



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Yield Management Aplicación en el Sector Servicios

Presentado por:

Arturo Rojo Valderrey

Tutelado por:

M^a Valle Santos Álvarez

Valladolid, 17 de Junio de 2019

RESUMEN

El sector servicios está formado por subsectores muy diversos entre sí, pero gran parte de las actividades que lo forman cuentan con una peculiaridad que los caracteriza, la simultaneidad de la producción y consumo del servicio ofrecido. En otros términos, esto supone que su capacidad es fija, no hay un inventario o almacenamiento del producto. Por otro lado, otros aspectos propios del sector terciario, como puede ser la estacionalidad de la demanda, suponen una gran vulnerabilidad a factores contextuales del mercado. Un sector con capacidad limitada, sin posibilidad de almacenamiento de productos o servicios, y con una gran estacionalidad en la demanda lleva a las empresas del sector a buscar la forma de optimizar el uso de los recursos disponibles maximizando sus ingresos y su beneficio. Para llevar a cabo esta estrategia se utiliza el método Yield Management, objeto de estudio. A lo largo de este trabajo se analizarán los requisitos que debe cumplir un negocio para poder implementar este método, así como las características y consecuencias que puede conllevar su implementación. Por otro lado, se estudiará la posible aplicación del Yield Management en diferentes actividades del sector servicios analizando que influencia podrían tener los rasgos propios de cada actividad en una posible implementación del método.

ABSTRACT

The services sector is made up of very diverse sub-sectors, but a large part of the activities that comprise it have a peculiarity that characterizes them, the simultaneity of the production and consumption of the service offered. In other words, this assumes that its capacity is fixed, there is no inventory or storage of the product. On the other hand, other aspects typical of the tertiary sector, such as the seasonality of the demand, suppose a great vulnerability to contextual factors of the market. A sector with limited capacity, without the possibility of storing products or services, and with a high seasonality in demand, leads companies in the sector to find ways to optimize the use of available resources, maximizing their income and profit. To carry out this strategy, it is used the Yield Management method, object of study. Throughout this work we will analyze the requirements that a business must meet in order to implement this method, as

well as the characteristics and consequences that its implementation may entail. On the other hand, you can study the application of Performance Management in different activities of the services sector analyzing how to influence the characteristics of each activity in a possible implementation of the method.

KEYWORDS: Yield, Revenue, Management, ingresos.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. ORIGEN.....	7
3. DESCRIPCIÓN.....	8
3.1. Definición.....	8
3.2. Requisitos para la aplicación del Yield Management.....	12
3.3. Características.....	15
3.4. Aplicación.....	16
4. APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR SERVICIOS.....	20
4.1. Aerolíneas.....	21
4.2. Sector Hotelero.....	24
4.3. Sectores con posibilidad de aplicar el Yield Management.....	27
4.3.1. Bloque A: Cines, estadios, auditorios, teatros.....	29
4.3.2. Bloque B: Restaurantes, museos, parques de atracciones..	31
4.3.3. Bloque C: Hospitales, clínicas.....	33
5. CONCLUSIONES.....	36
6. BIBLIOGRAFÍA.....	38

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 2.1: Evolución temporal de la introducción del Yield Management en los diferentes sectores.....	8
Figura 3.1.1: Definición del YM de diferentes autores a lo largo del tiempo.....	11
Figura 3.2.1: Clasificación de las características necesarias para la aplicación del Yield Management.....	14
Gráfico 4.1.1: Evolución porcentual de los precios según la antelación al contratar el servicio.....	24
Tabla 4.3.1: Agrupación sectores según el precio y la duración del servicio.....	28
Gráfico 4.3.1.1: Ejemplo de posible división de una sala de cine en diferentes zonas para posterior segmentación de demanda.....	30

1. INTRODUCCIÓN

El sector servicios está formado por subsectores muy diversos entre sí, pero gran parte de las actividades que lo forman cuentan con una peculiaridad que los caracteriza, la simultaneidad de la producción y consumo del servicio ofrecido. En otros términos, esto supone que su capacidad es fija, no hay un inventario o almacenamiento del producto, como ocurre, por ejemplo, en el sector industrial. Por otro lado, otros aspectos propios del sector terciario, como puede ser la estacionalidad de la demanda, suponen una gran vulnerabilidad a factores contextuales del mercado. Un sector con capacidad limitada, sin posibilidad de almacenamiento de productos o servicios, y con una gran estacionalidad en la demanda lleva a las empresas del sector a buscar la forma de optimizar el uso de los recursos disponibles maximizando sus ingresos y su beneficio. Para llevar a cabo esta estrategia se utiliza el método Yield Management, objeto de estudio. A lo largo de este trabajo se analizarán los requisitos que debe cumplir una actividad para poder implementar este método, así como sus características y consecuencias. Por otro lado, se estudiará la posible aplicación del Yield Management en diferentes actividades del sector servicios acorde con sus tipologías.

Para su realización, se han utilizado dos metodologías, principalmente, que son las siguientes:

- Búsqueda y análisis de publicaciones sobre Yield Management en el sector servicios. Esta metodología se ha utilizado, en su mayoría, para el estudio del sector hotelero y de las aerolíneas, ya que son las actividades que cuentan con mayor número de estudios.
- Realización propia de análisis y estudios de la posible aplicación del Yield Management en algunas actividades del sector servicios y como podría repercutir en estas. También se han realizado consultas con personal cualificado y con experiencia para el caso de las clínicas privadas.

2. ORIGEN

El Yield Management comienza en el sector de las aerolíneas en Estados Unidos en la década de los setenta, debido fundamentalmente a dos hechos ocurridos en esos años: los avances tecnológicos y la desregularización aérea, que supuso una liberalización de tarifas por parte de las aerolíneas. Todo ello estimuló un incremento de cuota de mercado, lo que, junto a la aparición de las compañías de bajo coste, provocó un fuerte aumento de la competitividad en el sector.

En 1985, la compañía American Airlines lanzó las tarifas de Ultimate Super Saver en un esfuerzo por competir con la aerolínea de bajo costo People Express Airlines. En el libro Revenue Management de Robert G. Cross, CEO de People Express, Donald Burr, declara: *"Fuimos una empresa vibrante y rentable desde 1981 hasta 1985, y luego nos dimos cuenta de que perdimos 50 millones de dólares al mes. Habíamos sido rentables desde el día que comenzamos hasta que American nos atacó con Ultimate Super Savers "*. Este ejemplo real refleja la dureza de la rivalidad en el sector y cita la necesidad de implementar una estrategia que permita competir con éxito con las compañías low cost.

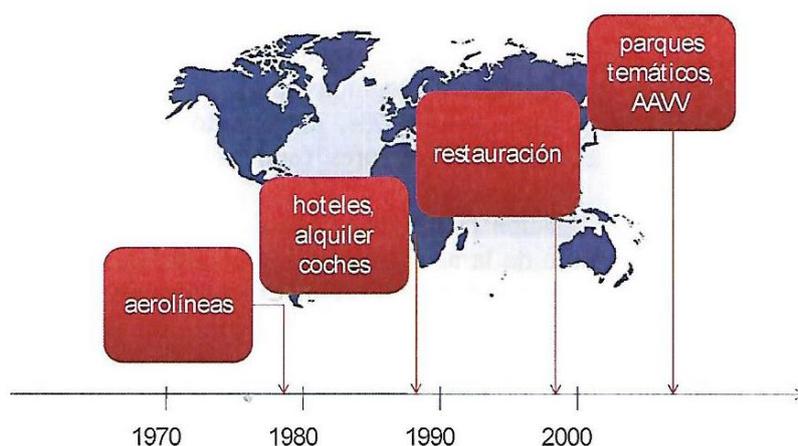
Ante los buenos resultados obtenidos en la industria aérea, el Yield Management se fue extendiendo a otros sectores en los siguientes años, pudiéndose distinguir diferentes etapas:

- Década de 1980: en esta etapa el turismo sufrió una evolución hacia el turismo Fordiano o de masas, por lo que se necesitaban nuevos métodos y estrategias en el sector hotelero en lo referente a la fijación de precios. A finales de los años ochenta este sector empieza a incorporar esta técnica con la intención de poder solventar los problemas de ocupación provocados por inventarios limitados y los comportamientos cíclicos y estacionales de la demanda.
- Década de 1990: en España se empezó a extender el método algo más tarde mediante cadenas hoteleras internacionales, ya que no es hasta finales cuando se introduce de forma generalizada en la industria hotelera española. El Yield Management se extendió a otras compañías de viajes

y transporte a principios de los años noventa, destacando su implementación en National Car Rental en 1993, ya que, gracias a la ejecución de este método, optimizó su capacidad y control de precios y reservas, lo que permitió General Motors vendiera su negocio National Car Rental por un valor estimado de \$ 1.2 mil millones. En esta década también se comenzó a aplicar al sector de la restauración.

