está en conocer la contribución que hacen a la rentabilidad de la empresa los diferentes segmentos de clientes. Analizando la rentabilidad actual y potencial que aportan los clientes, se pueden identificar los drivers a gestionar, así la empresa se podrá orientar hacia iniciativas de alto impacto en la rentabilidad.

A través de la técnica de análisis de rentabilidad actual y potencial de los clientes y los segmentos de clientes, se intenta determinar qué vender, a quién venderle y a través de qué estrategia.

2.3.4 Segmentación por marcas

Pablo Schcolnik¹⁵ recalca la importancia que hoy en día tiene para las empresas el diseño del porfolio de marcas para planificar el Revenue Management. Estos porfolios de marcas se relacionan con las estrategias de precio de cada una de ellas. Se pueden encontrar tres tipos de marcas al segmentarlas por su precio:

- Premium: Son marcas aspiracionales, con imagen sofisticada, ofrecen mucho diseño en sus packaging y en las acciones de puntos de venta. Por esto, pueden tener los precios más altos que la competencia. Deben aportar nuevos valores o beneficios a la categoría.
- Primera marca: Es la marca con mayor volumen de ventas y suele ser de las primeras en market share. Debe mantenerse el precio máximo posible, pero por debajo de las marcas premium. Se hacen grandes inversiones en éstas ya que los retornos son altos también por los grandes volúmenes que maneja.
- Marcas de precio: Estas marcas se concentran en ofrecer mayor cantidad a menor precio. No tienen grandes inversiones en comunicación ni construcción de imagen.

En cada uno de estos tipos de marcas existe una paridad entre el posicionamiento del precio, los niveles de inversión, el mix y los niveles de retorno esperados. Explica Schcolnik, que para las empresas tener la posibilidad de tener una marca que funcione en cada uno de los segmentos es muy beneficioso ya que le permite:

¹⁵ Pablo Schcolnik "El pricing Estratégico" en Clarin.com iEco disponible en <http://www.ieco.clarin.com/notas/2009/06/22/01944172.html> consultado el 28/8/2009.

- Segmentar por canal y por target, para ofrecer una propuesta de valor a medida de cada uno.
- Trabajar el precio relativo para poder competir en todo el mercado más eficientemente.
- Apuntar las estrategias a asegurar la accesibilidad y el market share en época de crisis
- Apuntar las estrategias a aumentar el margen y el retorno en épocas de abundancia.

2.4 Antecedentes investigativos

Aplicación de Revenue Management en la Industria Hotelera

El Revenue Management es aplicable en la industria hotelera porque cumple con las siguientes características:¹⁶

- Capacidad fija
- Inventario perecedero
- Elevados costos fijos
- Costos variables reducidos
- Posibilidad de segmentar el mercado
- Demanda variable
- Ventas que se realizan con anticipación

¹⁶ P. Talón Ballesteros, C. Figueroa Domecq y C. Vacas Guerrero (2006) "Estrategias de implementación de Revenue Management: El caso de la hotelería madrileña" Univesidad rey Juan Carlos, Madrid.

A diferencia de los hoteles urbanos, en los hoteles vacacionales es más complejo el empleo del Revenue Management ya que negocian con mucha anticipación los precios con los canales de distribución. Sin embargo, al ampliarse el mercado con la aparición de nuevos agentes, el poder de negociación de precios de los hoteles ha aumentado. Los antiguos precios cerrados negociados, pasan a ser más abiertos, e incluso, en algunos casos se aplica la mejor tarifa garantizada.

2.4.1 Beneficios

Los indicadores que deben utilizarse para medir el impacto económico de la implementación del Revenue Management deben ser:

- La ocupación
- El precio medio
- El ingreso por habitación disponible. Beneficio operativo bruto por habitación disponible.

A demás de los beneficios económicos hay otros beneficios secundarios como:

- Conocimiento del cliente. Su comportamiento y percepción de valor.
- Optimización de forma de gestión de la información.
- Conocimiento de la oferta y la competencia.
- Mejora el proceso de toma de decisiones.
- Mejora la imagen del hotel.

2.4.2 El caso de la hotelería madrileña

Dado el nuevo entorno de comercialización basado en Internet en el cual las empresas hoteleras se encuentran inmersas, el control de precios se presenta como una herramienta fundamental. El Revenue Management se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones sobre precios, teniendo en cuenta que su objetivo es la optimización de precios en relación a la maximización de los beneficios.

Se estudia la respuesta de la hotelería madrileña, ante la solicitud de introducir innovaciones en la gestión de precios y disponibilidades, por parte del mercado y que el Revenue Management ofrece.

La investigación de Talón Ballester, Figueroa Domecq y Vacas Guerrero¹⁷ se sustenta en un trabajo del 2006 sobre las estrategias de innovación y tecnologías de información y comunicación (TIC's) de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de la Comunidad de Madrid.

La actividad turística se enfrenta a un mundo cada vez más globalizado y liderado por la información en el que la base tecnológica es fundamental para su desarrollo. El turismo es uno de los sectores sociales y económicos más inclinados hacia la tecnología por una serie de características que lo diferencian significativamente de otras actividades. Por su capacidad para gestionar la información y el conocimiento, las TIC's se constituyen en la innovación fundamental para permitir al sector turístico alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

¹⁷ P. Talón Ballester, C. Figueroa Domecq y C. Vacas Guerrero (2006) "Estrategias de implementación de Revenue Management: El caso de la hotelería madrileña" Univesidad rey Juan Carlos, Madrid.

España es la segunda potencia, por número de visitantes, en el mundo y la tercera, en cuanto a la oferta hotelera. Pero se haya sumergida en una gestión tradicional de sus hoteles, que ha provocado, entre otros aspectos, que el incremento de la competitividad en la hotelería haya provocado un descenso en la rentabilidad sectorial. El ambiente, cada vez más competitivo, obligó a la aparición de nuevas fórmulas de gestión basadas en la optimización de las ventas.

La adaptación de las empresas al nuevo entorno de comercialización en Internet, ha provocado que la fijación de precios deba ser mucho más táctica que antes, ya que los precios necesitan cambiar más rápidamente. Por otro lado, el comercio electrónico ha aumentado las velocidades de las transacciones y también ha incrementado ampliamente la información acerca de los consumidores y sus preferencias.

Mientras disminuye el tiempo para fijar precios, Internet, también aumenta la complejidad en la toma de decisiones sobre precios. Esto provoca que cada vez más compañías sean capaces de cambiar sus precios en tiempo real para capturar al máximo el mayor valor posible de las mercancías y servicios y que se requieran sistemas automáticos de fijación de precios para responder rápida y efectivamente en esta nueva era. Sin embargo, los sistemas automáticos, son sólo una parte de la respuesta, ya que la fijación de precios eficiente requerirá una correcta gestión de las organizaciones empresariales y la aplicación de nuevas fórmulas y filosofías como el Revenue Management.

El Revenue Management se define como la maximización del beneficio mediante la gestión eficiente de un activo.

En España ha comenzado muy recientemente la implementación del Revenue Management, a pesar de que Estados Unidos ya lleva más de treinta años aplicando esta técnica con excelentes resultados, como en el

caso de la cadena Marriot que incrementó su beneficio en diez millones de dólares en 1991 gracias a la aplicación del Revenue Management.

El Revenue Management se empieza a implementar en España en las cadenas hoteleras internacionales y en las grandes ciudades como Madrid y Barcelona a partir de los noventa. Pero recién a finales de la década se introduce en la hotelería española de forma generalizada, primero en las grandes cadenas y luego en los hoteles independientes y PYMES. Si bien ha sido ampliamente adoptado en la industria, las bases de su implementación no siempre son muy precisas y los procedimientos adoptados no son homogéneos.

Se plantea al Revenue Management como una filosofía de la que deben participar los recursos humanos de la compañía y los clientes. En la empresa en todo su conjunto debe existir una cultura de Revenue Management. Los clientes deben comprender a través de una adecuada información, que las prácticas del Revenue Management permiten obtener el máximo beneficio tanto para la empresa como para el cliente. Las ventajas se materializan en precios más económicos para los clientes que se muestran más sensibles al precio o en la posibilidad de obtener una plaza en una fecha cercana a la prestación del servicio para el cliente de negocios poco sensible al precio.

El Revenue Management ayuda en la toma de decisiones. La diferencia con la gestión tradicional de las reservas, radica en el análisis que se hace de cada decisión. En este análisis intervienen los siguientes factores:

- Creación de un equipo de análisis.
- Periodicidad del análisis.

- Tecnología para disponer de mayor información, agilizar el proceso y hacerlo más eficaz.
- Modelos matemáticos para las previsiones y controles de reservas.

El grado de implementación del Revenue Management en España se relaciona con la dimensión del hotel. Cuanto más grande son las dimensiones de la empresa, mayor es el grado de implementación. También se relaciona con la pertenencia a cadenas, aunque mayor es la implementación en cadenas internacionales. Esto se debe a tres cosas:

- La mayor complejidad en la gestión lleva a la necesidad de aplicar Revenue Management.
- Existe mayor cultura de empresa en una cadena, que un hotel independiente.
- Los hoteles internacionales y sus clientes están más acostumbrados a este tipo de prácticas.

Para la evaluación de la aplicación del Revenue Management en los hoteles de Madrid se consideraran las siguientes fases por las que pueden estar atravesando o adoptando:

FASE 1: El hotel utiliza el Revenue Management con el objetivo de maximizar los ingresos frente a la ocupación del hotel, a través de técnicas de recopilación de información muy rudimentarias, combinada con la experiencia del personal encargado del área.

FASE 2: Se crea la posición de gestor del Revenue Management o *Revenue Manager*. Se establecen las técnicas

necesarias para la recopilación de información y toma de decisiones y se realizan reuniones semanales entre el Revenue Manager y los distintos departamentos del hotel para analizar el avance de la ocupación y el precio medio.

FASE 3: Se implementa el software de Revenue Management que soluciona los problemas de recopilación de información e informatiza el proceso de toma de decisiones.

Prácticamente la totalidad de los hoteles madrileños ya se encuentra en la FASE 1, siendo que ya han puesto en marcha actividades de Revenue Management. El 75% de éstos, ya dispone de Revenue Manager con el cual realizan las reuniones semanales para realizar análisis. Sólo el 13% de los hoteles madrileños, dispone del software para la gestión del Revenue Management. Si bien se trata de una tecnología muy utilizada en Estados Unidos, en España aún es nueva y además la inversión necesaria para ponerla en marcha es muy elevada y los resultados tardan al menos dos años para materializarse y es necesario y tamaño mínimo de hotel para que la inversión sea rentable.

En cuanto a la diferenciación de aplicación según la dimensión de los hoteles, todos los hoteles madrileños que pertenecen a cadenas han implementado ampliamente el Revenue Management, mientras que sólo el 50% de los hoteles independientes lo han hecho.

Los hoteles de la Comunidad de Madrid, concentran su esfuerzo en las actividades de marketing. Persiguen una estrategia estructurada en torno inversión en actividades de marketing, junto con implementaciones en el campo de la gestión de precios y disponibilidades, en su objetivo de maximizar ingresos.

Con respecto al impacto de las innovaciones relacionadas del Revenue Management se deben tener en cuenta dos factores.

- 1) Los resultados sobre los impactos de inversión en TIC's en los hoteles madrileños confirman que las innovaciones provocaron impactos positivos en la mejora de la calidad de la cartera de productos ofrecidos. No así en la mejora de productividad o incremento de los ingresos.
- 2) Las inversiones analizadas como el software de Revenue Management, son tecnologías recientes en el mercado y necesitan de un periodo de adaptación para generar los beneficios esperados.

La inversión en innovación de los hoteles para seguir siendo competitivos es básica y dentro de las innovaciones aparecen en relación con la implementación del Revenue Management. El Revenue Management produce efectos muy positivos en la hotelería, aunque hasta el momento, no se hayan demostrado en el caso de la hotelería madrileña.

2.4.3 Revenue Management en la Industria Aeronáutica

2.4.3. a Definición del mercado

Noriaga y Basombrio¹⁸ describen el mercado aerocomercial como aquel que ofrece un servicio de transporte. No se comercializa un bien físico, sino se ofrece al consumidor una manera rápida y eficaz de trasladarse de un lugar a otro.

¹⁸ Noriaga y Basombrio "El mercado de las líneas aéreas" Univesidad del Pacífico, Perú, 2008.

A su vez, este servicio es seguido por organismos de control que disminuyen o facilitan la movilización aérea. El espacio aéreo es un elemento determinante para la efectividad de este servicio, puesto que si un exceso en las restricciones a su uso implicaría un efecto negativo sobre la prestación del mismo.

Otros factores a considerar en este tipo de servicio son los aeroplanos y los aeropuertos. Los mismos son la infraestructura necesaria y generalizada para agilizar el mercado.

Los ofertantes de este servicio son las aerolíneas, estas empresas trabajan con rutas tanto domésticas como internacionales y cuentan con costos marginales decrecientes por cada pasajero adicional. Lo cual hace que se beneficien de rendimientos crecientes a escala.

En relación a las barreras de entrada de la industria de las líneas aéreas se puede decir que estas están determinadas por regulaciones del Estado.

Los costos de inversión imponen umbrales de ingreso al mercado, ya que hacen necesario un monto elevado de inversión con vistas a obtener la infraestructura necesaria. No obstante, una vez logrado ese paso, los beneficios se generan a través de la cantidad de pasajeros transportados, por lo que el incremental por pasajero tendrá un costo marginal relativamente mínimo y un beneficio marginal constante. Así, la estrategia a seguir por las aerolíneas se trata más de una concentración en rutas que en una diversificación de estas.

A su vez, las empresas aeronáuticas presentan costos relativamente similares ya que el precio del petróleo y los costos de producción (entiéndase mantenimiento y planillas) son prácticamente equivalentes para todos.

Las aerolíneas ofrecen precios diferenciados basados en un valor agregado al servicio, como ser la cena en el vuelo, ubicaciones más grandes y cómodas, entretenimiento durante el vuelo, bonos y descuentos por millaje, entre otros.

La competencia en este mercado sigue siendo por los precios, pero se observa a su vez una distinción de la oferta por beneficios adicionales. Estos beneficios cambian según las empresas pero llegan a representar un amplio porcentaje en los costos de las mismas, de manera que se puede cuestionar la eficiencia de esta competencia.

