

Sacando el máximo provecho a su capacidad instalada: Manejo de Rendimientos

por Guillermo Abdel, director del CEC y profesor de estrategia de precios y Manuel Guerrero, alumno ITAM

Si el mundo fuera “ideal”, la demanda de nuestros servicios se mantendría constante en el tiempo. Así, el director de una empresa sólo tendría que generar una capacidad instalada igual a la demanda, y esperar a que el mismo número de clientes llegara todos los días a la misma hora a consumir el servicio.

Desgraciadamente, para casi todas las empresas, el mundo no es así. El consumo de productos y servicios tiene estacionalidades y horas pico, que dependen del servicio que proveen. Así, por ejemplo, para una compañía telefónica, su mayor demanda de largas distancia son las horas laborales de lunes a viernes, mientras que la demanda pico de un hotel en la playa son los fines de semana y días feriados. También, por desgracia, la capacidad instalada de una empresa es una decisión que no puede alterarse inmediatamente ante estos cambios.

Para afrontar esta necesidad es que se ha desarrollado el Manejo de Rendimientos (*Yield Management*) como una serie de herramientas que balancean la demanda de un momento con la capacidad instalada a mediano y largo plazos. Su principal objetivo es generar el mejor resultado financiero dada la capacidad instalada de la empresa, principalmente por medio de cambios en el precio.

Si bien, la mayoría de las empresas tienen una iniciativa de Manejo de Rendimientos, las que mayor beneficio pueden conseguir son aquellas industrias en donde:

- **El producto o servicio no puede almacenarse:** En el caso de productos que puedan almacenarse, la empresa tiene la posibilidad de utilizar su capacidad instalada para producir productos para vender mañana (o el siguiente mes). En el caso de los servicios, y ciertos productos, esto no puede aplicarse: no porque hoy viajen solamente 100 pasajeros en un avión con capacidad para 150, quiere decir que mañana no puedan viajar 200. Otros ejemplos de servicios no almacenables son: la mesa de un restaurante sin comensales, el asiento desocupado en un cine y la hora de un consultor en espera de trabajo estas son claras muestras de que los servicios que no son almacenables si no son aprovechados en su momento, se traducen en una pérdida irrecuperable para las diferentes empresas.

- **Existe ciclicidad y estacionalidad de la demanda:** Si todos los días del año, a todas horas, la demanda del producto o servicio fuera la misma, no sería necesario tener Manejo de Rendimiento, pues un solo precio sería el óptimo para cualquier momento. Normalmente, este no es el caso. Por ejemplo, en la aviación, la demanda depende de: la hora del día, el día de la semana, el mes del año. Un esquema de precio único hará que durante las épocas de poca demanda, se vayan muchos asientos vacíos; mientras que en épocas de alta demanda, se cobre menos de lo que los pasajeros estarían dispuestos a pagar.
- **Hay bajos costos incrementales:** La utilidad de Manejo de Rendimientos genera mejores resultados en las industrias que presentan una estructura de costos fijos muy altos y costos incrementales por unidad muy bajos. Por ejemplo, los costos asociados con volar un avión son prácticamente todos fijos: gasolina, sueldos de tripulación, derechos de aeropuerto. El aumento en costos por tener un pasajero adicional en el avión es mínimo (generalmente sólo el costo que representan los alimentos y los seguros de vida individuales). Por tanto, la empresa tiene mucho interés en llenar lo más posible el avión (incluso a un precio relativamente bajo), para poder cubrir sus costos fijos.

Los hoteles, restaurantes, telefónicas y transportistas son algunas de las industrias que cumplen con estas tres características. Sin embargo, las aerolíneas son las empresas que más han contribuido al desarrollo y la aplicación del Manejo de Rendimiento. A continuación se describe que es el Manejo de Rendimientos, sus principales desventajas y conclusiones, y se ejemplificarán los conceptos con el caso de una aerolínea.

