

Título: Master en Marketing y Administración estratégica 2001/2002

Autor: Ricardo Luis Miguel Comelli

Director: Dr. Hugo Sarri

Fecha: 12-May-2011

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

1. Introducción

En el actual contexto 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.

En el caso de las grandes empresas que producen gaseosas, los productos son consumidos por distintos segmentos de mercado, y la 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.

Como respuesta a estos problemas, una metodología que, apoyada por la información y la informática, permita generar el máximo de ingresos seguros para la producción futura: 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 y otras más complejas, 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.

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.

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.

A nivel teórico la presente investigación resulta de importancia en la medida en que permite maximizar las posibilidades de empleo de un concepto novedoso, y en este sentido, este trabajo se constituye como un antecedente para todo aquel que esté interesado en la utilización del Revenue Management. 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.

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.

El objetivo general de este trabajo es: 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.

Los objetivos específicos son:

- 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.

La 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

2. Antecedentes y Planteo teórico

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 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.¹ 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.

El Revenue Management como disciplina surge en los '70 en el mercado de las aerolíneas estadounidenses. Explica Ariel Baños² 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 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

¹ Soukhanov, Anne H. Word Watch The Atlantic, Vol. 227 # 4 (abril de 1996), pág. 128

² Ariel Baños “Revenue Management: Conceptos Básicos” disponible en www.fijacióndeprecios.com consultado el 25/8/2009

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.

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”.³ 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.

³ S. Kimes “Yield management: A tool for capacity constrained service firms” Journal of Operations Management, 1989.

3. Materiales y Métodos (Extensión no más de 1 carilla)

La finalidad aplicada se basa en la realización de un trabajo de campo circunscrito en tiempo y espacio, con una muestra no probabilística de 28 intermediarios de Capital Federal y Gran Buenos Aires, 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 transeccional, ya que el análisis que ha de efectuarse será aplicable al momento y al lugar en que se realiza la investigación (Argentina, primer semestre de 2008).

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).

Unidades de análisis: Variables que inciden en el mercado de gaseosas de consumo masivo –específicamente, aquellas relacionadas con el comportamiento de los intermediarios (distribuidores del producto)- que afectan la rentabilidad del sector.

Variables: Se relevarán todas las variables relacionadas con la rentabilidad de una empresa productora de gaseosas de consumo masivo, enfatizando en aquellas que tienen relación con el accionar de la propia empresa y de los intermediarios (distribuidores del producto): volumen, precio, revenue, contribución variable, share de mercado y facturación, mark-ups, elasticidades, indicadores de salud de marca.

Criterio de selección de casos: Se determinará una muestra no probabilística de 30 intermediarios que comercializan con empresas productoras de gaseosas de consumo masivo (a saber, supermercados, almacenes, kioscos, restaurantes, bares, estaciones de servicio, etc.), a fin de evaluar las variables que inciden en las fluctuaciones de la demanda de dicho mercado.

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.

Técnicas e 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.

4. Resultados y Discusión

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:

Los resultados, permiten analizar la demanda y poder ver que ésta se encuentra segmentada y aún puede seguir segmentándose desde diversas dimensiones como mercado y target.

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. Como pueden ser la las bebidas gaseosas son sensibles al precio y que se fortalecen 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.

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.

En cuanto a los objetivos específicos definidos para este trabajo, 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 descritas 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.

5. Conclusiones / Recomendaciones

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. 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.

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 Bebe, 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”, McGraw-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 Ballester, 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