2.4.3. b Maximización de beneficios

Las aerolíneas dieron cuenta muchas veces de que la maximización de las ganancias se da en la medida en que se concentran rutas, es decir en transportar más pasajeros por una ruta que diversificar a través de múltiples destinos. Esto acontece por el hecho de que las aerolíneas operan con rendimientos crecientes a escala y costos marginales decrecientes. Por ende, es de destacar que las grandes aerolíneas se aliaron, y, en cierta forma, coludido para lograr la especialización y concentración de rutas por cada empresa de manera que pueden maximizar sus beneficios.

La competencia está dentro de la diferenciación de precios ligados a beneficios extras al servicio habitual, ya se trate de premios a viajeros frecuentes o servicios durante el vuelo, entre otros. Esta competencia, a su vez, muestra una discriminación de precios de segundo grado, ya que se busca revelar la elasticidad mediante obstáculos e incentivos.

El enfoque que observan las aerolíneas para iluminar la elasticidad del consumidor se realiza por medio un método tarifario estacional y con

programas de millaje para viajeros habituales. El viajero frecuente se aplica preponderantemente a los usuarios que viajan por trabajo, permitiéndoseles una tarifa preferencial (se les premia por la inelasticidad de su demanda y la fidelidad a la cadena). Por otro lado, la estacionalidad de las tarifas les permite cobrar más en momentos de alta.

La demanda está determinada por tres factores básicos:

- 1) Razón del viaje.
- 2) La ruta. Este ítem incluye diferencias en las preferencias por horarios, rutas directas o indirectas o la sustituibilidad que puede tener esta ruta por otros medios de transporte.
- 3) Fluctuaciones regulares en el tiempo, producto de las fluctuaciones en las demandas por los bienes finales a los que se busca acceder.

La diferenciación en las demandas es el factor que posibilita llegar a una política como la de Revenue Management. Este dispositivo consiste principalmente en el cambio sostenido de los precios para que el volumen de la demanda se ajuste a la capacidad de un determinado vuelo y permita a la empresa maximizar los beneficios. El Revenue Management puede hacer que una vez que se han asegurado un número de ventas a un precio más alto, los precios bajen para aumentar la cantidad total vendida.

Phillippe Chevrier¹⁹ pertenece al área de consultoría de Air France y advierte que el mercado de las líneas aéreas se encuentra frente a competencias muy agresivas con la aparición de aerolíneas de bajo costo que ofrecen tarifas muy bajas y se convierten en referentes para establecer las tarifas del mercado. Dice que esta situación, lleva a que las aerolíneas

¹⁹ Phillippe Chevrier "Revenue Management Pricing" disponible en www.airfranceconsulting.com consultado el 25/8/2009

tradicionales, bajen sus tarifas, pero esto puede llevarlas a la quiebra si no realizan una gestión de ingresos o Revenue Management apropiado, segmentando sus clientes.

Dice que frente a este contexto una aerolínea debe orientarse hacia:

- Maximizar sus ingresos. De esta manera puede mantener o hasta aumentar su participación en el mercado.
- A cada uno de los segmentos de demanda, debe ofrecer el producto que corresponda a su disposición al pago en el momento de la reserva.
- Para cada los vuelo, debe lograr el máximo coeficiente de carga para granjearse que el ingreso unitario de ninguna de las clases se vea afectado.
- Debe proveer por intermedio de un sistema de Revenue Management correctamente gestionado, la maximización del ingreso unitario y sobre todo de las ganancias.

Chevrier propone a las aerolíneas maximizar sus ingresos por vuelo teniendo en cuenta:

- El coeficiente de carga (Revenue Management)
- El ingreso por cada pasajero kilómetro transportado, accionando sobre las tarifas y eligiendo correctamente a los pasajeros más lucrativos.

De esta manera, se deben analizar y evaluar la gestión de la capacidad de oferta y el desempeño del pricing de la aerolínea, para poder realizar las propuestas a mediano y corto plazo que solucionen sus problemas.

2.5 La Industria de las Bebidas Gaseosas y su mercado

El mercado de gaseosas es muy competitivo, conformado por dos gigantes como lo son Coca Cola y Pepsi Cola, disputados por marcas locales, sobre todo en los segmentos de bajo precio, en los que llegan a los consumidores a través de canales de marketing masivos.²⁰

Esta es una industria que a nivel internacional tiende a la concentración de capitales. Coca Cola controla el 50% del mercado mundial de bebidas gaseosas y un 70% de sus ventas son fuera de Estados Unidos.

En Argentina, solo se encuentran diez compañías de tamaño considerable.²¹ Solo algunas de estas tienen participación de capitales extranjeros. El grado de competencia entre estas pocas compañías es muy alto. Al escaso número de compañías, se le suma lo importante de la marca para los consumidores, dando como resultado una gran competencia en el terreno publicitario. Entonces son las estrategias de marketing y comunicación las que se llevan grandes proporciones de inversión en estas industrias.

2.5.1 La marca

En el mercado de las gaseosas, la marca tiene mucho poder²² por el valor y apreciación que los consumidores hacen de ella. Coca Cola es la

²⁰ Raúl Tome y Ricardo Rodríguez "Administración de los activos fijos con SCM: Gaseosas" disponible en <http://www.sytsa.com> consultado el 1/9/2009

²¹ Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol.

²² Diego Grillo Trubba "Bebidas Gaseosas. Análisis de la Cadena Alimentaria" Revista Industria Bebe, N°1 Año 2005.

marca más poderosa del mundo, y se ha mantenido por los últimos once años consecutivos en el número uno del ranking de Interbrand²³

Interbrand, publica el ranking de las 100 principales marcas basadas en una metodología única desarrollada en 1988 para analizar los diversos modos en que una marca beneficia a una organización, ya sea a través de la atracción de los mejores talentos o generando determinadas expectativas en los clientes. El valor de las marcas, activo intangible de toda compañía, crece año tras año respecto de los valores tangibles de las organizaciones, tendencia que se demuestra fundamentalmente con los nuevos negocios que están surgiendo a partir de los cambios que permite la tecnología y los medios digitales.

Tres aspectos claves contribuyen al valor de una marca: el rendimiento financiero de los productos de la marca o de sus servicios, el papel de la marca en el proceso de decisión de compra y la fuerza de la marca para proveer ganancias a la compañía.

Sin duda la publicidad, ha sido para Coca Cola una de sus principales estrategias para diferenciarse de sus competidores y en más de una oportunidad ha sido el único elemento de diferenciación contra sus competidores directos. Pero no podemos dejar de mencionar, que en los últimos años la estrategia de diversificación de empaques, y la amplia disponibilidad de sus productos en todas las ocasiones de consumo han colaborado de manera fundamental para la generación de valor.

Con el paso del tiempo, la competencia en el mercado se ha puesto más agresiva y la publicidad, oferta de tamaños, marcas e opciones para los consumidores ha acompañado este proceso. Esta evolución del mercado de

²³ www.infobrand.com.ar consultado el 24/8/2009

bebidas no alcohólicas hace más relevante el uso de técnicas o estrategias de Revenue Management, para hacer el negocio rentable.

A pesar de lo mencionado, debemos tener en cuenta que la marca, continua siendo uno de los principales drivers de valor de la industria, por ejemplo, el valor de la marca²⁴ Coca-Cola que ronda los 70 billones de dólares, hoy representa aproximadamente un 51% del valor de sus acciones, sin considerar el resto de las marcas del portafolio como Fanta y Sprite.

Kolter y Armstrong²⁵ reconocen la importancia de la marca al explicar el caso del lanzamiento fallido de *New Coke* en los ochenta en Estados Unidos. Ellos atribuyen esta estrategia fallida a las estrechas investigaciones de mercado, que arrojaron como resultado que la gente prefería el sabor de *New Coke*, una nueva fórmula con un nuevo sabor. Pero no tuvieron en cuenta los intangibles como la marca *Coke*, el packaging, la cultura, la imagen. Afirman que *Coke* es una institución estadounidense como el béisbol, los hot dogs y la tarta de manzana. Finalmente, que *New Coke* haya fallado en el mercado demostró que los valores simbólicos, son más importantes para el consumidor que el propio sabor del producto.

2.5.2 Inversión

En cuanto a la inversión, no sólo se registra la publicitaria, también se invierte en procesos de reconversión para modificar el producto con nuevas tecnologías, apuntadas acompañar los cambios en el consumo. Entre otros, se encuentra el ejemplo de cambios de packaging. Las inversiones

²⁴ www.brandchannel.com consultado el 14/4/2011

²⁵ Philip Kotler, Gary Armstrong "Fundamentos de Marketing"

relacionadas con el aumento de producción son puestas en un segundo plano.

2.5.3 Consumo

El consumo en Argentina aumentó durante la década del noventa, registrándose una caída durante la crisis económica del 2001. Esto demuestra lo elástico que es producto en relación a la situación económica de los consumidores ya que no se trata de un producto de primera necesidad.

Por otro lado, el grupo etario consumidor de gaseosas es cada vez más amplio. Si bien el consumo es estable durante todo el año, se experimenta una leve baja en los meses de invierno y picos durante el mes de diciembre, no solo causados por las altas temperaturas, sino por las fiestas de fin de año.²⁶

2.5.4 Estrategia de precios en industria de gaseosas

Coca Cola tuvo el proyecto, en el año 1999 de lanzar al mercado una máquina automática que expendía gaseosas, y ajustaba el precio de ellas según la temperatura ambiente. Cuanto mayor era la temperatura, mayor era el precio de la gaseosa. Se suponía que el consumidor estaría dispuesto a pagar más por una gaseosa, cuanto más calor hiciera. Al enterarse de esto, Pepsi declaró que “nunca explotaría a los consumidores de esa manera en los días de más calurosos”. Coca Cola tuvo que desistir de esta idea, debido a la gran cantidad críticas recibidas.

²⁶ Dirección Nacional de Alimentación.

Vale decir, es posible implementar nuevas estrategias de precios, cómo por ejemplo segmentación a través de “precios a la carta”, pero jamás deben perderse de la consideración las posibles respuestas de clientes y competidores. Un error en este sentido puede ser un precio demasiado caro para la empresa.²⁷

²⁷ Ariel Baños “Los límites los pone el usuario” diario La Capital, Rosario, Argentina. Disponible en www.fijaciondeprecios.com consultado el 24/8/2009.

TERCERA PARTE

3. *Marco Metodológico*

3.1 Aspectos metodológicos

3. 1. a. Determinación del universo o población

Intermediarios que comercializan con empresas productoras de gaseosas de consumo masivo (supermercados, almacenes, kioscos, restaurantes, bares, estaciones de servicio, etc.) en Gran Buenos Aires.

3. 1. b. Determinación de la muestra

Se determinará una muestra no probabilística de 28 intermediarios de Capital Federal y Gran Buenos Aires que comercializan con empresas productoras de gaseosas de consumo masivo (a saber, supermercados, almacenes, kioscos, restaurantes, bares, estaciones de servicio, etc.),

Se optó por seleccionar una muestra no probabilística o dirigida, por accesibilidad del investigador. En este tipo de muestras no se trata de extraer una estadística sobre el universo estudiado sino de abordar la profundidad de un problema, que en este caso se trata de la multiplicidad de variables que influyen en las fluctuaciones de la demanda de los intermediarios que

comercializan con la empresa. En consecuencia, el procedimiento de muestreo no se realiza en base a fórmulas o matemáticas, sino que es elegido y desarrollado a conciencia por el investigador.

3. 1. c. Unidad de observación

Variables que inciden en las fluctuaciones de la demanda del mercado de gaseosas en Argentina.

3.2. Selección del método y niveles de investigación

3. 2. a. Tipo de investigación

- La finalidad aplicada se basa en la realización de un trabajo de campo circunscripto en tiempo y espacio, a fin de describir y analizar las variables que inciden en las fluctuaciones del mercado de gaseosas de consumo masivo en Argentina, en base al comportamiento y las respuestas de los intermediarios (es decir, los distribuidores del producto).
- El alcance será transicional, ya que el análisis que ha de efectuarse será aplicable al momento y al lugar en que se realiza la investigación (Argentina, segundo semestre de 2009).

- La profundidad explicativa dará cuenta de los factores que inciden en las fluctuaciones del mercado de gaseosas de consumo masivo en Argentina, a fin de evaluar en base a esos datos la aplicabilidad de distintas técnicas de Revenue Management para aumentar la rentabilidad del sector.
- Las fuentes son primarias, mediante un trabajo de campo, y secundarias, a través de investigaciones previas y textos teóricos.
- El carácter cuantitativo estará dado por la encuesta con preguntas de orden cerrado a realizarse a los intermediarios (es decir, los distribuidores del producto) que comercializan con la empresa elegida.
- El carácter cualitativo se observará en un análisis teórico interpretativo de los datos recabados.
- El marco o contexto de campo está dado por la muestra seleccionada y el diseño del trabajo de campo.
- La concepción del fenómeno es nomotética, ya que se utilizará el método hipotético deductivo.
- La orientación es hacia la comprobación de la hipótesis de trabajo.

- El tiempo de ocurrencia es retrospectivo, ya que el análisis a efectuarse será aplicable a las condiciones socioeconómicas en el momento de realizarse la investigación.
- El alcance de los resultados es analítico, y se centra en las causas que actualmente confluyen disminuyendo la rentabilidad de las empresas productoras de consumo masivo que operan en Argentina, y sus posibles soluciones mediante la utilización de técnicas de Revenue Management en el trato con los intermediarios (los distribuidores del producto).

3. 2. b. Tipo de diseño

El diseño de la investigación es de tipo No Experimental, empleándose un abordaje cuali-cuantitativo. Se presenta tanto un análisis cuantitativo de datos obtenidos en el trabajo de campo, como un análisis cualitativo de la información.

La investigación no experimental se lleva a cabo sin la manipulación intencionada de variables²⁸. La articulación entre el marco teórico y el trabajo de campo establece un diseño analítico-empírico, que procura evaluar las fluctuaciones del mercado de gaseosas de consumo masivo en Argentina, a

²⁸ **Hernández Sampieri, Roberto y otros. (1998)** *Metodología de la investigación*, Mc-Graw-Hill, México.

fin de evaluar en base a esos datos la aplicabilidad de distintas técnicas de Revenue Management para aumentar la rentabilidad del sector.

3.3. Fuentes, método y técnicas para la recolección de la información.

3. 3. a. Fuentes

- Fuentes primarias: Encuestas a intermediarios que comercializan con empresas productoras de gaseosas de consumo masivo
- Fuentes secundarias: Teoría relacionada con la temática a trabajar, investigaciones previas sobre el problema, herramientas conceptuales para encarar las modificaciones necesarias.