- Década de 2000: ya en el nuevo milenio, se extendió a nuevas actividades y sectores, como parques temáticos y otros negocios dedicados al ocio.

Figura 2.1: Evolución temporal de la introducción del Yield Management en los diferentes sectores.



Fuente: Chávez, Ruiz, Domingo y Ruiz (2008).

3. DESCRIPCIÓN

3.1. Definición.

El Yield Management (YM), también denominado Revenue Management, no ha sido objeto de estudio por demasiados autores. Algunos de ellos denominan el YM como una estrategia, otros como una técnica, método o un proceso, por lo que no existe un consenso claro al respecto. La mayor parte de las publicaciones sobre este tema son repetitivas y fraccionadas, por lo que existen multitud de

definiciones de la materia. Vamos a comentar las definiciones más extendidas en orden cronológico:

- Smith (1992): *“El YM consiste en vender el asiento correcto, al cliente correcto y al precio correcto”*. Esta definición se formula al sector de las aerolíneas, ya que fue el primero en utilizarlo, pero se puede extrapolar al sector servicios en general cambiando la palabra asiento por servicio prestado. Se puede apreciar que el método propone una segmentación en los asientos ofrecidos (servicios) y en los clientes, diferenciando el precio de venta. Casi la totalidad de autores que han estudiado este tema utilizan esta definición como base fundamental de su trabajo.
- Lieberman (1993): *“El YM es la práctica de maximización de beneficios en la venta de activos perecederos, como las habitaciones de un hotel, a través del control del precio y el inventario y mejorando el servicio”*. Este autor amplió el concepto de Smith introduciendo la característica de perecederos a los activos, que, como veremos más adelante, es una de las claves necesarias para implementar este método.
- Kimes (1998): en su trabajo *·Restaurant Revenue Management, Applying Yield Management to the Restaurant Industry*”, el autor se refiere al YM como: *“La aplicación de un sistema de información y estrategia de precios, para determinar la cantidad correcta de capacidad a ofrecer al cliente correcto en el lugar correcto y en el momento justo. En la práctica, supone la determinación de precios conforme a las previsiones de demanda de tal forma que los clientes sensibles al precio que están dispuestos a comprar fuera de los periodos pico de demanda lo puedan hacer, mientras que los clientes inelásticos al precio, que quieren comprar en los periodos pico, también podrán hacerlo”*. Es una definición más general que las anteriores ya que alude a capacidad, no a habitaciones ni asientos. Introduce el concepto del tiempo, ya que dependerá de en qué momento se asigne la capacidad al cliente (con cuanta antelación). También hace referencia a un sistema de información, por lo que da a entender que la búsqueda y análisis de esta se tornará importante.

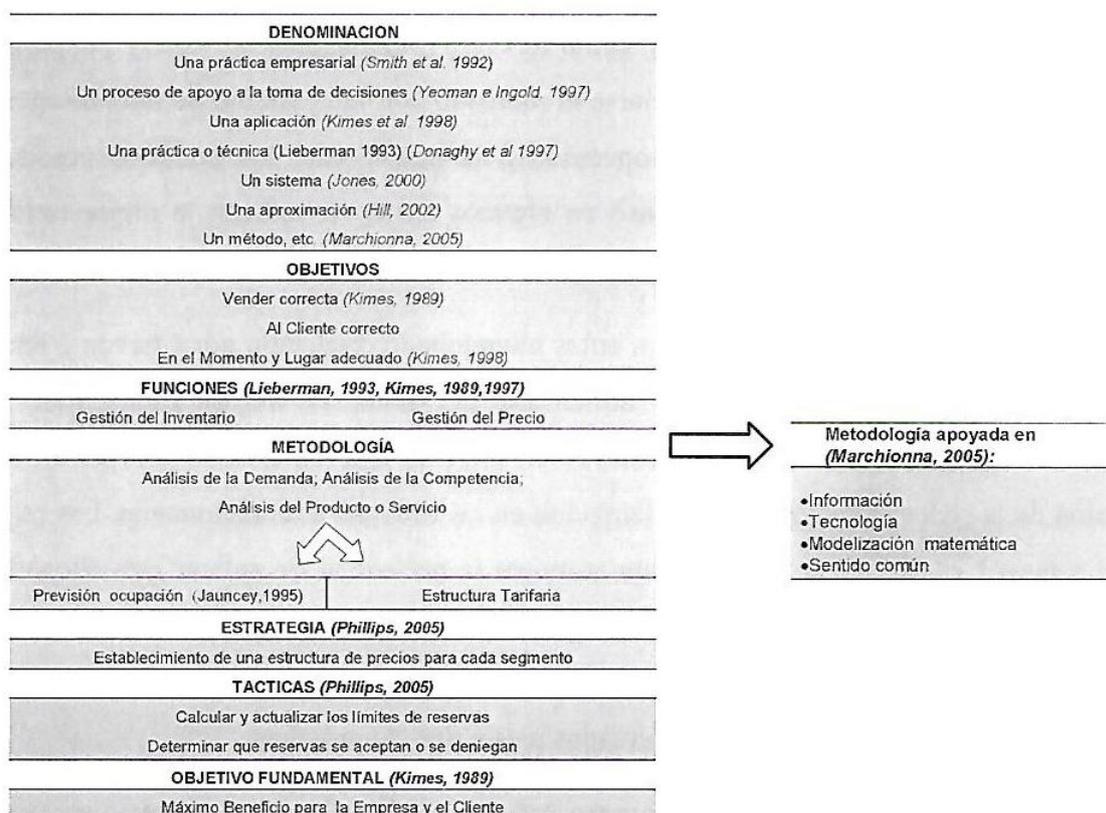
- Kimes y Chase (1998): en el mismo año, Kimes junto a Chase ofrecen una definición modificada del Yield Management, que indica: *“Es la gestión de las cuatro C de un servicio perecedero: Calendar (calendario, con cuanta antelación se vende el servicio), Clock (reloj, momento del día en que se hace la venta), Capacity (capacidad, inventario) y Customer Demand (demanda del cliente); todo ello de forma que se maximice el beneficio”*. Sigue dando importancia al aspecto perecedero de la capacidad, entrando en más detalle en las características del método.

- Hill (2002): en su trabajo *“The Encyclopedia of Operations Management”*, el autor escribe: *“Para la mayoría de las empresas intensivas en capital como las aerolíneas, teatros, estadios y servicios públicos, el objetivo es maximizar el beneficio, teniendo en cuenta que la mayoría de los costes son fijos. El Yield Management es una aproximación para maximizar el beneficio dados unos costes relacionados con la capacidad que son relativamente fijos. Los sistemas de YM varían los precios y la localización de la capacidad a lo largo del tiempo conforme se aproxima la fecha de prestación del servicio. Nótese que el objetivo no es maximizar la utilización, sino maximizar el beneficio por unidad de recurso”*. Se aprecia la introducción de los costes fijos, otro de los aspectos de gran importancia dentro de este tema, que analizaremos más adelante.

Analizando las aportaciones recogidas anteriormente podemos observar como originalmente sólo hacía referencia al sector que lo creó, el de las aerolíneas, para después ir ampliando su influencia hacia otros sectores como la hotelería y el ocio.

Agrupando algunas de las definiciones proporcionadas por distintos autores a lo largo de los años en el siguiente cuadro, podremos echar un vistazo rápido a su evolución.

Figura 3.1.1: Definición del YM de diferentes autores a lo largo del tiempo.



Fuente: Talón, Figueroa y Vacas (2008).