MAXIMIZANDO RENDIMIENTO EN UNA AEROLÍNEA

Para comprender el manejo de rendimientos tenemos que tomar en cuenta que para un servicio determinado, existe una demanda subyacente, que podemos entender como la cantidad de personas que están dispuestas a pagar un precio determinado por un bien o servicio, en ese momento determinado. La idea fundamental es tratar de, en lugar de fijar un precio único para todos los servicios que se van a ofrecer, tener una variedad de tarifas que maximicen el rendimiento que se ha de obtener.

Para lograr esto, el manejo de rendimientos involucra programas matemáticos avanzados, tanto para tener una estimación de la demanda para un vuelo determinado, como para poder optimizar la asignación en la capacidad existente. Su esencia puede explicarse con un ejemplo característico de la industria de la aviación comercial. Una aerolínea tiene la posibilidad de vender en un período de baja demanda, para una fecha y vuelo determinado, cincuenta boletos (de un total de cien) en clase turista México–Puerto Vallarta–México por \$4000 cada uno, sumando un total de ingresos por \$ 200,000. De acuerdo con los cálculos de la aerolínea, estos son los mayores ingresos que puede tener si vende los boletos a un solo precio. Por otro lado se tiene la alternativa de poner tres tarifas, y vender 25 lugares por \$4500, 40 por \$3000 y 15 más en \$2500 y así lograr un ingreso total de \$270,000.00. Se observa claramente que los ingresos aumentan en \$70,000 al ofrecer a los consumidores varios precios que atraerán, por un lado, a aquellos que están dispuestos a pagar más, así como a otros segmentos con una menor capacidad de pago.

Si regresamos a nuestro ejemplo, en el Cuadro 1 se encuentran las principales variables que utilizan actualmente las aerolíneas para diferenciar su producto. A partir de ellas se arman las diferentes tarifas con base en las preferencias de cada segmento de mercado. En el Cuadro 2 se presenta un ejemplo muy simplificado de las diferentes tarifas que pueden encontrarse (en la realidad para una misma fecha pueden existir entre 20 y 25 diferentes), cada una de ellas se identifica por una letra mayúscula, seguida por la tarifa que se ha de pagar y por algunas de las restricciones que presenta. Estas diferencias no se refieren a diferencias de clase (Primera Clase, Clase Ejecutiva y Turista), sino sencillamente a personas que viajarán todas en la clase Turista, pero que pagan diferente por el tipo de servicio. Por ejemplo: la tarifa “Y”(\$ 3741 USD) del Cuadro 2, va orientada a los viajeros de negocio, quienes buscan boletos que les permitan realizar cualquier número de cambios sin complicaciones y por los que a cambio están dispuestos a pagar un precio más alto que el resto de los pasajeros (generalmente el costo del boleto es absorbido por la empresa, por lo que se tiene una menor sensibilidad al precio). En el otro extremo, la tarifa “H” es más económica, pero para comprarla se necesita presentar credencial vigente de estudiante y está sujeta a que los pasajeros vuelen entre semana (cuando la demanda es menor) y a no realizar cambios en el itinerario, por tanto, un viajero de negocios no estaría interesado ni podría acceder a la tarifa de \$900 USD. La diferencia entre la tarifa del nicho de negocios es más de 4 veces la

tarifa de estudiante, lo cual no está en proporción directa con el incremento de costos por servir al segmento, sino con la capacidad de pago del consumidor.

Al parecer, el punto más complicado resulta al tratar de diferenciar el servicio cuando en apariencia es completamente homogéneo. Es aquí donde entra la creatividad, primero, para encontrar aquellas variables que afectan la capacidad de pago en los diferentes consumidores, y lograr así una segmentación del mercado, y después, para que los consumidores perciban las diferencias, y que la empresa cree las barreras necesarias para impedir que los consumidores de un segmento en específico compren las tarifas de otro. Un caso específico son las tarifas para estudiantes y las personas de la tercera edad donde, para comprar la tarifa reducida, se necesita presentar la documentación que acredite la condición a la que está sujeta el consumidor.