3. 3. b. Métodos para la recolección de datos

- Análisis: Análisis de datos cuali-cuantitativos intermediarios (distribuidores del producto) que comercializan con empresas productoras de gaseosas de consumo masivo (supermercados, almacenes, kioscos, restaurantes, bares, estaciones de servicio, etc.), con el objetivo de evaluar las variables que inciden en las fluctuaciones de demanda de dicho mercado.

- Síntesis: Síntesis de los datos recogidos, su comparación con el marco teórico y elaboración de conclusiones.

3. 3. c. Instrumentos

Se realizarán encuestas con preguntas de orden cerrado a los intermediarios (distribuidores del producto) que comercializan con empresas productoras de gaseosas de consumo masivo (supermercados, almacenes, kioscos, restaurantes, bares, estaciones de servicio, etc.), con el objetivo de evaluar las variables que inciden en las fluctuaciones de demanda de dicho mercado.

3. 3. d. Plan de tabulación de datos

Matriz de datos con resultados de las encuestas realizadas a los intermediarios, tablas y gráficos con porcentajes de respuestas grabados en base a la escala de Lickert²⁹.

²⁹ **Hernández Sampieri, Roberto y otros (1998)**. *Metodología de la investigación*, Mc-Graw-Hill, México.

3.1 Formulario de encuesta

Marque con una X la respuesta correcta:

Tipo de comercio:

Kiosko	<input type="checkbox"/>
Maxikiosko	<input type="checkbox"/>
Almacén	<input type="checkbox"/>
Restaurant	<input type="checkbox"/>
Bar	<input type="checkbox"/>
Supermercado	<input type="checkbox"/>

1. ¿Sus clientes consumen las gaseosas en el mismo momento en que las compran en su negocio?

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
A VECES	<input type="checkbox"/>
CASI NUNCA	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

2. El promedio de edad de sus clientes es de:

Hasta 18 años	
Entre 18 y 35 años	
Entre 35 y 55 años	

3. ¿Sus clientes compran más de una unidad de gaseosa?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
A VECES	
CASI NUNCA	
NUNCA	

4. La mayoría de sus clientes consume formatos de:

Hasta 600 ml	
Hasta 1500 ml	
Hasta 2250 ml	

5. ¿Cuántas líneas (Pepsi, Coca Cola, etc.) tiene para ofrecer en su negocio?

Una línea	
Dos líneas	
Más de dos líneas	

6. ¿Nota que sus clientes eligen entre una u otra gaseosa según su precio?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
A VECES	
CASI NUNCA	
NUNCA	

7. ¿En qué grado nota en sus ventas el lanzamiento de un nuevo producto?

MUCHO	
NO MUCHO	
POCO	
MUY POCO	
NADA	

8. ¿Nota que sus clientes compran más una gaseosa cuando tiene un precio de promoción o está en oferta?

SI	
A VECES	
NO	

9. ¿Ha notado disminución en la venta de gaseosas durante épocas de crisis económicas?

MUCHA	
NO MUCHA	
POCA	
MUY POCA	
NADA	

10. ¿Nota subas en la venta de gaseosas en épocas de altas temperaturas?

MUCHA	
NO MUCHA	
POCA	
MUY POCA	
NADA	

11. ¿Sus clientes piden determinada gaseosa haciendo mención a su campaña publicitaria?

SI	
A VECES	

NO	
----	--

12. ¿La mayoría de sus clientes pide directamente por la marca de una gaseosa sin saber cuáles tiene disponibles?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
A VECES	
CASI NUNCA	
NUNCA	

13. ¿Cuál es el tipo de consumidor de gaseosa más habitual en su local?

Estudiantes	
Oficinitas	
Amas de casa	
Obreros, taxistas	
Jóvenes	

14. ¿Tiene en su local material promocional actualizado (heladeras, afiches, punteras de góndolas, etc.)?

MUCHO	
NO MUCHO	
POCO	
MUY POCO	

NADA	
------	--

15. ¿La mayoría de sus clientes consume gaseosas de la primeras marcas?

TODOS	
CASI TODOS	
ALGUNOS	
POCOS	
NINGUNO	

CUARTA PARTE

4. Resultados del trabajo de campo

4.1 Análisis e interpretación de la información

En esta sección se presenta, en forma descriptiva y con elementos de análisis teórico, la información que ha surgido como resultado de la aplicación de los métodos de observación ya referidos, a través de las encuestas a las muestras seleccionadas.

4.2 Análisis de las encuestas

Para la realización de las encuestas fueron seleccionados 28 distribuidores de gaseosas ubicados en Capital federal y el Gran Buenos Aires. Los 28 distribuidores seleccionados se componen de la siguiente manera:

- 4 Almacenes
- 4 Kioscos
- 4 Maxikiosko/Drugstores
- 4 Bares
- 4 Restaurantes
- 4 Supermercados

La razón de esta selección se debe a la intención de que ningún distribuidor tenga preponderancia sobre otro y pueda tenerse una idea general de las características en cada canal de distribución.

Los formularios han sido respondidos por los dueños o encargados de los establecimientos.

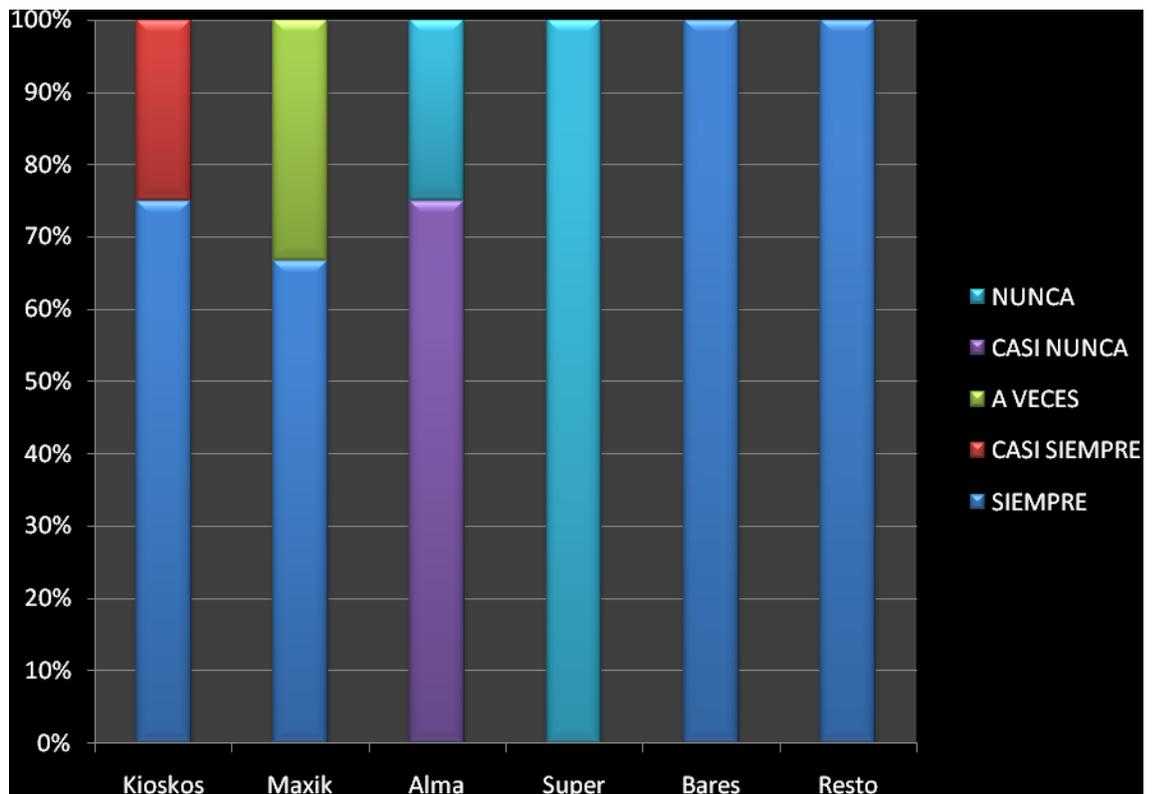
La encuesta se centra en un grupo de indicadores que permite describir las características de la demanda del mercado de las gaseosas en general y de la demanda particular en cada canal. El objetivo es poder realizar un análisis que nos permita evaluar cómo debería implementarse una estrategia de Revenue Management en la industria de las bebidas gaseosas.

Lo que se intenta verificar es, que las empresas productoras de gaseosas de consumo masivo que operan en Argentina pueden aumentar su rentabilidad manteniendo su estructura, a partir de la aplicación de las técnicas y conceptos de Revenue Management.

A continuación podrán verse los gráficos correspondientes a la encuesta realizada. A cada pregunta le corresponderá un gráfico –teniendo el tipo de distribuidor- que muestre los porcentuales obtenidos, para facilitar el posterior análisis.

1. ¿Sus clientes consumen las gaseosas en el mismo momento en que las compran en su negocio?

	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
SIEMPRE	3	2			4	4
CASI SIEMPRE	1					
A VECES		1				
CASI NUNCA			3			
NUNCA			1	4		

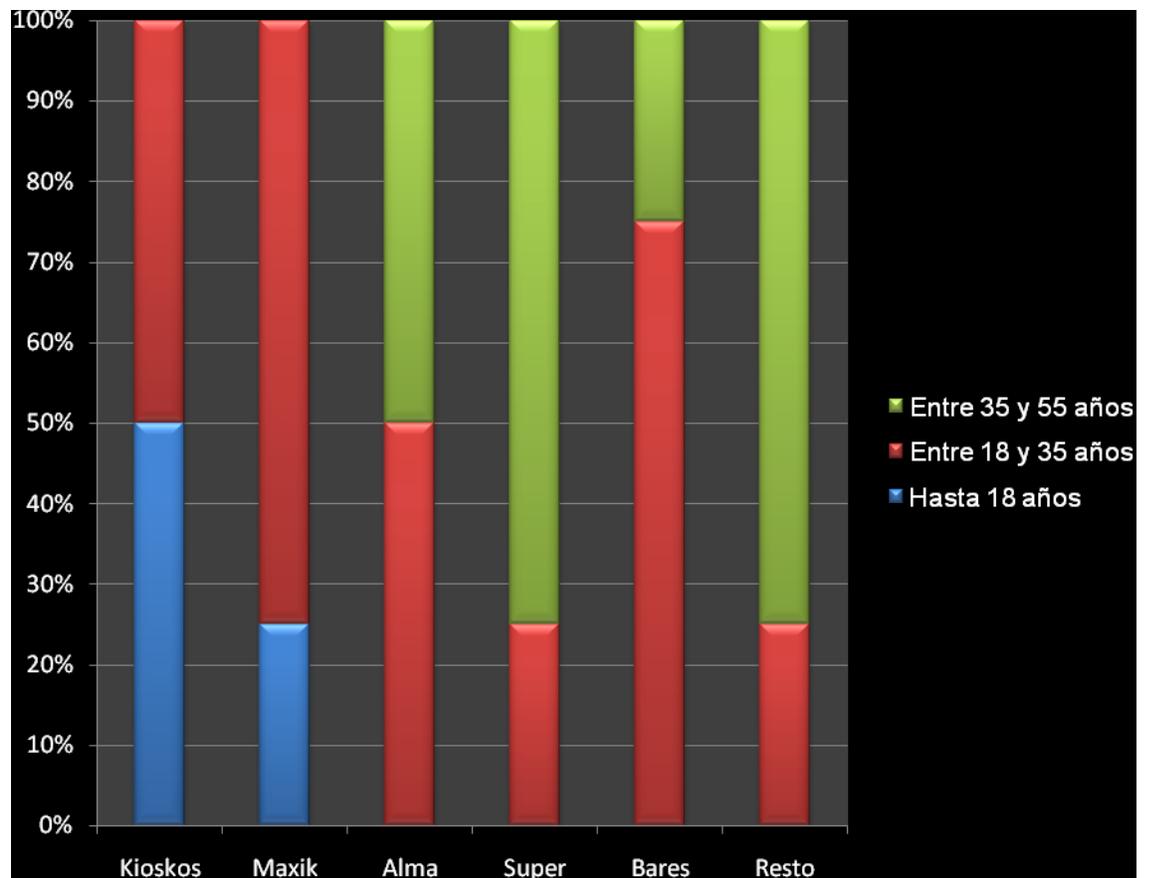


Este gráfico nos permite observar las ocasiones de consumo de gaseosas en relación a los distintos canales de distribución. Los kioskos y maxikioskos son lugares de paso, donde se compran gaseosas para consumir en ese momento. Lógicamente en bares y restaurantes también se

consumen en el momento. Por otro lado, almacenes y supermercados son canales de distribución donde las gaseosas no se compran para consumir inmediatamente.

2. El promedio de edad de sus clientes es de:

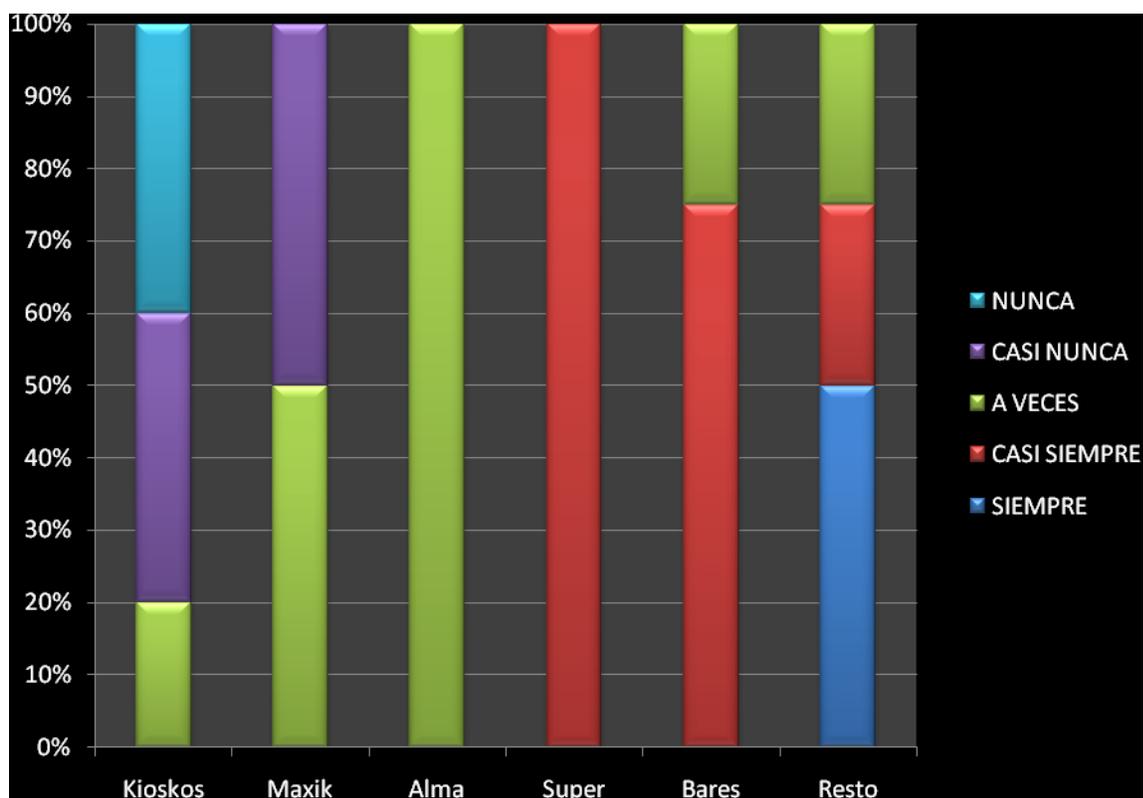
	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
Hasta 18 años	2	1				
Entre 18 y 35 años	2	3	2	1	3	1
Entre 35 y 55 años			2	3	1	3



Con esta pregunta puede observarse cuáles son los canales de distribución que más utiliza cada grupo etario para comprar una gaseosa. Vemos que en kioscos y Maxikiosko la mayoría de los compradores se hayan entre los 18 y 35 años de edad. En cambio, esta tendencia parece ser distinta en almacenes, supermercados, bares y restaurantes donde el grupo etario si bien comienza en los 18 años –por el tipo de consumidores de bares- tiende a concentrarse más entre los 35 y los 55 años.