Se puede decir que el YM es una filosofía de trabajo donde la gestión de la información y su análisis son pilares básicos para la toma de decisiones. Abarcando todos estos aspectos, podemos definir el YM como una filosofía de gestión cuya utilidad beneficia principalmente a empresas con capacidad fija para el proceso de toma de decisiones (operativas y estratégicas) referidas a inventario y precio. Esta filosofía se basa en la continua búsqueda y análisis de información referente a la demanda, con el apoyo de la tecnología, y una apropiada segmentación de los precios. Así, teniendo en cuenta el factor tiempo y mediante un eficaz control de reservas la empresa podrá maximizar sus ingresos sin dejar de lado el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes. Para poder aplicar este método la empresa necesita cumplir unos requisitos que veremos más adelante.

Por este motivo, no existe un término en español para YM, aunque quizá el concepto "Gestión de ingresos o de rendimiento" sea el más cercano al original.

Simplificando en una frase, el YM consiste en la asignación a la unidad adecuada de capacidad del precio conveniente, al cliente correcto y en el momento preciso. Centrándonos en el sector servicios, sería dar el servicio adecuado al cliente correcto, en el momento preciso y a un precio conveniente. En resumen, vender el producto más adecuado para cada público objetivo.

3.2. Requisitos para la aplicación del Yield Management

El YM no se puede aplicar en todas las empresas por igual ya que, para conseguir su potencial, requiere que las organizaciones reúnan determinadas circunstancias:

1. Capacidad fija

La capacidad debe ser relativamente fija a corto plazo, de forma que la empresa no pueda adaptarla rápidamente ante un eventual cambio de demanda. Sólo puede modificarla a largo plazo y con una inversión importante de capital, con la dificultad que eso conlleva.

2. Posibilidad de segmentar la demanda

Para que el YM sea efectivo la empresa debe ser capaz de segmentar la demanda en diferentes grupos de clientes. Principalmente se debe diferenciar que clientes tienen mayor sensibilidad al precio y en base a esto desarrollar diferentes estrategias de mercado para cada perfil de cliente.

3. Inventario perecedero

Coloquialmente se podría decir: *“lo que no seamos capaces de vender hoy no lo podremos vender mañana”*. Junto a la producción y consumo simultáneos, este es uno de los factores más relevante y restrictivo de las empresas del sector servicios. Esta característica relaciona la unidad de inventario y la unidad de tiempo, de forma que, si, por ejemplo, suponemos el caso de una aerolínea, un asiento no vendido representa una unidad de inventario perdida, lo que conlleva la pérdida de toda posibilidad de obtener beneficio del mismo y la pérdida que supone la ociosidad de ese asiento, ya que para la empresa supone un coste fijo. Lo ideal es que la compañía sea capaz de minimizar este inventario caducado.

4. Posibilidad de vender el producto por adelantado

Este tipo de empresas suelen utilizar un sistema de reservas para gestionar unidades de inventario que son vendidas con anticipación. Por un lado, esas ventas anticipadas aportan a la compañía cierto nivel de seguridad, ya que sabe qué capacidad será usada en el futuro, pero por otro lado conlleva cierta incertidumbre ya que la empresa tendrá que decidir entre aceptar una reserva de un cliente hoy a menor precio o esperar a que aparezca un cliente que pague un precio mayor. Esto hace referencia a la segmentación de la demanda comentada anteriormente, ya que habrá que analizar la sensibilidad del cliente al precio y al momento de la compra. Las empresas pueden seguir dos estrategias:

- Ofrecer muchas unidades de inventario con mucho tiempo de antelación y a bajo precio, de forma que se puedan minimizar las unidades de inventario ociosas.
- Esperar a que se vaya acercado el momento de consumo del servicio y poder vender las unidades de inventario a un precio mayor, con el riesgo de no conseguirlo y quedando unidades de inventario ociosas.

Lo ideal sería una estrategia mixta entre ambos extremos, pero depende del gestor de la empresa y del perfil de los clientes.

5. Demanda variable en función del tiempo

De todos es sabido la gran fluctuación que sufre la demanda en el sector servicios, pudiendo variar según la estación del año, día del mes o incluso por horas del día. El YM potencia el uso del servicio en épocas de baja demanda mediante bajadas de precios, o aumentar los beneficios al subir los precios en épocas de demanda elevada. Saber analizar y prever estos picos de demanda resulta fundamental para la empresa.

6. Costes marginales de venta bajos y costes marginales de producción altos

Como hemos visto anteriormente, para las empresas que tienen capacidad fija, incrementar dicha capacidad supone un coste muy elevado. Esto se traduce en unos costes marginales de incremento de capacidad altos cuando el nivel de capacidad se ve igualado por el de producción.

En relación con los costes, estas empresas se caracterizan por tener unos costes marginales de venta bajos una vez alcanzado el punto muerto.

Una vez el nivel de ventas alcanzado asegura el umbral de rentabilidad, cualquier venta adicional apenas supone un incremento en los costes de venta. Esto otorga a la empresa cierto margen de maniobra, ya que, una vez pasado el umbral, puede reducir los precios para estimular la demanda. Sin embargo, cuando se alcanza el nivel máximo de capacidad, ofrecer una unidad adicional conlleva un coste elevado ya incrementar la capacidad resulta muy difícil.

7. Demanda predecible

Como hemos comentado con anterioridad, la demanda en estas empresas es variable. Para que el YM sea eficaz, la empresa debe ser capaz de recopilar información sobre grupos de clientes y su perfil, de forma que pueda conocer su elasticidad al precio, cuantos realizan reservas, en qué momento lo hacen, así como los clientes que no recurren a reservar, mediante el análisis de datos históricos, previsionales y actuales que le permitan predecir cómo evolucionará la demanda. Se pueden emplear diferentes métodos para estimar la demanda, cada empresa debe usar el que más se ajuste a sus características.

Figura 3.2.1: Clasificación de las características necesarias para la aplicación del Yield Management.



Fuente: Chávez y Ruiz (2005).

3.3. Características

El YM tiene como objetivo maximizar los ingresos mediante la gestión de la capacidad del inventario, de forma que se pueda ajustar lo mejor posible a la demanda existente. Para lograr esa meta no sólo depende de la capacidad, sino también del precio al que se logren vender esos servicios.

Vamos a analizar esas variables por separado para el caso del sector de las aerolíneas, sector original del método:

- *Asiento adecuado*: no todos son iguales, pueden variar en accesibilidad, vistas, espacio, situación o comodidad.
- *Cliente correcto*: no todos los clientes tienen las mismas preferencias ni la misma sensibilidad al precio.
- *Momento preciso*: la demanda es variable y estacionaria, los clientes hacen sus reservas con diferente tiempo de antelación. Es posible que un cliente determinado nos venga bien en temporada baja pero no nos interesa que venga en temporada alta porque tengamos clientes que estén dispuestos a pagar un precio superior.
- *Precio conveniente*: si se mantiene un mismo precio todo el año podría darse el caso de que fuera muy bajo para periodos de alta ocupación en los que podríamos obtener más rentabilidad, o en cambio podría ser muy elevado para periodos de baja ocupación y perder clientes.
- *Canal de venta correcto*: hoy en día la gran mayoría de estos servicios se comercializan a través de internet, pero hay que saber elegir los canales on-line o empresas a través de las que hacerlo.

Siguiendo con ese ejemplo, si nadie adquiere un billete de avión en ese asiento en un determinado momento, esa capacidad se pierde ya que el asiento se queda sin ocupar en ese trayecto, perdiendo de esta forma un ingreso que no podremos recuperar. Este es el principal problema de las empresas con capacidad fija y producto o servicio no almacenable.

Fijándonos en las variables analizadas, se podría decir que la definición que hemos dado de Yield Management puede parecer compleja ya que está constituida por la unión de varios procesos:

- *Conocimiento y gestión de la demanda:* Su objetivo principal es la búsqueda del equilibrio perfecto entre la capacidad de la que dispone la empresa y la demanda de clientes. A la predicción de la demanda también se la conoce como Forecasting, que consiste en realizar estimaciones y análisis de la demanda mediante el uso de datos históricos y de previsiones, con el fin de poder estimar cómo evolucionará la clientela en el futuro. Realizando esto es posible conseguir mejores rentabilidades. El conocimiento y gestión de la demanda es necesario para optimizar la gestión de la capacidad.
- *Gestión de precios:* A la hora de adquirir un producto o servicio, el precio es uno de los factores con mayor relevancia para los clientes. La gestión de precios o “Pricing” busca optimizar la relación entre beneficios y satisfacer las necesidades de los clientes. Consiste en asignar el precio a los productos o servicios sobre la base del conocimiento del perfil de los clientes. Por ello es en una herramienta fundamental del Yield Management.
- *Gestión de la capacidad:* Es un proceso que guarda gran relación con la gestión de la demanda, ya que estas empresas tienen capacidad fija, lo que convierte en primordial conocer el comportamiento de la demanda para poder optimizar el uso de esa capacidad. Teniendo conocimiento de la demanda, la empresa puede predecir su comportamiento, intentando así evitar posibles capacidades o inventarios ociosos mediante su gestión.
- *Gestión de canales de venta:* El medio utilizado por la empresa para ofrecer sus servicios suele ser, hoy en día, internet. Existen multitud de páginas web y empresas que se pueden encargar de hacerlo, por lo que hay que realizar un estudio previo y meditar bien la decisión de que canal utilizar o cómo combinar diferentes canales.