Otra estrategia para poder maximizar el rendimiento de la capacidad instalada, de forma diferente al precio, es la “sobreventa”. Existe un soporte histórico estadístico que muestra que cierto porcentaje de los pasajeros reservados para un vuelo realizarán cambios antes de la salida del mismo o simplemente no se presentarán en el aeropuerto para realizar su trayecto (*no shows*). Por lo anterior y tomando en cuenta que un asiento vacío es una pérdida irrecuperable, las aerolíneas pueden sobrevender su capacidad, es decir, vender más asientos de los que físicamente hay disponibles. Nuevamente, la decisión de cuántos asientos sobrevender se toma con base en modelos matemáticos; sin embargo, hay ocasiones en que los pasajeros que llegan al aeropuerto sobrepasan la capacidad instalada y, por tanto, se ofrece una compensación al pasajero y se le reacomoda en un vuelo más tarde o para otro día, se absorben los gastos que esto implique (principalmente hotel y alimentos para los pasajeros). Aun cuando la empresa se ve obligada a desembolsar dinero, la cantidad que pierde es, en el largo plazo, menor a dejar asientos libres.

El Cuadro 3 muestra los lugares reservados y la capacidad real de asientos para un avión 747. La suma de asientos disponibles en las tres clases de servicio (primera clase, clase ejecutiva y turista) por capacidad asciende a 390 lugares contra 479 reservaciones. Aún cuando físicamente ya no habría espacio, las agencias de viajes tienen aún la capacidad para vender boletos (sobretudo a las tarifas más altas), ya que se espera que conforme se acerque la fecha de salida, varias personas cancelarán o modificarán sus itinerarios o en último momento no se presentarán

en la fecha de la salida. En el último de los casos, se compensará a aquellos pasajeros afectados por la sobreventa, dando un servicio de mejor clase (*upgrade*) como recompensa.

PUNTOS DE ATENCIÓN

Incluso cuando el manejo de rendimientos puede generar grandes beneficios, no se tiene que perder de vista las consecuencias y previsiones que deben tomar en cuenta antes de llevarlo a la práctica:

- Por el lado de los consumidores, éstos se pueden sentir traicionados si descubren que están pagando un precio muy diferente por un bien indiferenciado; por ello, es muy importante que perciban las diferenciaciones en las condiciones de las tarifas y/o las barreras para acceder a tarifas que no correspondan a sus segmentos de mercado.
- En cuanto a los empleados, se necesitará crear un programa de capacitación adecuado para que se logre la correcta implementación y, por ende, los objetivos del Manejo de Rendimientos, sin perder de vista el negocio principal de la firma.
- La empresa debe estar consciente que el centro de su atención debe ser el servicio que se proporciona, pues en ocasiones la maximización de las utilidades a corto plazo puede crear un deterioro en el servicio y las relaciones con los clientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Manejo de Rendimientos son una serie de herramientas que pueden aplicarse a una variedad de servicios, para mejorar la rentabilidad de las empresas con una capacidad instalada determinada.

Para poder aplicar un programa exitoso de Manejo de Rendimientos, independientemente del servicio que se trate, se debe invertir una cantidad importante de recursos para pronosticar de manera acertada la demanda por nicho, así como su sensibilidad de pago para determinar la cantidad mínima que se ha de pagar por cada grupo. Por otro lado, el equipo de mercadotecnia deberá crear las barreras para que los consumidores de un *target* en específico no puedan comprar las tarifas de otro segmento con precios más económicos. Esto no quiere decir que una empresa no pueda beneficiarse de diseñar al menos un programa sencillo y por poner un ejemplo: una

tarifa de hora pico *versus* regular, o tarifas diferenciadas entre semana y fin de semana (como lo hacen los cines o restaurantes).

Un último aspecto que se ha de considerar es que el manejo de rendimientos es un proceso dinámico, que debe adaptarse continuamente al entorno. Así, los sistemas deben detectar incrementos inesperados de la demanda por reducciones excesivas en precio y reducciones en la demanda que requieran de tarifas y condiciones especiales. De esta forma, el éxito del Manejo de Rendimientos dependerá de la capacidad de adaptación y comprensión de las necesidades de los diversos segmentos de clientes.