3. ¿Sus clientes compran más de una unidad de gaseosa?

	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
SIEMPRE						2
CASI SIEMPRE				4	3	1
A VECES	1	2	4		1	1
CASI NUNCA	2	2				
NUNCA	2					

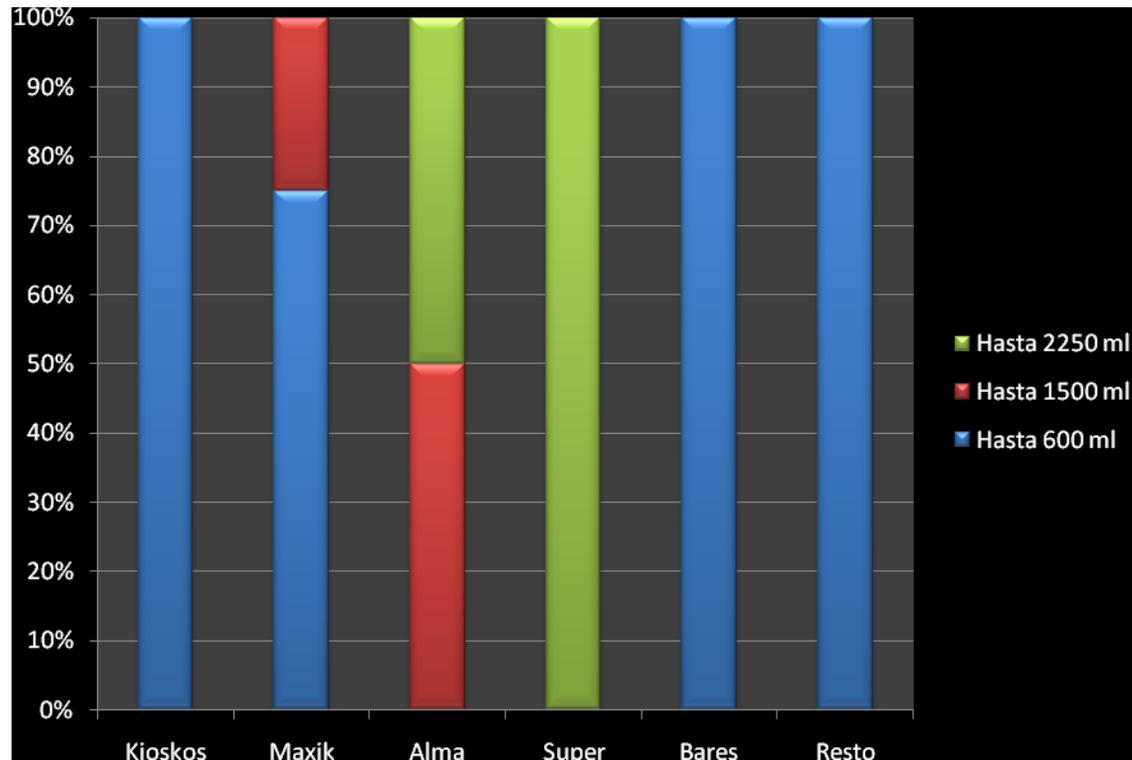


Nuevamente el comportamiento de consumo en kioskos y maxikioskos muestra la misma tendencia, siendo canales donde pocas veces ocurre que un cliente compre más de una gaseosa. Esto, se relaciona con la ocasión de compra, dado que son canales donde el consume surge de una necesidad instantanea, del momento y por lo cual, se realiza en forma individual. En almacenes, a veces se compra más de una unidad y en supermercados casi siempre porque son canales donde la gaseosa será consumida en el hogar por lo cuál la compra se hace para más de una persona. Adicionalmente, en supermercados los consumidores acostumbran hacer sus compras para varios días, motivo por el cual, es más frecuente que no solo lleven varias unidades del mismo producto sino que a demás aprovechen packs promocionales. En bares y restaurantes se suele consumir más de una unidad, esto también se debe al tipo de canal, ya que son canales donde

seguramente el cliente pasa varias horas y consume la gaseosa acompañada de una comida.

4. La mayoría de sus clientes consume formatos de:

	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
Hasta 600 ml	4	3			4	4
Hasta 1500 ml		1	2			
Hasta 2250 ml			2	4		

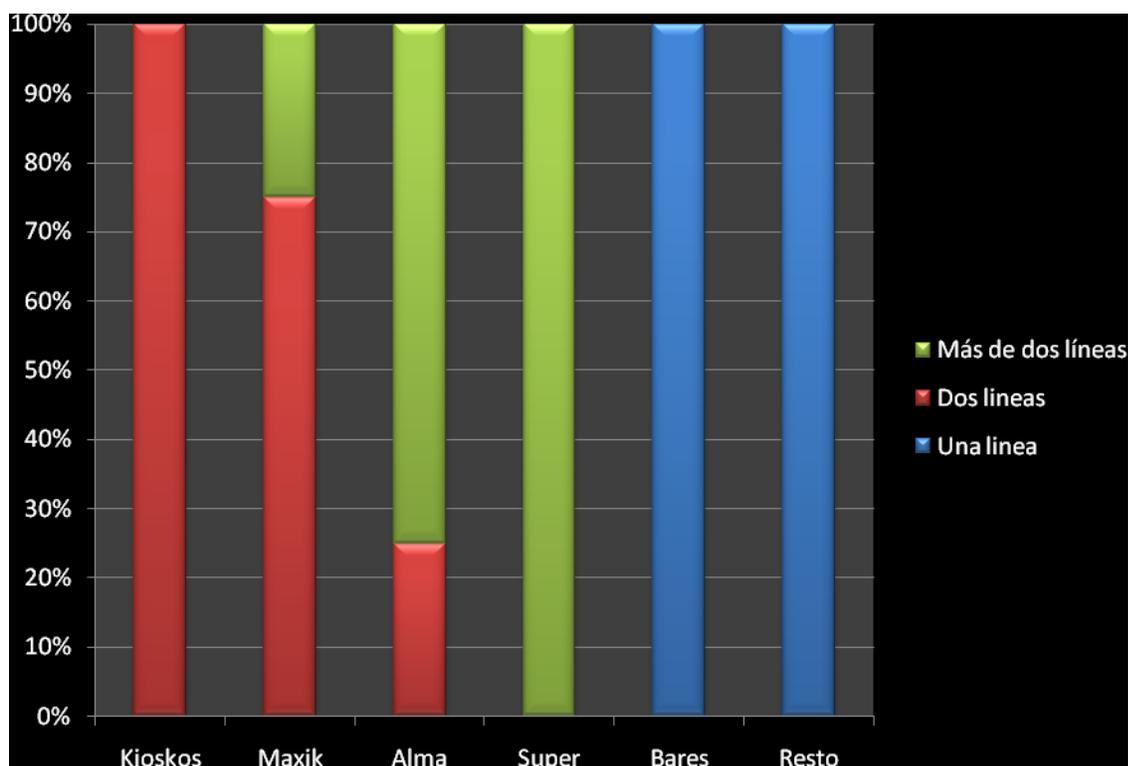


Aquí también vemos como el mercado se va segmentando naturalmente por las propias situaciones de consumo de cada uno. Vemos como kioscos, Maxikiosko, bares y restaurantes venden en su mayoría tamaños menores a 600 ml. Esto se debe a que todos estos

canales de distribución tienen en común que los clientes compran la gaseosa para consumirla en ese momento por lo cual necesitan una porción individual. En cambio en almacenes y supermercados, la compra se realiza para el consumo hogareño por lo cual los tamaños son más grandes. En el caso de supermercados no solo se compra para consumir en esos días, sino que los consumidores habituales de supermercados suelen hacer sus compras para todo el mes, eso hace que compren tamaños grandes, varias unidades y packs.

5. ¿Cuántas líneas (Pepsi, Coca Cola, etc.) tiene para ofrecer en su negocio?

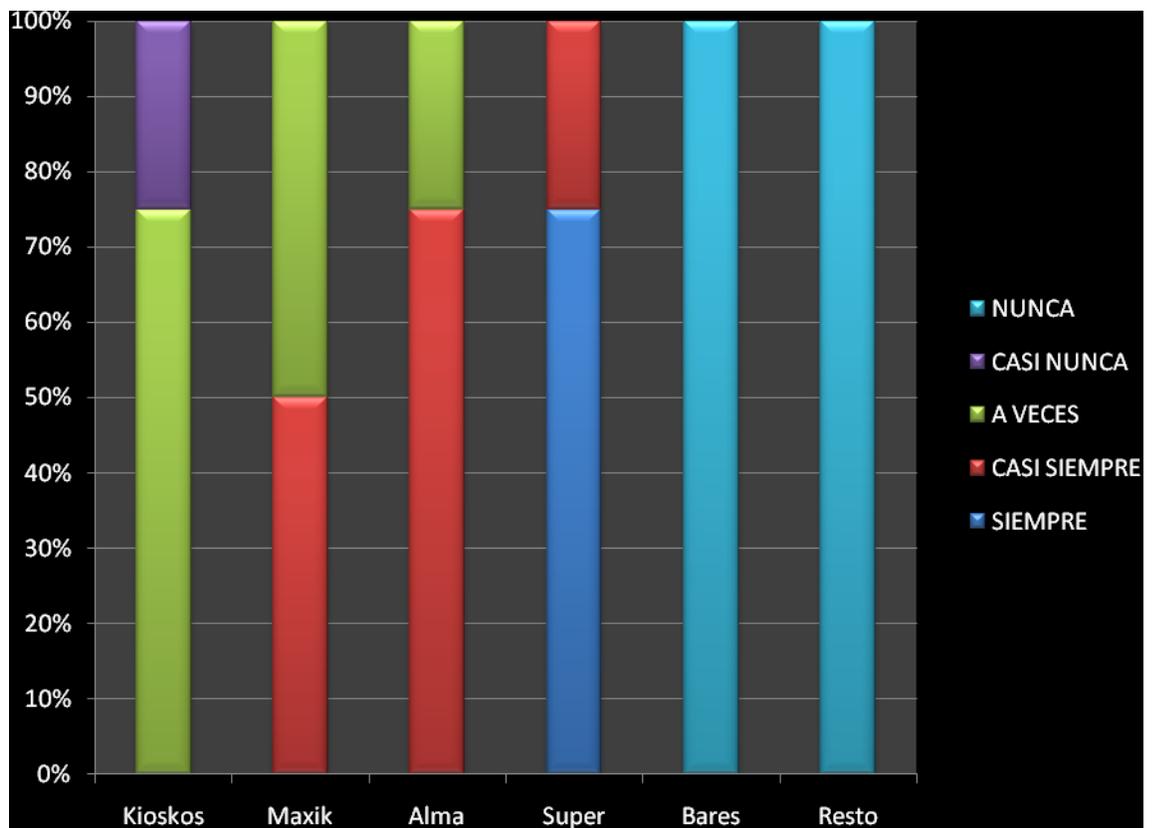
	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
Una línea					4	4
Dos líneas	4	3	1			
Más de dos líneas		1	3	4		



En cuanto a la cantidad de líneas que se venden en cada canal de distribución, es sabido que en bares y restaurantes se acostumbra ofrecer una sola línea en lo que refiere a bebidas gaseosas. En kioskos y maxikioskos debido a la poco espacio disponible para la exhibición y almacenamiento no se ofrecen más de dos líneas. A demás, esto se relaciona con la ocasión de compra, ya que en estos canales el consumidor no tiene mucho tiempo para la elección. En cambio, la situación parece ser distinta en supermercados y almacenes, donde los resultados de la encuesta arrojan que en la mayoría de los casos se ofrece más de dos líneas de gaseosas a los clientes. Esto se debe primero, a el espacio disponible que los canales tienen para la exhibición y almacenamiento de las gaseosas, y segundo, a la situación de compra. Ya que tanto en supermercados y almacenes la compra se realiza en general con planificación y se dispone de tiempo para poder detenerse en una góndola y elegir el producto.

6. ¿Nota que sus clientes eligen entre una u otra gaseosa según su precio?

