

## Revenue Management: Conceptos Básicos<sup>i</sup>

Por Ariel Baños<sup>ii</sup>

---

### Definición

La definición clásica de Revenue Management sostiene que es el arte de **“vender el producto correcto, al cliente correcto, en el momento correcto”**. Sin embargo a pesar de lo sencillo de su definición, alcanzar el objetivo mencionado requiere de un análisis muy complejo, ya que intervienen una gran cantidad de variables de manera simultánea. Actualmente este tipo de análisis se realiza mediante programas informáticos de última generación que emplean modelos matemáticos y estadísticos muy poderosos.

### Orígenes

El Revenue Management como disciplina independiente tiene sus orígenes a comienzos de los años `70, en el mercado de las aerolíneas comerciales principalmente en Estados Unidos. Se desarrolló como un instrumento para maximizar los ingresos<sup>1</sup> de las aerolíneas mediante la aplicación de un sistema de reservaciones que empleaba tarifas

dinámicas, es decir que se ajustaban en el tiempo de acuerdo a la capacidad de la oferta (asientos disponibles) y a diversas variables que afectaban la demanda. El sistema consistía básicamente en ofrecer descuentos a clientes que compraban sus boletos con anticipación, y reservar un cierto número de asientos para ser vendidos a último momento sin descuento. Estas ventas de último momento eran las más rentables ya que se trataba generalmente de viajeros que necesitaban dicho vuelo de manera impostergable, por lo que su sensibilidad al precio<sup>2</sup> era mucho menor que la de los viajeros que reservaban con anticipación. La principal incógnita era determinar la cantidad de asientos que debería permanecer reservado. No era posible aplicar una regla simple como reservar un porcentaje fijo de asientos en cada vuelo, ya que el comportamiento de la demanda variaba significativamente en función de diversas variables como: el itinerario, la época del año, el día de la semana, la hora del vuelo y otros factores. La complejidad de las diversas variables que intervenían simultáneamente hacía necesaria la

---

<sup>1</sup> En el caso de las aerolíneas el objetivo de maximización de ingresos es prácticamente equivalente a la maximización de beneficios, ya que se trata de una industria de altos costos fijos (ej. combustible, mantenimiento, personal abordo y en tierra), y costos variables casi insignificantes (ej. comida de los pasajeros).

---

<sup>2</sup> Pasajeros con demanda inelástica al precio, es decir elasticidad precio inferior a uno.

aplicación de sistemas de información para determinar las reglas de asignación del inventario de asientos disponibles en cada vuelo. Esto originó el desarrollo de sistemas de información cada vez más complejos, con la aplicación de tecnología de avanzada, lo que dio lugar al surgimiento del Revenue Management como disciplina independiente. El éxito del Revenue Management en las aerolíneas estimuló el desarrollo de aplicaciones similares para otro tipo de servicios que compartían ciertas características en común con las aerolíneas. De este modo actualmente se emplea Revenue Management a sectores como la hotelería, el alquiler de vehículos, ferrocarriles, cruceros, acceso a Internet, entre otros servicios.

### **Condiciones de Aplicación**

En términos generales el Revenue Management es aplicable siempre que se den las siguientes condiciones en un mercado:

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

El problema del Revenue Management puede plantearse en términos generales de la siguiente manera: la empresa tiene un stock limitado un producto perecedero o un servicio, por un período de tiempo limitado preestablecido y necesita

asignarlo de manera tal de maximizar los beneficios esperados. La demanda que enfrenta se encuentra segmentada (ej. pasajeros con reservas anticipadas y pasajeros de último momento) y es sensible al precio, por lo que esta variable será fundamental para controlar la asignación del producto o servicio. La empresa desearía vender sus productos a los clientes con la disposición a pagar el precio más alto (ej. pasajeros de último momento), sin embargo si se espera a que estos clientes aparezcan, quizás una porción de los productos terminaría sin venderse, y dado que son perecederos se perderán. Por lo tanto debe determinarse 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. Esta regla de asignación, vinculada a una política de precios dinámica, dependerá de las múltiples variables que afectan la demanda del producto y del período que resta de vigencia de la oferta.

### **Bibliografía**

Bitran, Gabriel and Caldentey, René (2002). "An Overview of Pricing Models and Revenue Management". Working Paper.

Mc Gill, Jeffrey and Van Ryzin, Garrett (1999). "Revenue Management: Research Overview and Prospects".

Transportation Science. Vol. 33 N°2,  
May.

---

<sup>i</sup> fijaciondeprecios.com. Julio 2005.

<sup>ii</sup> Lic. en Economía y MBA. Fundador de  
fijaciondeprecios.com.