3.4. Aplicación.

En la práctica, podría decirse que la elaboración de este método sigue una cierta serie de etapas siguiendo un orden que son las siguientes:

1. *Recolección de datos*: Buscar, recopilar y guardar datos históricos y presentes sobre la demanda, los precios, grupos de clientes o el comportamiento de la competencia.

2. *Análisis, estimación y predicción*: Se analizan los datos recogidos, para así poder conocer que evolución temporal han tenido, de forma que nos permita estimar los parámetros del modelo de demanda. Después se hace una predicción de la demanda basándose en estos parámetros.

3. *Optimización*: Buscar la relación óptima entre demanda, momento temporal y precios.

4. *Control*: Requiere de una revisión continua, prácticamente diaria, para poder aplicar bien esta técnica, de forma que la optimización entre demanda, tiempo y precios no se rompa.

En un mundo tan internacionalizado y globalizado, internet ha cobrado una gran importancia en la aplicación de esta técnica, ya que existen programas informáticos que realizan o facilitan algunas de las etapas existentes en el método. Para ello, se requieren analistas con conocimiento detallado del mercado y sistemas de computación avanzados que implementan técnicas matemáticas sofisticadas para analizar el comportamiento del mercado y capturar oportunidades de ingresos. Tener un amplio conocimiento en Big Data se antoja más que relevante para poder aplicar el Yield Management de forma eficiente.

Realizando una breve valoración y los posibles riesgos que conlleva su aplicación, el Yield Management tiene sus puntos positivos y negativos. Algunos de los posibles problemas o necesidades surgidos en su implantación son:

- *Pérdida fin empresarial*: con el fin de intentar maximizar los ingresos, las empresas suelen centrarse en el corto plazo, ignorando así el horizonte más lejano, lo que puede desembocar en un fallo desastroso en la estrategia de la compañía a largo plazo.
- *Poca fidelidad clientes*: los clientes conocen la existencia de diferentes precios para el mismo servicio en función del tiempo de antelación con que lo adquieran, lo que a algunos de ellos puede no agradarles

demasiado. Para solucionar estas situaciones, un correcto análisis sobre el perfil de los clientes podría ser de utilidad para dar más información al cliente sobre novedades incluidas en el servicio.

- *Sistema de incentivos:* en la mayoría de compañías es normal que el personal de ventas reciba parte de su sueldo en función de incentivos. Si la empresa opta por ofrecer gran cantidad de reservas con mucho tiempo de antelación a precio menor, esto puede reducir los incentivos del personal de ese departamento, lo que puede terminar en malestar o quejas.
- *Formación personal:* para la óptima utilización del Yield Management, se requiere de un exhaustivo análisis del mercado, la competencia y la interacción de los clientes con el servicio para ofrecer el servicio adecuado, en el momento correcto y usando los canales apropiados. La mayoría de estudios realizados (Knowless, 1998, por ejemplo) sobre este tema coinciden en que la principal deficiencia suele ser la falta de comprensión del sistema por los trabajadores. Por todo esto se necesita un adiestramiento del personal, deben entender cómo funciona el método, como se aplica y que requiere de dedicación continua.
- *Falta de coordinación:* al igual que sucede con la estrategia delimitada por una compañía, el Yield Management requiere que todos los implicados en su utilización trabajen conjuntamente, con una continua comunicación y con el mismo objetivo.
- *Elaboración de pronósticos:* como ya hemos visto, una de las fases más importantes de este método es realizar pronósticos para poder estimar el comportamiento de la demanda. Para ello, hay que tener en cuenta posibles factores como la estacionalidad, la competencia o los datos históricos. Las tecnologías actuales permiten realizar pronósticos muy certeros y emitir informes ajustados diariamente (Yeoman y Watson, 1997; Knowless, 1998).

Mención especial merece el correcto diseño y desarrollo del método. Tomando como referencia el estudio de Oteo y De la Rica (2016), los autores destacan que llegaron a la conclusión de que la gran mayoría de hoteles del País Vasco no realizan una correcta aplicación del método, ya que lo que hacen es una

gestión dinámica de precios adaptada a las condiciones del mercado. Utilizan programas informáticos que les permiten conocer si sus precios son competitivos, es decir, fijan sus precios en función de los competidores, lo que puede acabar desembocando en una guerra de precios. Al tener este comportamiento, las empresas obvian uno de los componentes básicos del Yield Management, el análisis y segmentación de la demanda. Con este fallo de implantación del método, la parte de “vender al cliente correcto” no se cumple, por lo que el sistema no es óptimo.

Por otro lado, algunas de las posibles ventajas del YM son:

- *Incrementa el conocimiento sobre los clientes:* si se realiza adecuadamente, se recopila información sobre su comportamiento y es posible su segmentación, de forma que sea más fácil vender el servicio al cliente adecuado.
- *Optimiza la gestión de información:* al realizar un análisis continuo de información se requiere optimizar su gestión, lo que permite incrementar la eficiencia al manipular datos y realizar estimaciones de demanda, facilitando así el ajuste de los precios.
- *Mejor conocimiento de la demanda y de la competencia:* al llevar a cabo un continuo análisis de la demanda y la competencia, esto permite a la empresa conocerlos mejor, lo que permitirá ofrecer precios más adecuados y que sus servicios no queden desfasados y sigan satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- *Mejora el proceso de toma de decisiones:* tener más información sobre la demanda, la competencia y los clientes ayuda a tomar mejores decisiones.
- *Flexibiliza la plantilla:* la implantación del Yield Management requiere de un gran dinamismo por parte de todos los empleados de la empresa, ya que el panorama cambia constantemente. Por ello, los empleados deben saber realizar las funciones que les acometen y adaptarse a cualquier circunstancia que pueda surgir.
- *Mejor imagen empresa:* los clientes pueden percibirlo como una mejora de las prestaciones en los servicios que ofrece la empresa, ya que se pueden brindar servicios adicionales según el segmento de clientes.

- *Mayor formación y experiencia de los empleados:* implantar este método requiere de bastante formación de todos los implicados para llevarlo a cabo de forma eficiente. Esto proporciona mayor experiencia y motivación a los empleados, ya que les da la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y superarse en su trabajo.

4. APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR SERVICIOS

Como hemos visto anteriormente, las características necesarias que han de poseer las empresas para que puedan aplicar el YM a su estrategia son las siguientes:

- Capacidad fija.
- Posibilidad de segmentar la demanda.
- Inventario perecedero.
- Posibilidad de vender el producto por adelantado.
- Demanda variable y predecible.
- Costes marginales de venta bajos y costes marginales de producción altos.

Generalmente, el sector servicios reúne estas características, por lo que podemos estimar que su aplicación potencial se puede extender a muchos y muy variados sectores.

Vamos a proceder a realizar un análisis de diferentes actividades englobadas en el sector servicios. Primero, comenzaremos con industrias que aplican el YM y después pasaremos a actividades que no aplican este método, pero podrían hacerlo.

La aplicación del método se concentra en dos sectores: compañías hoteleras y aerolíneas.

Ha de recordarse que fue en la industria de la aviación donde se originó este método, por tanto, su estudio está muy desarrollado en este tipo de empresas. Por otro lado, el sector hotelero también goza de numerosos reclamos en los estudios de este tema, debido principalmente a su gran peso en el sector servicios de forma continuada en el tiempo.

Para conocer mejor el funcionamiento del Yield Management en este tipo de compañías, vamos a analizar en profundidad algunas de las publicaciones existentes al respecto, ya que son sectores que gozan de numerosos estudios al respecto.