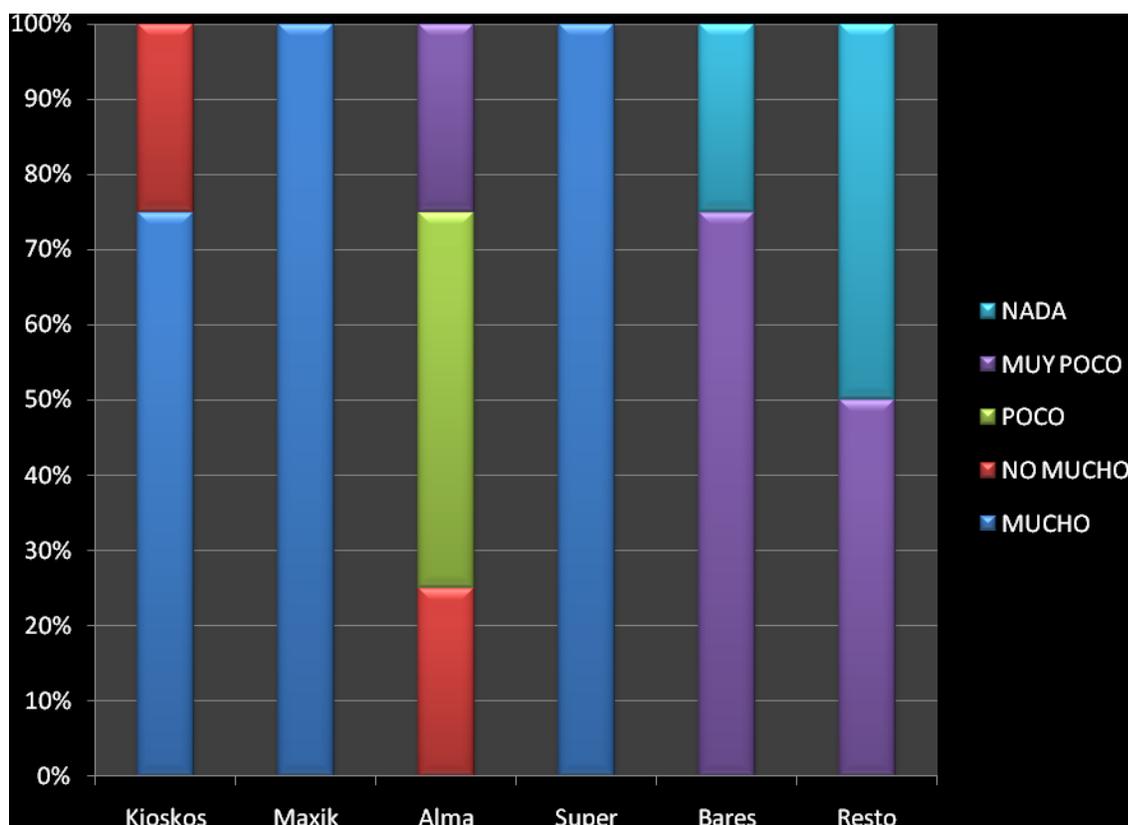
	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
SIEMPRE				3		
CASI SIEMPRE		2	3	1		
A VECES	3	2	1			
CASI NUNCA	1					
NUNCA					4	4



Una vez más, encontramos como naturalmente las diversas situaciones de compra asociadas a cada canal determinan diversos aspectos de la demanda. En este caso la elección de una gaseosas por su precio no parece ser tan determinante en canales como kioskos o maxikioskos. Esto se debe otra vez, a la situación de compra, ya que lo inmediato de la compra y la escasa oferta en estos canales determinan que el cliente no pueda ni quiera tomar muy en cuenta cuestiones de precios. En los bares y restaurantes el caso es diferente porque dado que no suelen ofrecer más de una línea el cliente es cautivo y no tiene posibilidad de elección.

7. ¿En qué grado nota en sus ventas el lanzamiento de un nuevo producto?

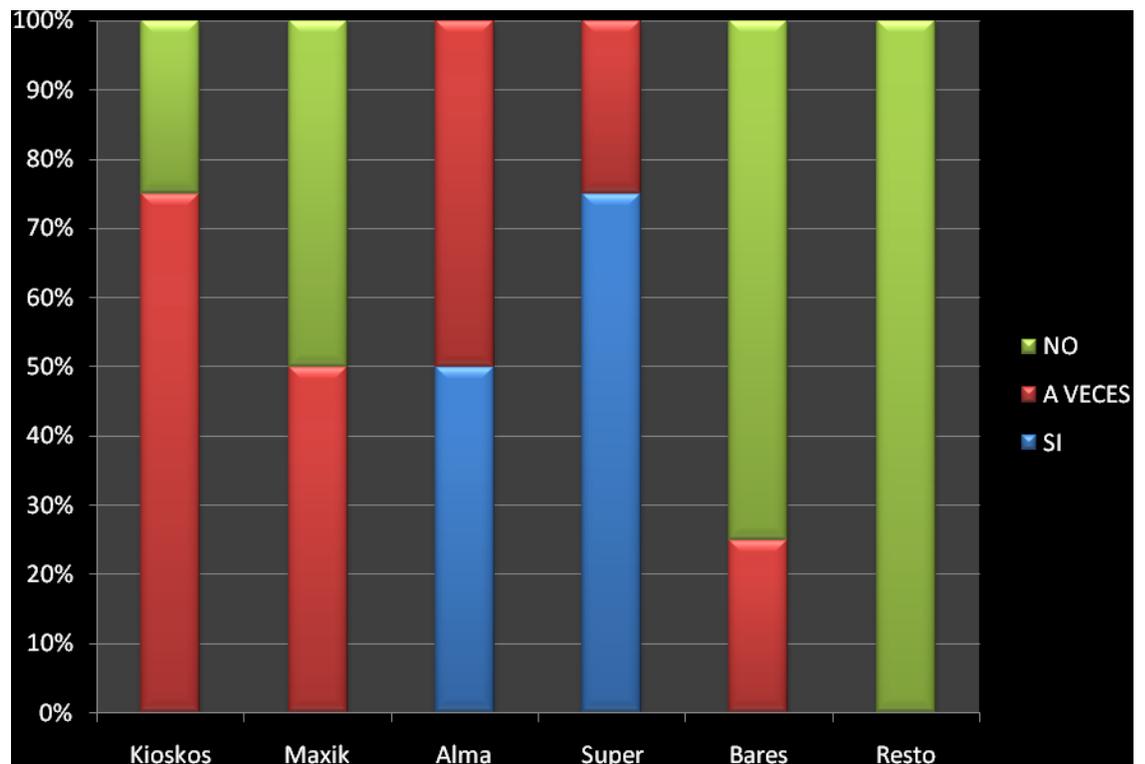
	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
MUCHO	3	4		4		
NO MUCHO	1		1			
POCO			2			
MUY POCO			1		3	2
NADA					1	2



En cuanto al grado de sensibilidad de los canales a los lanzamientos, los más sensibles son los kioskos, maxikioskos y supermercado. Posiblemente, esto se deba a que son los puntos de activación de campañas de lanzamientos más comunes. En cuanto a los kioskos y maxikioskos también puede deberse a que los grupos etarios de consumidores más frecuentes son jóvenes y suelen ser a quienes se apuntan muchas campañas. En almacenes los resultados muestran no ser muy sensibles a los lanzamientos de nuevos productos. En bares y restaurantes debido a la escasa oferta, prácticamente no se sienten los lanzamientos.

8. ¿Nota que sus clientes compran más una gaseosa cuando tiene un precio de promoción o está en oferta?

	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
SI			2	3		
A VECES	3	2	2	1	1	
NO	1	2			3	4

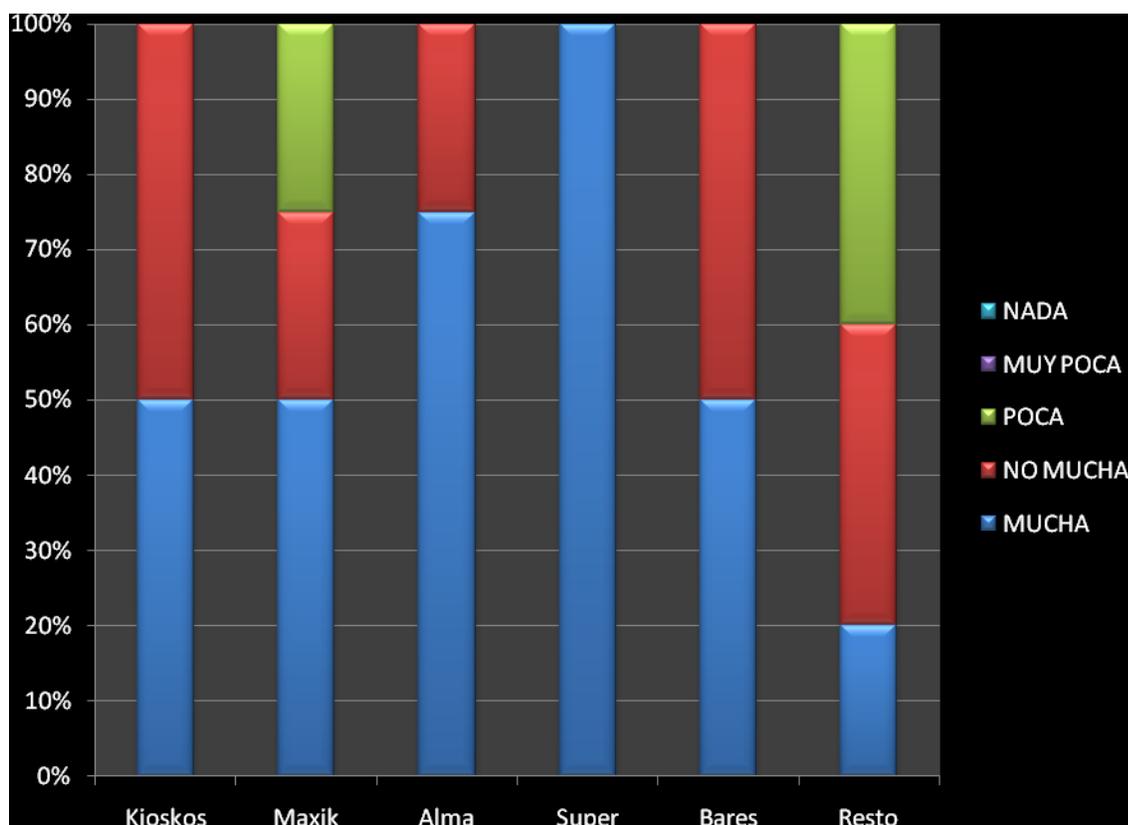


La respuesta de esta pregunta se encuentra muy relacionada con la referida al precio. Una vez más los resultados arrojan que la elasticidad de la demanda se relaciona con las ocasiones de compra asociadas a cada uno de los distintos canales. En kioscos y maxikioscos no siempre los consumidores eligen una gaseosa por una promoción u oferta, esto no solo se relaciona con la situación de inmediatez de la compra sino también con la acotada oferta que en sí tiene el canal. Como en el caso de los precios, en

supermercados y almacenes la encuesta arroja que la mayoría de los consumidores tiene en cuenta las promociones y ofertas a la hora de la elección de la marca de una gaseosa. Como se mencionó más arriba, esto se debe a la situación de compra, dado que el cliente tiene tiempo para percibir los productos en promoción u oferta y porque muchas veces éstas implican la compra de más de una unidad (por ejemplo, “lleve 5 pague 6”). Al igual que en las preguntas anteriores, los bares y restaurantes son un caso particular ya que al no poseer mucha oferta de productos no se dan las ofertas y las promociones.

9. ¿Ha notado disminución en la venta de gaseosas durante épocas de crisis económicas?

	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
MUCHA	2	2	3	4	2	1
NO MUCHA	2	1	1		2	2
POCA		1				2
MUY POCA						
NADA						

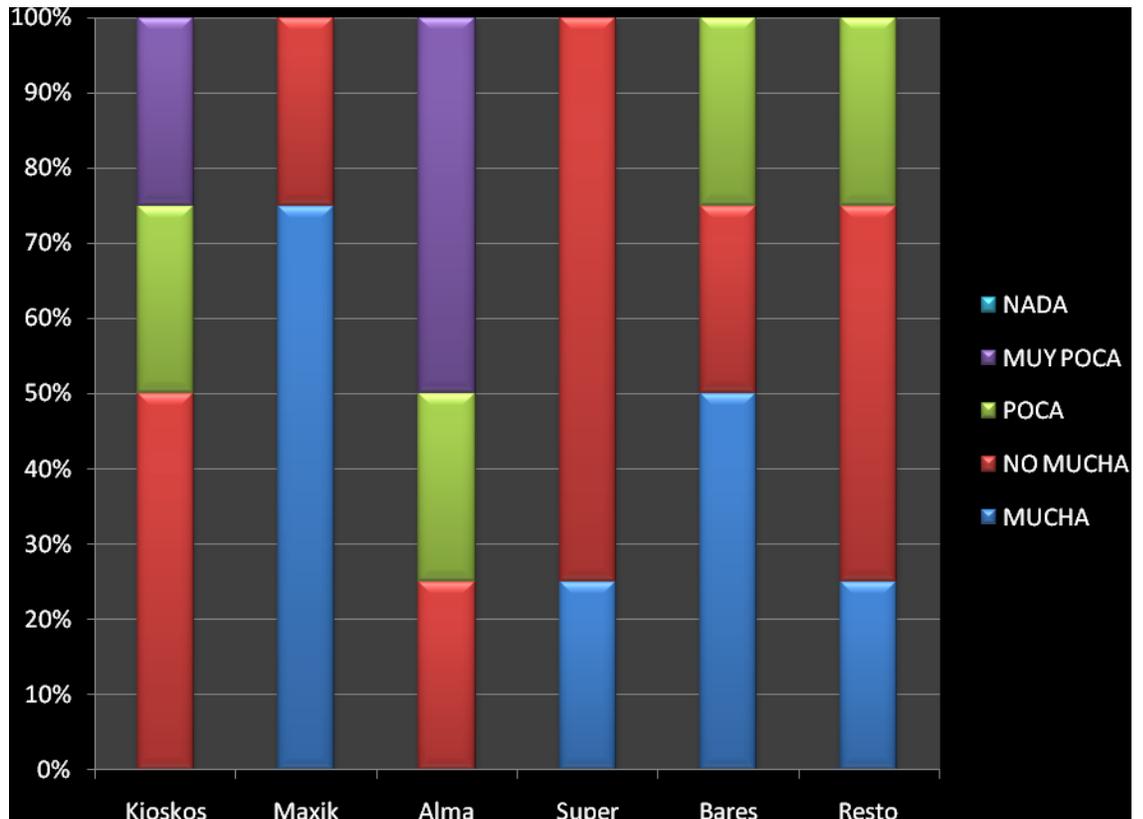


En este caso el resultado de las encuestas muestra algo distinto. En cuanto al consumo de gaseosas en momentos de crisis económicas, si bien se distinguen algunas diferencias entre canales, la tendencia general demuestra que la demanda del mercado de las gaseosas resulta ser sensible frente a las crisis económicas. Esto se debe que la gaseosas no son un producto de primera necesidad.

10. ¿Nota subas en la venta de gaseosas en épocas de altas temperaturas?

	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
MUCHA		3		1	2	1
NO MUCHA	2	1	1	3	1	2

POCA	1		1		1	1
MUY POCA	1		2			
NADA						



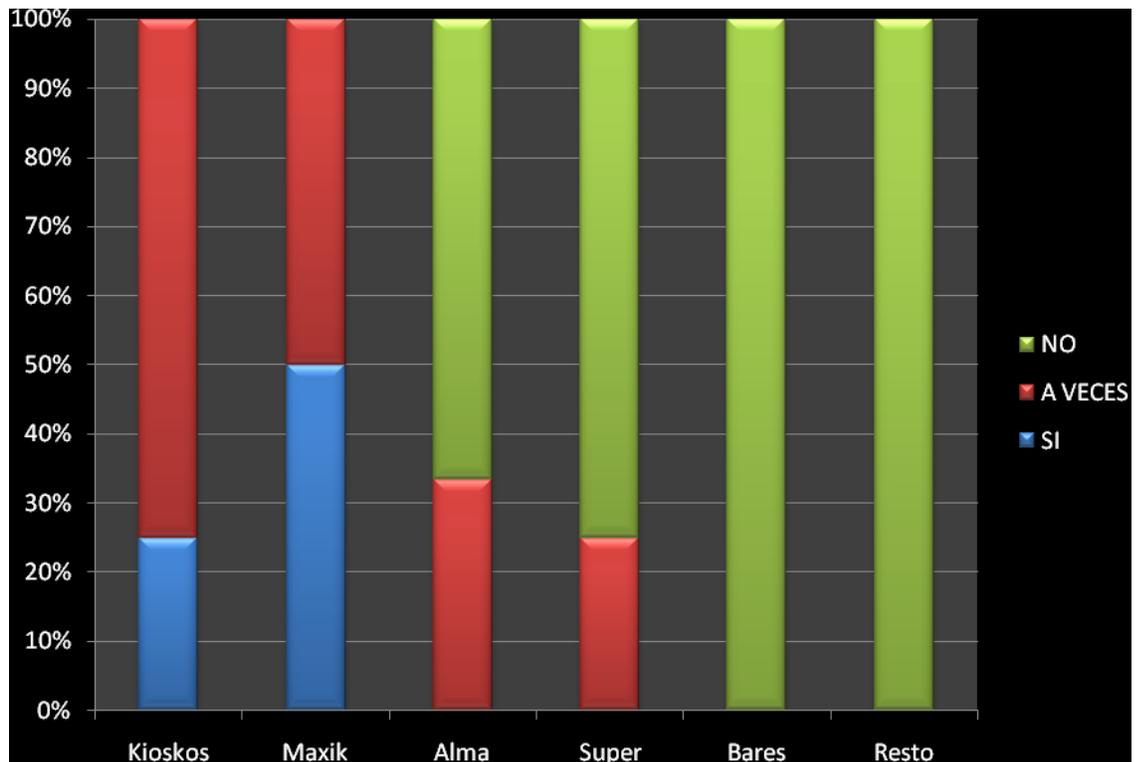
Los resultados que arrojan las encuestas en este caso son bastantes diversos. En bares, restaurantes y Maxikiosko parece haber mayor tendencia al consumo de gaseosas en épocas de verano aunque los resultados no son rotundos. En cuanto a los almacenes y kioscos se ha notado muy poco la suba en las ventas debido a mayores temperaturas ambientales.

En conclusión, como sabemos que existe cierta tendencia hacia un mayor consumo de bebidas gaseosas en épocas de altas temperaturas, pero evidentemente no es lo suficientemente significativa en algunos canales de

distribución como para marcar una diferencia notable en las respuestas de los encuestados, por ello consideramos que existe una brecha para aplicación de técnicas de Revenue en función de la época del año.

11. ¿Sus clientes piden determinada gaseosa sólo haciendo mención a su campaña publicitaria?

	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
SI	1	2				
A VECES	3	2	1	1		
NO			2	3	4	4

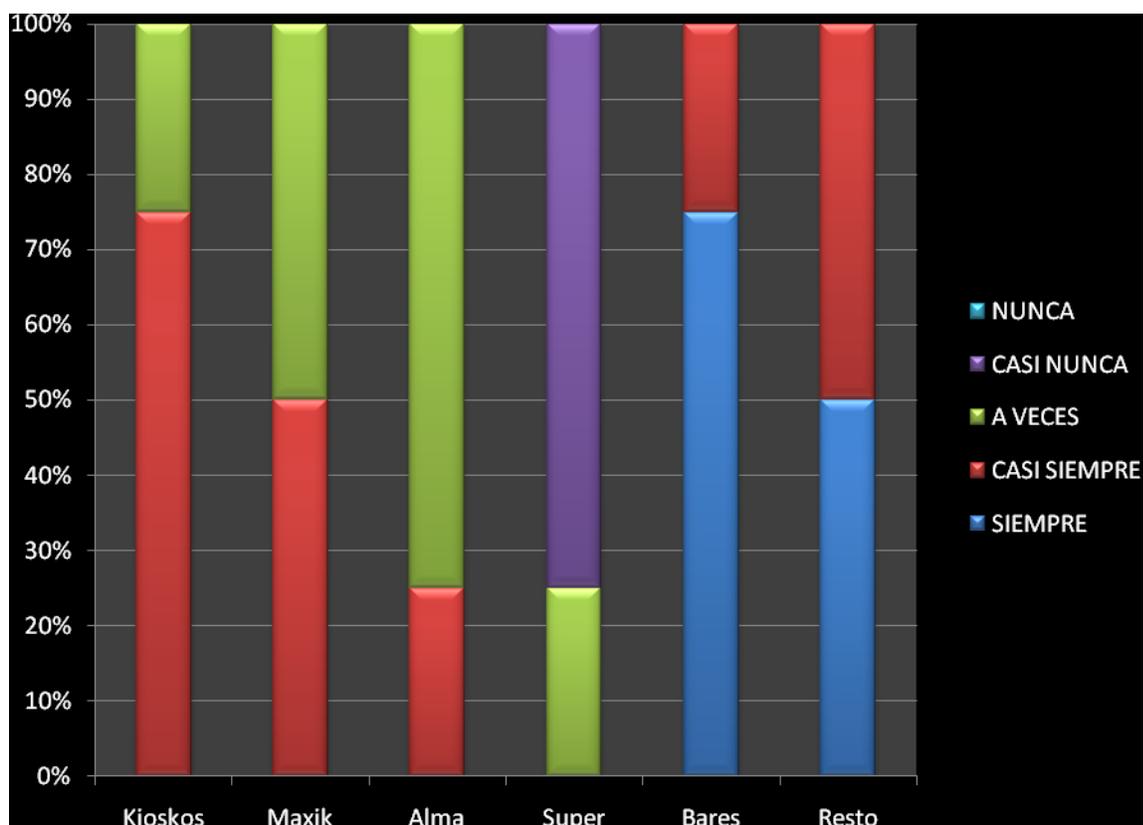


En esta respuesta se ve reflejado el target que cada canal tiene y los hábitos de consumo de sus clientes. En kioscos y maxikioscos, donde ya

hemos visto que prevalece un tipo de cliente joven muchas veces piden determinada gaseosa recordando su publicidad. Esto no se da en almacenes y supermercados ya que la situación de compra es distinta, hay más oferta y la compra involucra más reflexión. Tampoco se da en bares y restaurantes ya que el tipo de consumidor en esos canales, por la situación de consumo, suele pedir gaseosas tradicionales.

12. ¿La mayoría de sus clientes pide directamente por la marca de una gaseosa sin saber cuáles tiene disponibles?

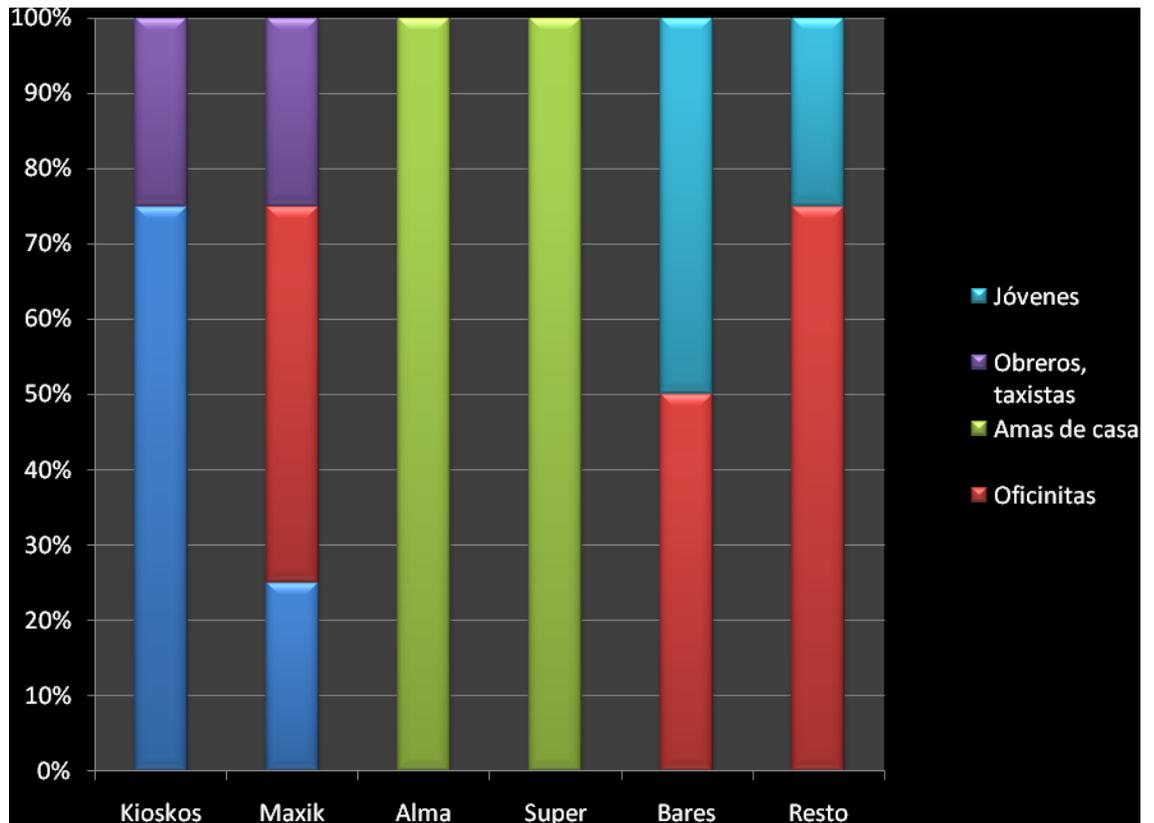
	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
SIEMPRE					3	2
CASI SIEMPRE	3	2	1		1	2
A VECES	1	2	3	1		
CASI NUNCA				3		
NUNCA						



Si bien las respuestas en esta pregunta son diversas puede notarse que existe cierta tendencia a que los consumidores en muchas ocasiones pidan directamente la marca de una gaseosa. Esto nos demuestra la importancia que tienen las marcas en el mercado de las gaseosas. Sobre todo en canales donde el consumo es inmediato y no existe mucho tiempo para la elección la marca que el consumidor tenga en la cabeza es fundamental.

13. ¿Cuál es el tipo de consumidor de gaseosa más habitual en su local?

	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
Estudiantes	3	1				
Oficinistas		2			2	3
Amas de casa			4	4		
Obreros, taxistas	1	1				
Jóvenes					2	1

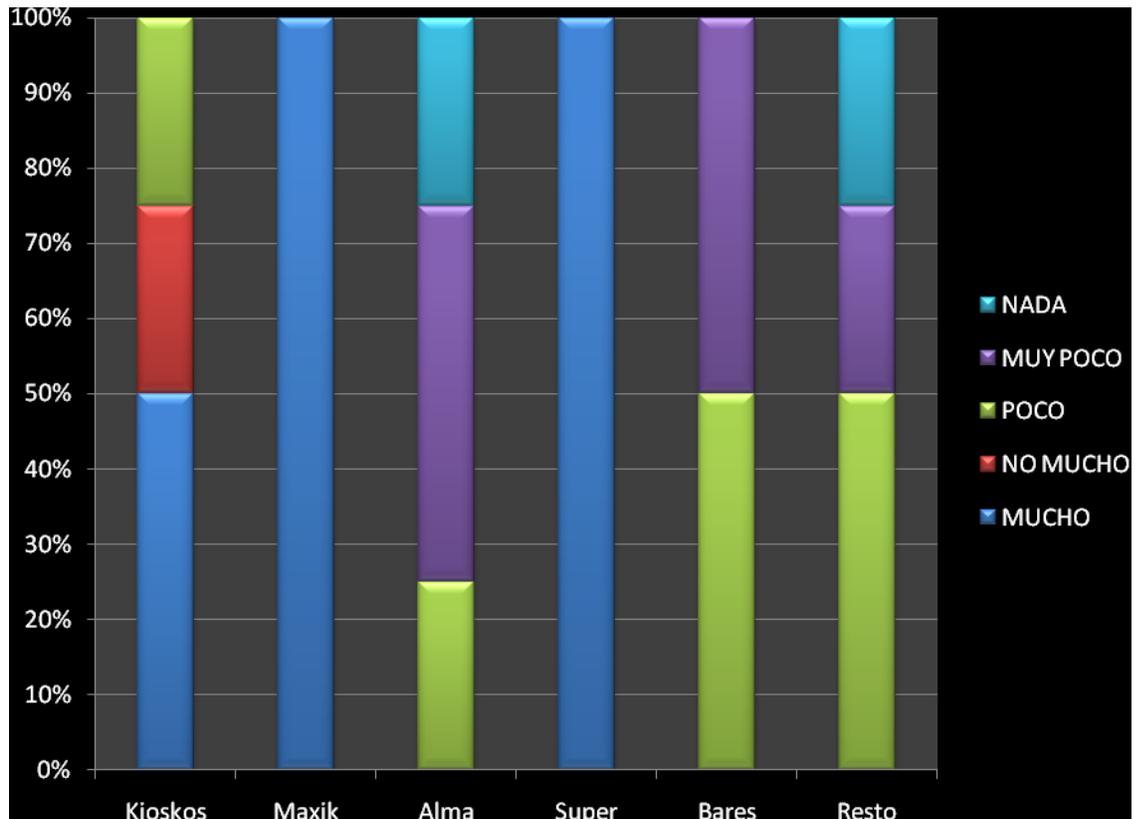


Esta respuesta, junto con la de grupos etáreos nos permite conocer mejor el target que cada canal maneja. Puede observarse que en kioscos hay mayoría de estudiantes y oficinistas. Almacenes y supermercados

comparten el target de amas de casas. Y bares y restaurantes reconocen a la mayoría de consumidores entre gente joven y oficinistas.