4.1. Aerolíneas

Como ya hemos comentado anteriormente, fue en el sector de las aerolíneas donde se originó el Yield Management. Parece correcto entonces analizar este mercado en particular. Tomamos como referencia el artículo de Vargas (2011).

El artículo analiza el efecto del YM en las aerolíneas, centrándose en las de bajo coste. Su característica fundamental es que ofrece servicios limitados a un precio bajo. Southwest Airlines, en Estados Unidos, fue el pionero en el modelo de bajo coste, mientras que en Europa triunfan compañías como Ryanair, Vueling o EasyJet.

La estrategia de este tipo de empresas se puede calificar como liderazgo en costes y para ello se apoya en varios elementos, maximizar rentabilidad y liderar en precios mediante la reducción de la calidad del servicio ofrecido. Algunas de sus características son las siguientes:

- Mayor cantidad de personas sentadas en el avión. Se intenta maximizar el número de plazas disponibles en el avión para poder ofrecer mayor número de asientos, a cambio de reducir la comodidad.
- Una flota compuesta de aviones de un único modelo, generalmente el Airbus A320 o el Boeing 737. Así se reducen los costes de entrenamiento y servicio.
- Sistema de reservas directo, evitando así tasas y comisiones de las agencias de viajes y de los sistemas informatizados de reserva.
- El catering “gratuito” a bordo desaparece o pasa a ser de pago. Esto representa ingresos adicionales para la aerolínea y reducción de costes.
- Un sistema de Yield Management sencillo.
- Uso de aeropuertos secundarios, más baratos y menos congestionados. De este modo se evitan los retrasos debidos al tráfico y se aprovechan las

menores tasas por aterrizaje de estos aeropuertos. También supone un menor coste para la empresa que utilizar aeropuertos principales.

- Vuelos cortos y con muchas frecuencias. Un avión de una aerolínea de bajo coste suele volar alrededor de 11 horas, mientras uno equivalente de una aerolínea full service vuela menos de 8 horas.
- Los empleados trabajan realizando múltiples tareas. Por ejemplo, hay auxiliares de vuelo que también limpian el avión o controlan la entrada en la puerta de embarque, reduciéndose así los costes de personal.

En ciertas rutas, algunas de estas compañías denominadas de bajo coste son operadores principales. Por ejemplo, EasyJet ahora ofrece más vuelos que British Airways para muchos destinos. Esto aporta a las Low Cost mayor atractivo para los clientes que viajan por motivos laborales, quienes hoy por hoy suponen un significativo número de los pasajeros de EasyJet.

En este contexto, la aplicación del Yield Management busca incrementar el coeficiente de ocupación de los aviones. Actualmente, las aerolíneas de mayor nivel a la hora de ofrecer servicios, como pueden ser British Airways o Emirates, entre otras, han sofisticado y ampliado el empleo de esta técnica. Sin embargo, las compañías Low Cost se limitan a aplicar uno de los modelos más sencillos de Yield Management, muy similar al original utilizado por compañías como American Airlines allá por la década de los ochenta.

En resumen, este modelo original consiste en ofrecer precios diferentes según la antelación con la que se contrate el servicio, premiando así a los clientes que compran su billete con mucho tiempo por delante. Según se va acercando el momento del vuelo, los precios van aumentando hasta el último momento, en el que, si quedan plazas disponibles, se ofrecen a precios muy bajos (last minute offers).

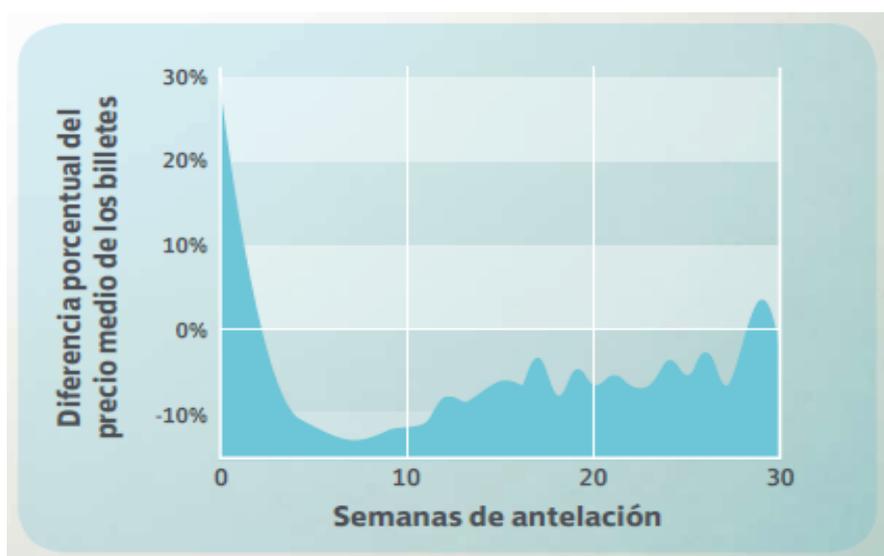
Varios factores se tienen en cuenta a la hora de ofrecer los precios:

- Día y hora: no es lo mismo que un vuelo salga un viernes por la tarde, cuando hay más afluencia de turistas, que un martes por la mañana.

- Eventos en la ciudad de destino: cuando es época festiva en la ciudad de destino los precios aumentan, ya que se espera mayor afluencia de gente en esos días.
- Precios de la competencia: cabe recordar que un rasgo del Yield Management consiste en analizar el comportamiento de la competencia y el mercado.
- Previsiones de ocupación: si se acerca el momento del vuelo y quedan muchas plazas libres se bajarán considerablemente los precios para aumentar la ocupación.
- Segmento de clientes: como bien es sabido, la segmentación de la demanda es una de las características más importantes de este método. Una buena categorización de la clientela puede permitir ajustar mejor los precios con anticipación. Por ejemplo:
 - Turistas vacacionales: realizan sus reservas con mucha antelación.
 - Clientes medios: valoran la conveniencia de planes más tardíos y flexibles, aún a mayor precio.
 - Viajeros de negocios: compran su billete cuando lo necesitan, no tienen tiempo de antelación y están dispuestos a pagar precios más elevados por la celeridad.

Para dar mayor profundidad a este análisis, se ha procedido a la búsqueda de un estudio realizado por la empresa Skyscanner donde se analizan millones de vuelos comprados durante los últimos tres años, para que los viajeros puedan encontrar el mejor momento para reservar un vuelo. Esta investigación muestra la diferencia porcentual del precio medio de los billetes respecto a la fecha de salida en el siguiente gráfico:

Gráfico 4.1.1: Evolución porcentual de los precios según la antelación al contratar el servicio



Fuente: Skyscanner

Como se puede apreciar en el gráfico, el precio es variable en el tiempo debido a los factores previamente comentados.

4.2. Sector Hotelero.

La industria hotelera es una de las más numerosas en España, debido principalmente a la importancia que tiene el turismo en el país y al gran peso del sector servicios en la economía.

Para aportar una mayor profundidad, vamos a reflexionar sobre dos estudios que tratan de la implementación del Yield Management en compañías hoteleras.

Por un lado, vamos a analizar la investigación llevada a cabo por Oteo y De la Rica (2016). Se ha elegido este caso en particular ya que la investigación tiene como objeto hoteles situados en las capitales del País Vasco, de forma que podemos conocer la situación del YM en empresas españolas. Otro punto a tener en cuenta fue su relativa actualidad, ya que mientras la gran mayoría son de finales del siglo XX o principios del XXI, este fue publicado en 2016.

Este estudio tiene como objetivo conocer si los hoteles del País Vasco utilizan la técnica del YM, así como los resultados de su aplicación. Para ello, se realizó un

cuestionario a los directores y directoras de los diferentes hoteles estudiados, cuyos resultados fueron:

- Los 36 hoteles de la investigación dicen usar el YM.
- En el 66.67% de los hoteles participantes hay una figura específica cuyo cometido es la gestión del YM.
- El año en que se fijó esa figura específica de Yield Manager fue en 2005 (mediana de los 36 hoteles analizados).
- El 52.78% utilizan algún programa informático específico en su hotel para la gestión del YM.
- RateTiger (63.16%), RateView (58.33%) y EZYield (25%) son los programas más utilizados.
- El 100% de los entrevistados afirman que entienden la utilización del YM es positiva para su negocio.