14. ¿Tiene en su local material promocional actualizado (heladeras, afiches, punteras de góndolas, etc.)?

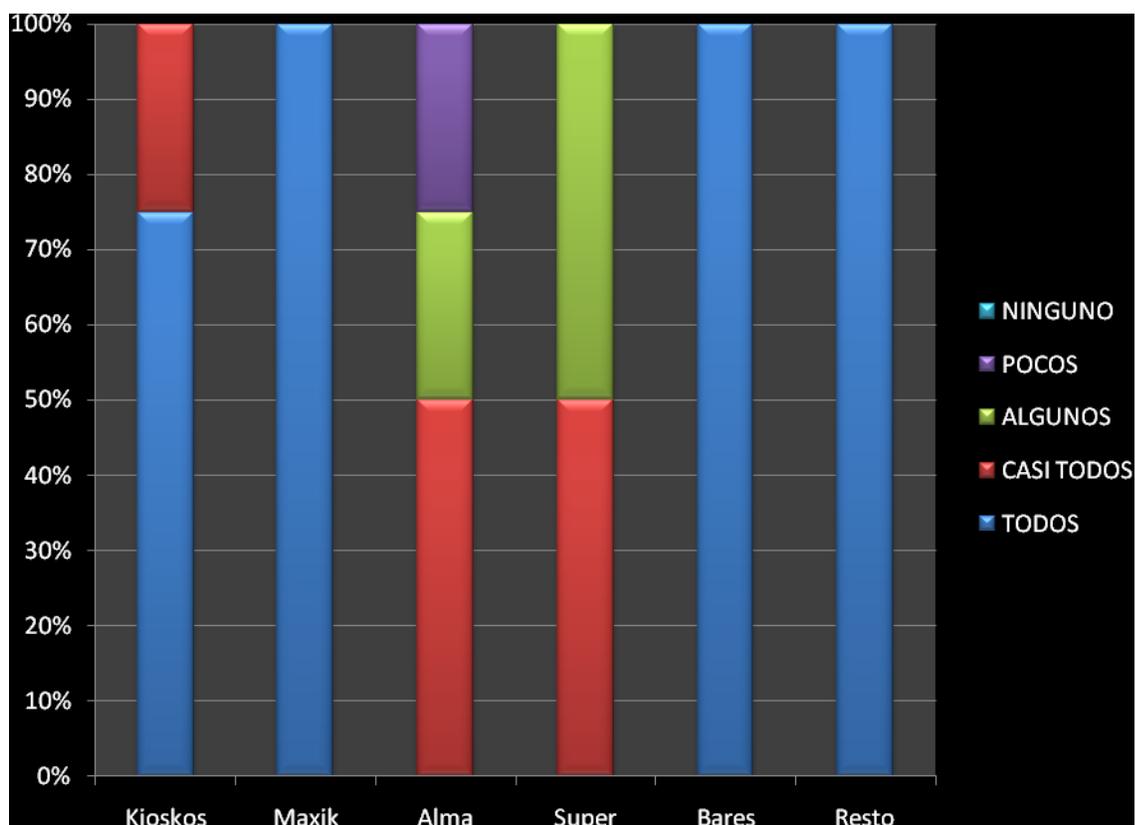
	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
MUCHO	2	4		4		
NO MUCHO	1					
POCO	1		1		2	2
MUY POCO			2		2	1
NADA			1			1



Esta respuesta es fundamental para conocer la estrategia actual de promoción por canales. Puede verse que en kioscos, maxikioscos y supermercados es donde más se promociona. En supermercados el material promocional suele ser basto ya que existen estrategias puntuales apuntadas a este canal donde existe más oferta y es necesario destacar un producto entre otros. En kioscos y maxikioscos el material promocional suele cumplir la función de atraer a quienes se acercaron al local no solo para comprar una gaseosa. Sería interesante concentrarse en los almacenes, ya que estos afirman poseer muy poco material o nada. Dado que en los almacenes, como en los supermercados, existe mayor oferta y tiempo para elegir, debería plantearse una estrategia de trade marketing más contundente.

15. ¿La mayoría de sus clientes consume gaseosas de la primeras marcas?

	Kioscos	Maxik	Alma	Super	Bares	Resto
TODOS	3	4			4	4
CASI TODOS	1		2	2		
ALGUNOS			1	2		
POCOS			1			
NINGUNO						



Con esta respuesta puede observarse el consumo de segundas marcas. Este tipo de consumo, según los resultados del trabajo de campo, parece ser más fuerte en Almacenes y Supermercados. Esto posiblemente se deba a la mayor oferta con que disponen estos tipos de canales de distribución. Adicionalmente, se puede relacionar a la mayor sensibilidad a los precios que según los resultados, tiene el tipo de demanda característico de estos canales.

Como conclusion final sobre la encuesta realizada, podemos decir que claramente se identifican y validan nichos de mercado donde la baja sensibilidad de clientes y consumidores respecto a variables de mercado, como precio, disponibilidad, tamaño, y ocasión de consumo, nos permitiría

aplicar con cierta facilidad tecnicas de Revenue Management, incrementando el valor sin afectar la relacion con los consumidores. Y debemos destacar que aumento de valor se puede obtener a traves de manipulacion de precios, incremento de transacciones, o captura de necisades latentes.

QUINTA PARTE

5. Conclusion

Ariel Baños dice que el Revenue Management debe ser “una regla de asignación de los productos a diferentes precios, de acuerdo a la disposición a pagar de los diferentes segmentos del mercado, que permita maximizar los beneficios de la empresa”.³⁰ Para poder llevar a cabo esta regla se debe tener en cuenta todas las variables que influyan en la demanda de cada mercado. Este fue el objetivo del trabajo de campo. A través de la encuesta se intentó encontrar todas las variables que intervenían en la decisión de compra de los consumidores y también conocer la especificidad de cada canal con su tipo de target y demanda particular.

Teniendo en cuenta los resultados del trabajo de campo, se analizarán a continuación alguna de las características que debe tener el mercado de las bebidas gaseosas para poder implementar una estrategia de Revenue Management:

5.1 Demanda segmentada

³⁰ Ariel Baños “Revenue Management: Conceptos Básicos” disponible en www.fijacióndeprecios.com consultado el 25/8/2009

Los resultados del trabajo de campo, permiten analizar la demanda y poder ver que ésta se encuentra segmentada y aún puede seguir segmentándose. La segmentación puede verse desde diversas dimensiones del mercado:

5.1.1 Canales

La división propia del mercado por canales, segmenta naturalmente la demanda en relación a las ocasiones de consumo y compra. Según los resultados del trabajo de campo se puede segmentar la demanda en relación a los canales de distribución en tres grandes grupos:

Kioskos y Maxikioskos:

Esta demanda tiene la particularidad de hallarse muy relacionada con la ocasión de consumo. En estos casos, la ocasión de consumo coincide con la ocasión de compra. Los clientes de estos canales no hacen una compra planificada, tienen determinada necesidad en un momento preciso y se acercan al comercio para satisfacerla. Suelen ubicarse en lugares muy transitados. Por lo cual los clientes son personas que están en viaje y paran un momento para satisfacer determinada demanda instantáneamente y por lo general no disponen de mucho tiempo para la elección del producto.

También sucede que la necesidad no existe y se genera al pasar por estos atractivos locales que exponen toda la mercadería a la vista y al alcance del cliente. Por lo general, se trata de consumos individuales, por lo cual se demandan medidas pequeñas, para ser consumidas individualmente e instantáneamente. No suelen ser grandes las dimensiones con que cuentan para la exhibición de productos y su almacenamiento. Por lo cual no pueden ofrecer cantidad de marcas. Al estar estructurados en forma de

“autoservice”, sobre todo los Maxikioskos y Drugstores, favorecen a que los clientes ingresen para satisfacer determinada necesidad, pero terminen comprando productos que no habían pensado en comprar. Por esto, se vuelve importante en este tipo de canal, llamar la atención de los clientes, porque pueden ser potenciales consumidores de nuestros productos. Son muy importantes las acciones de Trade Marketing y hasta acciones de BTL que permitan captar la atención de estos clientes que están de paso por el punto de venta.

Almacenes y Supermercados:

Si bien estos canales tienen diferencias, en este caso se los agrupa por considerárselos similares en cuanto al tipo de demanda. En ambos casos, la compra es planificada. Cabe destacar la diferencia que en Almacenes la compra se realiza para satisfacer necesidades diarias, las compras son pequeñas, de apenas unos cuantos productos.

En cambio, en supermercados, las compras suelen realizarse para proveer al hogar de los productos que se consumen en varios días o hasta para el consumo de todo el mes, por lo cual son compras mucho más grandes.

Sin embargo, ambos canales son similares en cuanto a que el cliente se dirige a ellos con el objetivo de comprar determinados productos que van a ser consumidos en el hogar. Por lo cual se demanda mayores cantidades del producto y tamaños más grandes, pues serán consumidos por más de una persona, en una ocasión de consumo que no equivale a la ocasión de compra. Los productos se compran para ser consumidos en otro momento.

El trabajo de campo nos demuestra que en estos canales los tamaños más grandes son los que más se venden. Si bien hay muchas diferencias en cuanto a las dimensiones con que puede contar un Almacén y un

Supermercado ambos disponen de un tamaño suficiente como para poder ofrecer y tener a la vista varias marcas y variedades de productos. Esto los hace canales donde la competencia es mucho más compleja. A esto se le suma que la ocasión de compra, no está influenciada por la necesidad del momento, como en el caso de Kioskos y Maxikioskos, entonces el cliente está más predispuesto a comparar productos, precios y elegir.

Otro factor que favorece que el cliente se tome el tiempo de elegir el producto, es que dispone del tiempo para hacerlo, ya que se acercó al local exclusivamente para hacer sus compras. Estas características, hacen necesarias estrategias de Trade Marketing, para que el producto pueda destacarse en la góndola que comparte con todos sus competidores y logre llamar la atención del cliente.

Bares y Restaurantes:

Estos canales son similares con los Kioskos y Maxikioskos, dado que la ocasión de compra coincide con la de consumo. Pero en este caso el consumo se da a raíz del hecho de que los clientes se acercan al local con el objetivo específico de consumir no solo una bebida, sino que muchas veces la bebida viene acompañando una comida. Por lo cual, los clientes pasan más cantidad de tiempo en los locales, suelen estar acompañados y consumen más de una unidad del mismo producto.

Igualmente, la demanda es individual, se consumen tamaños pequeños ya que este tipo de demanda se halla ligado a la posibilidad de la elección “a la carta” y de que cada cliente pueda elegir la bebida que desee consumir.

En cuanto a la oferta, en estos canales, no suele ser muy amplia ya que cada distribuidor suele acordar con una sola marca para ofrecer. Por lo cual no se encuentra aquí demasiada competencia a nivel *trade*. En todo

caso, la competencia está dada en la capacidad de hacer acuerdos con estos canales por parte de la fuerza de ventas de la compañía, para que la marca sea adoptada por el distribuidor.

En cuanto a las acciones de promocionales y de Trade Marketing no suelen encontrarse muchas, más allá de algún merchandising en forma de patrocinio de la marca.

A la hora de implementar concretamente estrategias y tácticas a cordes a los conceptos de Revenue Management es fundamental tener en cuenta esta alta segmentación que posee este mercado en relación a cada uno de sus canales de distribución. Se sugiere elaborar estrategias que tengan en cuenta las características que cada canal posee. Sería ideal desarrollar estrategias diseñadas específicamente para cada canal. Por ejemplo, teniendo en cuenta la gran competencia que existe en Supermercados, la disposición para la elección que presenta su demanda y el tipo de compras (tamaños grandes, varias unidades del mismo producto), se deberían implementar estrategias de precios competitivas relacionadas con ofertas como el bandeo de productos, que permiten aprovechar la necesidad de compra de varios productos, sin mostrar el precio por unidad.

5.1.2 Target

En relación al target de la demanda de bebidas gaseosas, puede observarse en los resultados del trabajo de campo que se trata de un target amplio. Nuevamente, el target de la demanda puede segmentarse en relación a los canales de distribución:

Kioskos y Maxikioskos:

Puede observarse en el trabajo de campo que el grupo etario de demanda en estos canales, en líneas generales, va de los 18 a los 35 años. En su mayoría se trata de estudiantes y oficinistas aunque también se encuentran personas con otras ocupaciones como obreros y taxistas. En este caso el target es bastante amplio debido al tipo de ocasión de compra y consumo. Cabe aclarar, que muchas veces el target puede variar según la ubicación geográfica de cada comercio en particular.

Almacenes y Supermercados:

Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo, el grupo etario predominante de demanda de bebidas gaseosas en estos canales de distribución, va de los 35 a los 55 años. Las respuestas fueron unánimes en cuanto a que la mayoría de la demanda se trata de mujeres amas de casa. Esto, lógicamente, se debe al tipo de consumo familiar que caracteriza a estos canales.

Bares y Restaurantes:

Encontramos en el trabajo de campo algunas diferencias entre Bares y Restaurantes en cuanto al grupo etario que compone la mayoría de la demanda de bebidas gaseosas. En Bares las mayoría de las respuestas coincidieron en que el grupo etario que más demanda gaseosas es de entre 18 y 35 años. En cambio en Restaurantes es de entre 35 y 55 años. Esto posiblemente se deba al tipo de Bares y Restaurantes que se deba en cada caso. Por otro lado, en cuanto a la ocupación del target de la demanda, encontramos que en ambos canales de distribución la mayor parte corresponde a Jóvenes y Oficinistas.

5.1.3 Marcas

Por los datos obtenidos en el trabajo de campo, puede observarse que en algunos canales pueden encontrarse segmentaciones por marcas. Esta segmentación se da sobre todo en Almacenes y Supermercados, canales de distribución donde puede encontrarse una demanda más sensible al precio y un gran espectro de Niveles Socio Económicos.

Por otro lado, en el resto de los canales, esto no suele darse tanto debido a que no ofrecen muchas marcas y a que se trata de un tipo de demanda diferente, muy relacionada a la ocasión de consumo que coincide con la ocasión de compra.

En cuanto a la segmentación por marcas, se sugiere aprovechar las características de los canales y crear segundas marcas con propuestas apuntadas a satisfacer las necesidades de los distintos tipos de demanda. Por ejemplo, se sugiere crear una *marca de precio* que lleve consigo una propuesta de marketing acorde a su objetivo, apuntada a los segmentos de mercado que buscan productos más económicos. Así se podrá llegar también a consumidores que están dispuestos a pagar menos a cambio de una propuesta más económica. Por otro lado, puede tomarse la misma estrategia pero en este caso desarrollando una *marca premium*, con una propuesta de marketing más sofisticada, una buena construcción de imagen aspiracional y un precio premium, apuntada a aquellos consumidores que están dispuestos a pagar más por un producto premium. De estas maneras se lograrían rentabilizar más los ingresos de la compañía, expandiendo los horizontes y aprovechando al máximo la segmentación del mercado.

5.2 Demanda sensible al precio

Según los datos que se obtuvieron en el trabajo de campo, puede observarse que ciertos sectores de la demanda del mercado de las bebidas gaseosas son sensibles al precio. Nuevamente, se encuentra que la sensibilidad al precio de la demanda se haya muy relacionada con las características del tipo de demanda del canal de distribución de que se trate.

Aunque en líneas generales, los resultados indican que todos los canales por igual notan disminución de la demanda en momentos en que el país atraviesa crisis económicas. Esto se debe a que no se trata de un producto de primera necesidad, por lo cual, ante crisis económicas la demanda reacciona reduciendo sus gastos en este tipo de productos. Es importante tener en cuenta esta característica propia del producto, ya que en épocas en que el país sufra este tipo de males se deberán tomar acciones para que el impacto en las ventas pueda minimizarse.

Resulta necesario analizar las distintas sensibilidades al precio que se dan en los canales, para poder entender la complejidad del tema:

Kioskos y Maxikioskos:

Estos canales de distribución, como se dijo más arriba, tienen características que marcan las variables que influyen en la sensibilidad al precio de la demanda. Dadas las características del consumo en este mercado:

- Inmediatez de la ocasión de compra
- Necesidad de consumo en ese momento
- Poca oferta
- Tamaños pequeños de las unidades

La demanda propia de estos canales no se encuentra demasiado sensible al precio. Los clientes de estos canales en esta ocasión específica de compra, buscan satisfacer su necesidad rápidamente en ese momento y puesto que no dispone de mucha oferta no le dedica mucho tiempo a la elección y el análisis los precios ofrecidos. Incluso, el trabajo de campo indica que este segmento de la demanda es el que más suele pedir la bebida gaseosa por su marca sin mirar la oferta disponible. Esto se debe a la inmediatez de la compra y su consumo, y es un índice de la baja sensibilidad al precio de esta demanda.

Almacenes y supermercados: En estos canales es donde más puede verse que la demanda es sensible al precio. Esta sensibilidad al precio de la demanda, se debe a:

- La ocasión de compra
- El fin hogareño de la compra
- La oferta de productos de estos tipos de canales

Como ya se ha dicho, en estos canales las compras se realizan con el fin del consumo familiar y por lo tanto son familiares. Gracias a esto, los clientes los clientes disponen de más tiempo para realizar sus compras y poder elegir. La gran oferta, que sobre todo caracteriza a los supermercados, también influye en la demanda que se encuentra frente a una gran góndola donde existe mucha competencia de precios y con el tiempo necesario para comprar.

Otro elemento que influye en la sensibilidad de la demanda al precio, es que en estos canales se venden los tamaños más grandes y packs de varias unidades del mismo producto. Entonces el cliente tiene la posibilidad de aprovechar ofertas por cantidad de unidades, bandeos de productos,

promociones, etc. Oportunidades que le permiten comprar a precios más bajos.

Bares y Restaurantes:

En estos canales de distribución, según los resultados que arroja el trabajo de campo, puede analizarse que la demanda es poco sensible al precio. La ocasión de consumo de gaseosas en este caso dificulta la posibilidad de elección de precios dada la escasa oferta de marcas y tamaños que caracterizan a estos canales de distribución.

Vale aclarar que esta división por canales se hace sólo con fines analíticos, ya que encontramos similitudes entre los tipos de canales de distribución y sus demandas. Pero en este caso, al analizar la totalidad del mercado y la sensibilidad al precio de su demanda habrá que tener en cuenta el peso en el volumen y el valor de las ventas que cada canal aporta a la totalidad.

Finalmente, se concluye en relación a la sensibilidad de la demanda del mercado de bebidas gaseosas, que la misma es sensible al precio especialmente en momentos de crisis económicas por su característica de no hallarse entre los productos de primera necesidad.

Los distintos tipos de sensibilidad al precio que reviste la demanda según el canal de que se trate, puede ser ampliamente aprovechado para establecer las estrategias de precio apropiadas. En el caso de los Kioskos y Maxikioskos puede aprovecharse que la demanda, a raíz de la ocasión de compra y consumo, es poco sensible al precio para establecer una buena estrategia que combine precios y tamaños (*sizing & pricing*) que pueda rentabilizar los ingresos.

5.3 Producto perecedero

Si bien las bebidas gaseosas tienen una fecha de caducidad, ésta, precisamente no es la característica a la que se refiere específicamente este punto. El carácter perecedero que debe tener el producto en el que se pueda aplicar Revenue Management refiere a la caducidad en un momento específico corto en el tiempo.

Es lo que se da en el caso del mercado hotelero o del transporte que disponen de ciertas plazas, con altos costos fijos, que de no ser vendidas, provocan pérdidas de rentabilidad. Este no es el caso del mercado de las gaseosas porque la fecha de caducidad de cada producto es muy amplia, por lo cual, el mismo caduca en algún momento, pero a largo plazo.

4.4 Horizonte de ventas corto

Este punto se relaciona con el anterior. El horizonte de ventas corto se da también en el mercado hotelero y del transporte que por tratarse de productos perecederos que deben ser consumidos en el corto plazo, se dispone de poco tiempo para venderlos antes de que pierdan su validez. En cambio, en el mercado de las bebidas gaseosas, esto no sucede ya que el producto tiene una fecha de vencimiento muy amplia y puede almacenarse para ser vendido en un plazo bastante largo también.

5.5 Demanda variable

La demanda variable, en este caso, puede encontrarse en relación a las diferencias que se encuentran entre los diferentes tipos de canales de distribución.

No puede decirse, por los resultados que se han obtenido en el trabajo de campo, que la demanda varíe en relación a las distintas épocas del año. Pues, si bien en algunos casos se observan leves aumentos en épocas de altas temperaturas y de fiestas, no es lo suficientemente amplio como para ser tenido en cuenta en este punto.

Por otro lado, como ya se dijo anteriormente, la demanda es sensible frente a crisis económicas por no tratarse de un producto de primera necesidad. Por lo cual, en un país que suele enfrentarse este tipo de problemas, es importante tener en cuenta que la demanda puede variar en función a la coyuntura económica del país.

5.6 Comprobación de la hipótesis

Finalmente, en relación a la hipótesis inicial, que disparó esta investigación:

Las empresas productoras de gaseosas de consumo masivo que operan en Argentina pueden aumentar su rentabilidad manteniendo su estructura, a partir de la aplicación de las técnicas y conceptos de Revenue Management.

Puede concluirse que las empresas productoras de gaseosas que operan en Argentina pueden implementar técnicas y estrategias de Revenue Management ya que cumplen con varias de las características más importantes que debe cumplir un mercado para que éstas funcionen.

La segmentación de la demanda del mercado como se analizó, se da ampliamente y sobre todo está pautada por las mismas características propias que posee cada canal. Dado que cada canal se asocia a diferentes ocasiones de consumo y compra y esto es lo que finalmente termina determinando el tipo de demanda que cada canal tendrá. Cabe señalar lo importante de la segmentación por canales en este tipo de mercados. Esta

segmentación a su vez permite otro tipo de segmentaciones como el target, la marca, etc. La posibilidad que ofrece este mercado de segmentar tan minuciosamente a su demanda a través de sus canales, será una herramienta muy importante a la hora de pensar en las estrategias y tácticas a seguir para aplicar Revenue Management.

También se analizó que el mercado de las bebidas gaseosas posee cierta sensibilidad al precio, pues en varias dimensiones se ha observado este fenómeno. Otra vez, este factor se ve influenciado por el tipo de demanda que posee cada canal. Aunque la sensibilidad al precio, también se observó en momentos en que la coyuntura económica del país no era favorable.

En cuanto a la demanda variable, esta pudo observarse en relación a las diferencias de demanda que existen entre los distintos canales de distribución. Pero también, cabe señalar lo importante que resulta tener en cuenta la variabilidad de la demanda frente a las crisis económicas.

Finalmente, se concluye que los objetivos generales y la hipótesis quedan demostrados. Por las características que se analizaron en el mercado de las bebidas gaseosas, las técnicas y estrategias de Revenue Management pueden ser aplicadas y prometen significativos aumentos de la rentabilidad en las empresas productoras de gaseosas que operan en Argentina sin que estas deban hacer grandes cambios en sus estructuras.

En cuanto a los objetivos específicos analizaremos cada caso:

- 1) Desarrollar las técnicas y los conceptos claves de Revenue Management, evaluando sus ventajas y desventajas.

Se han expuesto en el marco teórico las técnicas y conceptos claves relacionados con Revenue Management que han aportado diversos autores. Se han analizado las características que debe tener un mercado para que estas técnicas y conceptos puedan ser aplicados de manera exitosa y se han puntualizado los errores más frecuentes que comenten las empresas en este marco.

- 2) Analizar los resultados obtenidos por otras empresas y sectores productivos afines en la aplicación de las técnicas y conceptos de Revenue Management.

Se han analizado los resultados obtenidos por otras industrias como la aeronáutica y la hotelera. De hecho, el concepto ha nacido en la industria aeronáutica y se ha extendido ampliamente en el sector hotelero. Gran parte de la teoría de Revenue Management gira alrededor de las experiencias obtenidas por estos sectores productivos. A raíz de los éxitos que estos sectores experimentaron al implementar estas técnicas y conceptos el Revenue Management empezó a implementarse en otros sectores, inclusive en aquellos no relacionados con la prestación de servicios.

- 3) Describir las particularidades del mercado de gaseosas de consumo masivo en Argentina, y las diferentes variables que inciden en él.

Quedaron ampliamente descriptas las características particulares del mercado del consumo masivo de gaseosas en Argentina, no sólo a través de la teoría expuesta en el marco conceptual, sino también a través del análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

- 4) Evaluar la aplicabilidad de las técnicas y conceptos de Revenue Management a las empresas productoras de gaseosas de consumo masivo, teniendo en cuenta las particularidades de dicho mercado.

Quedó demostrado punto por punto en los resultados del trabajo de campo y en las conclusiones, que las técnicas y conceptos de Revenue Management pueden ser aplicadas en las empresas productoras de gaseosas en Argentina teniendo en cuenta las características propias del mercado.

- 5) Proponer alternativas de implementación de algunas técnicas de optimización de la rentabilidad basadas en los conceptos de Revenue Management, atendiendo a las diversas particularidades del sector.

Se expuso en los puntos más relevantes, cómo podían aprovecharse las características particulares del mercado para aplicar estrategias y técnicas de Revenue Management para aumentar la rentabilidad.

SEXTA PARTE

6. Bibliografía

- **Albert Barra** “El Precio como Estimulador de la Demanda” disponible en <http://www.hoteljuice.com/> consultado el 28/8/2009
- **Albert Barra** “La Paridad de Precios, sí o no” en Turismo 2.0 disponible en www.turismo20.com consultado el 24/8/2009
- **Albert Barra** “Revenue Management” disponible en <http://www.hoteljuice.com/> consultado el 28/8/2009.
- **Alejandro Marchionna Faré** “Una visión estratégica sobre el “Revenue Management”, en Espacio ISHyR, N°5. Disponible en www.ishyr.com.ar/revista. Consultado el 10/06/2008
- **Anne Soukhanov** “Word Watch The Atlantic” Vol. 227 # 4 (abril de 1996), pág. 128
- **Ariel Baños** “Los límites los pone el usuario” diario La Capital, Rosario, Argentina. Disponible en www.fijaciondeprecios.com consultado el 24/8/2009.
- **Ariel Baños** “Revenue Management: Conceptos Básicos” disponible en www.fijaciondeprecios.com consultado el 25/8/2009
- **Cross, Robert G.** “Revenue Management. Hard-Core Tactics for Market Domination” Broadway Books, 1998.

- **Daniel Ferré** “Análisis de indiferencia en base al indicador rentabilidad”, Disponible en www.libdigi.unicamp.br Consultado el 20/05/2008
- **Diego Grillo Trubba** “Bebidas Gaseosas. Análisis de la Cadena Alimentaria” Revista Industria Bebele, N°1 Año 2005.
- **Fernando Bernstein y Gustavo Vulcano** “Pricing and Revenue Management: present and trends”. Boletín de Estadística e Investigación Operativa. Sociedad Española de Estadística e Investigación Operativa. Vol. 23, N°. 4, 2007 , pags. 9-13
- **Hernández Sampieri, Roberto y otros** “Metodología de la investigación”, Mc-Graw-Hill, México, 1998.
- **M. Bermúdez Villamizar** “Las Bases del Revenue Management”. Fondo de Promoción Turística. Asociación Hotelera de Colombia disponible en www.cotelco.org/ Consultado el 24/8/2009
- **Noriaga y Basombrio** “El mercado de las líneas aéreas” Univesidad del Pacífico, Perú, 2008.
- **P. Talón Ballesterro, C. Figueroa Domecq y C. Vacas Guerrero** “Estrategias de implementación de Revenue Management: El caso de la hotelería madrileña” Univesidad rey Juan Carlos, Madrid, 2006.
- **Pablo Schcolnik** “El pricing Estratégico” en Clarin.com iEco disponible en <http://www.ieco.clarin.com/notas/2009/06/22/01944172.html> consultado el 28/8/2009.
- **Phillip Kotler y Gary Armstrong** “Fundamentos de Marketing” Pearson Educación, Mexico, 2003.
- **Phillippe Chevrier** “Revenue Management Pricing” disponible en www.airfranceconsulting.com consultado el 25/8/2009
- **Porter, Michael** *Estrategia competitiva*. Ed. REI/CECSA, 1992
- **Raúl Tome y Ricardo Rodriguez** “Administración de los activos fijos con SCM: Gaseosas” disponible en <http://www.sytsa.com> consultado el 1/9/2009

- **Sheryl E. Kimes** "Hotel Revenue Management in an Economic Downturn: Results from an International Study" *Vol 9 No 12*. The Center for Hospitality Research , Cornell University, 2009.
- **Sheryl Kimes** "Yield management: A tool for capacity constrained service firms" *Journal of Operations Management*, 1989