Analizando las respuestas, se concluye un dato significativo. La gran mayoría de hoteles utilizan programas informáticos específicos para gestionar el Yield Management, pero indagando en la función de cada programa, nos encontramos con que únicamente EasyRMS, según su descripción, estaría diseñado para realizar una verdadera gestión del YM. Este software en concreto es utilizado solamente por el 5.26% de los hoteles que usan programas informáticos para ello, es decir, sólo por un 2.78% de todos los hoteles estudiados.

Por contrario, el resto de programas que, viendo los resultados obtenidos en la investigación tienen un uso mucho mayor, simplemente se dedican a mejorar la comercialización on-line en los diferentes canales mediante la gestión de precios de tarifas y compararlos con la competencia. Lo peor de esta reflexión no es el uso de software incorrecto, sino que los directores de los hoteles piensan que de esta forma están realizando una gestión adecuada del YM.

En definitiva, los hoteleros analizados en este estudio ven el YM como *“vender todo lo que pueda, a todos los clientes que sea posible, por todos los canales que conozca, a la mejor tarifa que me deje el mercado y según las reglas que me impongan los canales de comercialización”*.

Esta concepción del Yield Management pierde totalmente la fase de análisis y segmentación de la demanda, característica fundamental de este método. Los

directores de hoteles entrevistados creen que utilizan el método correctamente, pero en realidad lo único que hacen es fijar sus tarifas en función del comportamiento de la competencia, obviando de esta forma la segmentación de la demanda.

En resumen, podemos sacar dos importantes conclusiones de esta investigación:

- Mala concepción del YM. La mayoría de empresas analizadas creen que lo aplican de forma correcta pero en realidad no tienen claro el concepto de este método, lo que no es causa de un simple fallo a la hora de seleccionar el software a utilizar, sino que trata de un fallo de conocimiento básico.
- La incorrecta utilización de esta técnica puede desembocar en una guerra de precios en el sector, con sus consiguientes pérdidas para las empresas. Al limitarse a fijar sus precios en función de la competencia esta es una consecuencia muy probable.

Para solucionar los resultados obtenidos, los directores y encargados del YM en los diversos hoteles deberían mejorar su formación sobre el método, qué es y cómo funciona, para así poder utilizarlo de forma correcta y eficiente.

Por otro lado, el estudio de Martín y Moreno (2014) propone dos objetivos: por una parte, identificar los factores que intervienen en la determinación de las tarifas hoteleras y, por otra, analizar los procedimientos utilizados para la gestión de los mismos. Para ello, se realiza un estudio de caso longitudinal en un establecimiento hotelero perteneciente a una prestigiosa cadena española (denominado HS) con fuerte presencia a nivel internacional.

Observando los resultados obtenidos, se aprecia que las decisiones referentes a la variación de precios en el hotel son muy frecuentes, debido a los cambios a los que se ve sometido el sector y por la cantidad de productos y servicios que se ofertan; sin embargo, el esfuerzo principal se enfoca en la determinación de tarifas de habitaciones. Para ello, el director general y el jefe comercial atienden a dos tipos de factores que afectan al precio: factores controlables, aquellos que la empresa puede modificar, y factores no controlables, aquellos sobre los que

la empresa no tiene influencia alguna (situación del mercado y comportamiento de la competencia, por ejemplo).

Se aprecia que HS sigue una estrategia de precios proactiva, ya que tiene en cuenta los factores internos y externos en el establecimiento de sus tarifas. Esto requiere que el contable de gestión sea capaz de obtener y gestionar una gran cantidad de información, tanto interna como externa. Así, según recoge el estudio, de todos los factores analizados se presta una mayor atención a las actuaciones de la competencia y a evaluar las percepciones de los clientes. En cuanto a los factores internos, los autores indican que se puede concluir que los costes no constituyen un factor significativo en la determinación de precios.

Se ha comprobado que la aplicación del YM ha permitido a la compañía HS obtener diferentes beneficios como pueden ser una mayor formación y motivación del personal, mejor conocimiento de los segmentos de clientes y agilizar el proceso para ofertar una tarifa mejorando la imagen del hotel.

Sin embargo, también se ha observado que la utilización de este método puede provocar una percepción negativa de los clientes, por lo que es apropiado trabajar en mejorar la imagen de la empresa.

4.3. Sectores con posibilidad de aplicar el Yield Management.

Como hemos indicado anteriormente, el sector servicios resulta propicio para la utilización del Yield Management, ya que reúne todos los requisitos necesarios para su aplicación.

Analizando el sector servicios podemos clasificarlos en función de dos variables, el precio y la duración del servicio (Withiam (2001)). Utilizando estas dos características como referencia, podemos hacer una breve agrupación de posibles sectores propicios para la utilización del Yield Management.

Tabla 4.3.1: Agrupación sectores según el precio y la duración del servicio.

		Duración servicio	
		Predeterminada	Aleatoria
Precio	Fijo	A. Cines Estadios Auditorios Teatros	B. Restaurantes Museos Parques de atracciones
	Variable	Hoteles Aviones Cruceros Alquiler vehículos	C. Hospitales Clínicas

Fuente: Withiam (2001).

Observando la tabla, vemos que el YM puede implementarse en una gran cantidad de actividades del sector servicios. Como acabamos de ver, los hoteles y las aerolíneas concentran la gran mayoría de publicaciones dado que la utilización del método está muy extendida en ellos, pero apenas se han realizado estudios al respecto en el resto de actividades. Por ello, vamos a reflexionar sobre como sería la aplicación del YM en esas otras actividades, sus características, consecuencias y limitaciones que podría tener para la empresa la utilización de esta técnica.

Para el estudio, vamos a dividir la tabla anterior en función del tipo de precio y duración del servicio, de forma que quedan cuatro bloques diferentes. Ya hemos hablado sobre hoteles y aerolíneas, por lo que nos centraremos en los otros tres bloques, compuestos por las siguientes actividades (entre otras):

- **A)** Cines, estadios, auditorios, teatros.
- **B)** Restaurantes, museos, parques de atracciones.
- **C)** Hospitales, clínicas.

Para realizar el análisis, vamos a suponer que no hay demoras de tiempo en los diferentes servicios (posibles retrasos de un vuelo, por ejemplo), ya que consideramos que ese tipo de circunstancias son debidas a agentes externos no controlables por el Yield Management. Por ello, supondremos que todos los servicios mencionados transcurrirán con normalidad.

4.3.1. Bloque A: Cines, estadios, auditorios, teatros.

Este bloque está compuesto, entre otras industrias, por salas de cine, estadios, auditorios y teatros. Se caracteriza por sus precios cerrados, debido a que las entradas no varían su precio prefijado, y su duración es predeterminada, ya que son servicios con un tiempo determinado de ante mano. Tomando como ejemplo un partido de fútbol, las entradas tienen el precio fijado con mucho tiempo de antelación, manteniéndose inamovible según se acerca el día del partido. Da igual que se compre la entrada con un mes o un día antes del partido, su precio es el mismo. Por el lado de la duración, el partido tiene una duración de noventa minutos, de todos conocido con anterioridad al servicio. Lo mismo se puede extrapolar a los casos de películas en las salas de cine, obras de teatro y conciertos.

Para profundizar en el análisis de este bloque, vamos a estudiar más en profundidad la industria del cine.

En España, la asistencia a salas de cine es bastante baja hoy en día. Puede que sea por sus elevados precios o por la aparición de competencia como Netflix o Internet, que te permiten ver películas en casa. Ante esta situación las empresas han apostado por incrementar sus servicios, ofreciendo mejores butacas y mejor sonido, pero siguen manteniendo los precios altos y una baja ocupación.

Las empresas encargadas de gestionar las salas de cine no han implementado el Yield Management en sus estrategias, pero observando las características propias de esta industria sí se podría, ya que cumple los requisitos: tienen capacidad fija, es posible segmentar la demanda, su inventario es perecedero y la demanda es variable, entre otras.

Entendemos que el YM podría resultar aplicable, lo que supondría un auténtico cambio en esta industria. Las empresas ofrecen precios únicos, y como políticas de marketing se dedican simplemente a publicar ofertas esporádicas y descuentos, pero no realizan una segmentación de la demanda ni estudian el perfil de sus clientes con el fin de tratar de predecir su comportamiento.

Por otro lado, algunas compañías ya permiten realizar tu compra con antelación, pero la gran mayoría todavía no. En un mundo tan informatizado, este tipo de

industria no puede permitirse esta falta de servicio. Permitir comprar tu entrada para ver una película con días de antelación es una forma de mejorar tus prestaciones, asegurar butacas vendidas e incrementar tu clientela.

Analizando las características propias de este negocio, algunos de los rasgos que podrían facilitar la aplicación del método son:

- Ofrecer entradas de forma anticipada mediante diversos canales (internet generalmente).
- Dividir la sala en zonas, de forma que puedas elegir tu butaca en una zona u otra, con diferentes prestaciones (vistas) y precios.

Gráfico 4.3.1.1: Ejemplo de posible división de una sala de cine en diferentes zonas para posterior segmentación de demanda.



Fuente: Elaboración propia.

- Analizar la evolución de la demanda, de forma que la empresa sea capaz de realizar estimaciones de su comportamiento futuro. De esta forma, podrá ofrecer una mejor política de precios, más ajustada a la demanda. Por ejemplo, si entre semana va mucha menos gente que los fines de semana, rebajar los precios para incrementar la ocupación en días de diario. Mediante el análisis de datos históricos la empresa puede ser capaz de predecir el comportamiento de la demanda.

Por otro lado, también hay rasgos que supondrían una adversidad para su aplicación:

- Segmentación de la demanda. Es el punto más crítico que se le presenta a esta industria para aplicar el método. Se pretende que el cliente tenga la oportunidad de elegir en función del precio que esté dispuesto a pagar ya que habrá clientes que prefieran pagar menos, aunque tengan peores vistas. Para conocer los diferentes perfiles de clientes la empresa debe realizar un estudio exhaustivo que aporte datos significativos, ya que debe aportar información suficiente a la empresa para poder conocer sus necesidades y preferencias.

Dando mayor importancia a estos factores, la aplicación del Yield Management podría suponer un importante incremento en la tasa de ocupación de las salas, lo que supondría un incremento de ingresos y también ayudaría a mejorar la imagen de esta industria.

En la actualidad, una empresa que tiene las condiciones para poder aplicar este método debe ser capaz de aprovecharlo. Está comprobado en los diversos sectores que lo han implementado a lo largo de los años que sus resultados son positivos, eso sí, requiere de formación y preparación para aplicarlo correctamente.

4.3.2. Bloque B: Restaurantes, museos, parques de atracciones.

Las actividades incluidas en este bloque, como pueden ser la restauración, museos o parques de atracciones, tienen como características su duración variable y su precio fijo. Este tipo de servicios no duran un tiempo determinado, ya que, por ejemplo, no se sabe cuánto va a durar una cena en un restaurante, entrando en juego variables como tiempo de espera, cantidad de gente en el establecimiento o calidad del servicio. El precio si es conocido de antemano. Siguiendo con el ejemplo del restaurante, en la carta viene establecido el precio de cada plato y no varía.

Vamos a tratar de analizar el caso de los museos, debido a que consideramos que es un sector que goza de poco éxito (demanda estancada, por lo general) y tiene mucho margen de mejora.

Hoy en día, el sector de la cultura se podría decir que es considerado como secundario en gran cantidad de países. Los museos, máximos exponentes de este sector, carecen de una gran demanda principalmente a dos motivos: falta de interés por parte de la población y precios excesivamente elevados. Podrían considerarse estos argumentos como una traba insalvable, pero somos de la opinión de tomar esto como una oportunidad de crecer.

Hemos corroborado que los museos ofrecen la oportunidad de comprar entradas con antelación, pero mantiene sus precios fijos sin importar la fecha ni de contratación, ni del día que se va a realizar la visita al museo. Da igual la antelación con la que compres una entrada o cuando realices la visita, el precio es el mismo. Respecto a las tarifas que ofrece, basa su estrategia en ofrecer ofertas y descuentos esporádicos a determinados grupos como niños o colegios. La empresa no estudia los perfiles de sus clientes.

Analizando estas observaciones, se puede decir que no se realiza un análisis de la demanda ni de la competencia.

Respecto a la competencia, como pueden ser los parques de atracciones, este tipo de empresas conocería su comportamiento, con lo que tendría más información para formular sus estrategias y aumentar su eficiencia.

Realizando un análisis de la demanda, las empresas serían, por un lado, capaces de conocer sus tendencias y poder realizar una estimación de su comportamiento futuro, y, por otro lado, de segmentar a sus clientes en función de diferentes variables como edad, poder adquisitivo o lugar de procedencia. Este aspecto del Yield Management se antoja clave para incrementar la eficiencia y optimizar los ingresos de los museos. Vamos a estudiar las características propias de este tipo de negocios que favorecerían la aplicación del método mediante el siguiente ejemplo:

- Diferenciar precios según el día de la semana para el que se contrate la visita. Este aspecto se torna como el más crítico para la empresa. Al analizar la demanda, se observa que los fines de semana y festivos hay mayor afluencia de público, por lo que se podría incrementar el nivel de precios para esos días. Por contrario, los días entre semana la afluencia

es baja, a lo que se aplicaría una reducción de las tarifas para incrementar la clientela.

- Segmentar la demanda. Se podrían realizar las siguientes distinciones en grupos:
 - Niños: para inculcar el gusto por la cultura desde pequeños, precios reducidos podría incrementar la demanda del futuro.
 - Adolescentes-jóvenes: conscientes de que a estas edades los ingresos no son elevados, precios medios pueden parecer más atractivos y convenientes para ellos.
 - Grupos: hacer descuentos por grupos, ya que aseguras así más visitas.
 - Turistas: suelen realizar sus reservas con tiempo. Vienen de turismo y con intención de ver y aprender la cultura. Estarán dispuestos a pagar mayores precios.

En conclusión, realizando un análisis y segmentación de la demanda como la dada, los museos serían capaces de incrementar su servicio y sus ingresos de forma considerable, ya que tienen la posibilidad de aplicar el Yield Management de forma eficiente.

4.3.3. Bloque C: Hospitales, clínicas.

Dentro de este grupo se pueden englobar servicios como hospitales y clínicas privadas, entre las que se encuentran clínicas dentales, de cirugía estética, oftalmológicas o centros de reproducción asistida, entre otras. Se caracterizan por ofrecer precios y duraciones variables, ya que varían en función del usuario.

Para un mejor esclarecimiento de estos factores, vamos a recoger un par de ejemplos propios de clínicas estéticas, que permitan entenderlo con mayor facilidad:

- *Operación de aumento de pecho*: es una de las cirugías estéticas más comunes hoy en día. Dos factores hacen variar su precio, el tipo y la marca de prótesis que el usuario en cuestión elija. Hay varios tipos de prótesis, siendo las más utilizadas las redondas y las anatómicas. En función de elegir un tipo u otro, y de la marca de la que sean, el precio variará.

Respecto a la duración, el físico de cada persona es diferente, por lo que una cirugía de aumento de pecho no tiene una duración predeterminada, con cada usuario durará un tiempo u otro en función de sus rasgos.

- *Aumento de labios*: se realiza mediante la inyección de ácido hialurónico. En función de la fisonomía del cliente y de sus preferencias, requerirá más o menos viales de ácido hialurónico, lo que hace variar el precio. Por ejemplo: una persona con labio pequeño que quiera tener unos labios muy voluptuosos necesitará la inyección de varios viales de material. Sin embargo, otro usuario que simplemente quiera realizarse un retoque pequeño necesitará menos. La marca del ácido también hace variar el precio.

Como se puede observar, precio y duración son características que dependen del usuario.

Con el fin de lograr un análisis más exhaustivo, hemos llevado a cabo una pequeña investigación y hemos contactado con expertos en la materia, ya que no se han encontrado estudios de la aplicación del Yield Management en este tipo de actividades. Gracias a su ayuda, vamos a analizar en profundidad el caso de las clínicas de cirugía estética.

Como su propio nombre indica, este tipo de clínicas se dedican a modificar la estética del usuario mediante la realización de cirugía.

Para estudiar la viabilidad de la aplicación del Yield Management en estos servicios, vamos a analizar algunas de las características principales de este negocio que facilitarían su utilización:

- Personal cualificado: suelen contar con uno o dos cirujanos que cobran por servicio realizado, no están contratados a jornada completa. Por lo general, estos profesionales trabajan en varios sitios y empresas, por lo que dedican uno o dos días a la semana a cada clínica u hospital que los contrate. Por ejemplo, en la clínica X, situada en Valladolid, operan los jueves, mientras que en la clínica Y, con sede en Madrid, están los lunes.

Este tipo de servicio supone un incremento del coste marginal para la clínica.

- Contratación del servicio por adelantado: como hemos visto en el párrafo anterior, tener capacidad limitada conlleva que haya lista de espera, por lo que se contrata el servicio con tiempo de antelación.
- Posibilidad de segmentar la demanda: este tipo de servicios tienen una demanda muy diversa. Hay clientes que contratan estos servicios por necesidad, ya que tienen un problema de salud con el que les es difícil convivir (tabique de la nariz muy desviado, lo que conlleva dificultad al respirar, por ejemplo), mientras que otros lo hacen por el simple hecho de mejorar su aspecto físico o estético, como puede ser un aumento de pecho. Esto otorga a la empresa la posibilidad de segmentar la demanda en función de la motivación del cliente, además de que es un mercado de precios elevados, por lo que los clientes suelen tener cierto poder adquisitivo.
- Demanda variable: realizando un estudio de la demanda, se puede observar que sigue ciertos ciclos, dando la posibilidad de predecir su comportamiento. La gente que recurre a estos servicios suele buscar la discreción, que no se aprecien fácilmente posibles síntomas de que se han operado. Por ello, el número de cirugías estéticas es más elevado en los meses de invierno, ya que, al llevar más ropa de abrigo, los posibles moratones o inflamaciones del post-operatorio pueden pasar desapercibidas, de forma que en verano el usuario haga vida normal.

Observando los diversos rasgos propios de este tipo de actividades, vemos que la aplicación del YM es difícil, pero podría ser posible. Para una óptima utilización del método, las empresas que ofrecen este tipo de servicios necesitan, como en el resto de sectores estudiados, llevar a cabo análisis de la demanda y de la competencia.

Por otro lado, este tipo de servicios otorgan especial importancia a la imagen de marca y la legitimidad de la empresa. Empresas que ofrecen esta clase de servicios tienen mucho cuidado en la imagen de su marca, ya que para sus clientes puede significar la diferencia entre elegir una compañía u otra. Si los

clientes piensan que la empresa está más preocupada en maximizar sus ingresos que en proporcionar el mejor servicio posible, puede provocar que elijan a una empresa competidora para satisfacer sus necesidades y expandir opiniones negativas de la marca, ya que el boca a boca es una forma muy utilizada de publicidad en este tipo de negocios. Por ello, si la empresa opta por aplicar el YM, debería hacerlo de forma interna y sin fisuras, de forma que sólo conozcan la estrategia las personas necesarias para su aplicación. Cualquier fuga de información provocaría una reacción negativa de los clientes, lo que afectaría negativamente a la imagen de la empresa e incluso a su legitimidad.

No se ha encontrado ninguna empresa de este tipo que haya implementado el YM en su estrategia. Realizar un análisis de la demanda permitiría conocer el perfil de los clientes y su comportamiento, lo que daría la oportunidad de predecir su evolución. También sería posible segmentar la demanda, dividiéndola en función de las necesidades, ingresos y edades de los clientes (por ejemplo).

Realizar un análisis de la competencia aportaría más información a la empresa, con lo que podría incrementar la mejora en la oferta de sus servicios sin reducir la calidad de estos o entrar en una guerra de precios.

Introduciendo estos factores en las estrategias de las empresas, creemos que la implementación del YM optimizaría en gran medida los ingresos de las actividades clasificadas en este bloque, pero ello requeriría una buena formación, conocer bien el método para hacerlo de forma eficiente y, especialmente, implementarlo de forma interna y sin fugas de información para no perder imagen de marca ni legitimidad.

5. CONCLUSIONES

Como hemos podido ver a lo largo de este trabajo, el Yield Management aún a una serie de requisitos que hacen propicia su aplicación en el sector servicios, destacando por encima del resto el inventario perecedero. Este rasgo junto a la capacidad fija, provoca que para las empresas del sector servicios, maximizar las ventas se convierta en un punto estratégico, ya que si no pierden esa capacidad ociosa y con ello el ingreso que supondría su venta. Aquí es donde

mayor sentido tiene la aplicación del Yield Management, cuyo fin es maximizar los ingresos mediante la gestión de la capacidad del inventario, de forma que se pueda ajustar lo mejor posible a la demanda existente. Por otro lado, también se ha visto la importancia que tiene la segmentación de la demanda, de forma que las empresas puedan ofrecer mejores servicios en función del perfil de los clientes. Otro punto a tener en consideración es el Big Data, ya que para aplicar el YM correctamente hay que analizar una gran cantidad de información, de forma que la empresa sea capaz de realizar estimaciones y predicciones que se ajusten lo mejor posible a la demanda.

Cabe destacar la importancia de tener una buena formación y conocimientos de todo lo que conlleva el YM, ya que como se ha podido comprobar en algún estudio, a veces su aplicación es errónea debido a una mala concepción del método, lo que es aún peor que un simple fallo en su utilización. Muchas empresas obvian la parte de analizar la demanda y la competencia, lo que provoca que la implementación no sea óptima y los resultados no sean los esperados. Por ello, requiere gran importancia la necesidad de inculcar en todo el ámbito de la empresa la importancia de realizar todas las características de este método, logrando así maximizar los ingresos.

Se han encontrado numerosos estudios sobre la aplicación de este método en la industria hotelera y aerolíneas, pero el número de publicaciones sobre su implementación en otras actividades del sector servicios es muy bajo, por lo que consideramos que un mayor estudio de la implementación de este método en estas actividades podría extender su existencia entre sus directivos y propiciar una mayor utilización.

Como se ha probado en el sector hotelero y aerolíneas, llevar a cabo todos los análisis necesarios y seguir su evolución de forma continua permite a la empresa utilizar el YM de forma eficiente, permitiendo incrementar sus ingresos de forma considerable.

Más allá de los dos sectores en los que su aplicación es más amplia, el Yield Management puede extenderse a otras actividades del sector servicios como cines o museos. Tras estudiar posibles aplicaciones del YM, hemos comprobado

que podría suponer grandes beneficios para las empresas, como pueden ser el incremento del conocimiento sobre los clientes, sobre la demanda, sobre la competencia y una óptima gestión de información. Sin embargo, también puede conllevar ciertos riesgos, sobre todo si provoca una reacción negativa en los clientes que acabe afectando a la imagen de marca y la legitimidad de la empresa. Por ello, la empresa debe tener cuidado en aplicar el Yield Management internamente, de forma que los clientes no piensen que la empresa está más preocupada en maximizar sus ingresos que en proporcionar el mejor servicio posible.

6. BIBLIOGRAFÍA

Chávez, M. y Ruíz, A. (2005): «Marco conceptual del yield management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios», Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 11, Nº 1, pp. 143-163.

Chávez, M., Ruíz, A., Domingo, M. y Ruiz, V. (2008): «Yield Management / Revenue Management», Investigaciones turísticas, Una perspectiva multidisciplinar: I jornadas de investigación en turismo Sevilla, pp. 1-11.

Donovan, A. (2005): «Yield Management in the Airline Industry», Journal of Aviation/Aerospace Education & Research, Vol. 14, pp. 11-19.

Guadix, J., Onivea, L., Larrañeta, J. y Fernández, C. (2002): «Gestión de las Empresas de Servicios: Yield Management», II Conferencia de Ingeniería de Organización, pp. 709-716. Vigo.

Martín, R. y Moreno, J. (2014): «Una aproximación holística a la determinación y gestión de precios en las compañías hoteleras», Revista Innovar, Vol. 24, Nº 51, pp. 45-59.

Oteo, J. y de la Rica, A. (2016): «Efectos de la aplicación del yield management en el sector hotelero: un caso de utilización aparente», International Journal of Scientific Management Tourism, Vol. 2, Nº 3, pp. 241-265.

Talón, P., Figueroa, C. y Vacas, C. (2008): «Estrategias de implantación del Yield Management: El caso de la hotelería madrileña», Estableciendo puentes en una economía global, Vol. 1, pp. 22.

Vargas, A. (2011): «Yield & revenue management para aerolíneas de bajo coste». Disponible en <https://www.gestiopolis.com/yield-revenue-management-para-aerolineas-de-bajo-coste/> [consulta: 16/03/2019].