

XXXI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS

Perception Pricing Model, un nuevo modelo gastronómico - PBP
PRECIO BASADO EN LA PERCEPCION

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina.

AUTORES:

MAURICIO ENRIQUE, LAMBERTUCCI (SOCIO ACTIVO)

mauricio@lambertucci.com.ar

ARIEL MARTÍN, AMENA (SOCIO ADHERENTE)

amena.ariel@gmail.com

TUCUMAN, SETIEMBRE DE 2008

ÍNDICE:

- INTRODUCCIÓN.
- MODELOS Y MODELOS DE GESTIÓN GASTRONÓMICOS.
- ALGUNAS PRECISIONES SOBRE LOS MODELOS MÁS FRECUENTES.
- PERCEPTION PRINCING MODEL – PBP PRECIO BASADO EN LA PERCEPCIÓN.
- EL PBP Y LOS OTROS MODELOS.
- LA GESTIÓN DEL RIESGO EN EL MODELO PBP.
- CASO PRÁCTICO.
- CONCLUSIÓN.
- BIBLIOGRAFÍA.

RESUMEN:

El mercado gastronómico en la República Argentina ha evolucionado favorablemente a lo largo de los últimos 10 años tanto en su variedad como en su calidad. Aunque la variedad de sus propuestas gastronómicas está fuertemente sesgada por el rubro parrillas, encontramos cada vez más nuevas alternativas que representan a las más distintas cocinas étnicas.

Conforme se profundizó la necesidad de diferenciarse, y de captar diferentes perfiles de potenciales clientes, fueron apareciendo distintos modelos de gestión que se sumaron al tradicional "A la Carta" (ALC).

Si clasificamos estas prácticas en grupos homogéneos, e intentamos categorizarlos, podremos distinguir además del modelo "A la Carta", al modelo llamado "Menú Fijo" (MF) y el modelo conocido como "Tenedor Libre" (TL).

Este trabajo aborda lo que a juicio de sus autores representa un nuevo modelo de gestión gastronómica que hemos dado en llamar **PERCEPTION PRICING MODEL**, término que traduciremos como "**Modelo de Precio Basado en la Percepción**" (PBP).

Como consecuencia del desarrollo de este Modelo innovador presentaremos dos conceptos nuevos: ***El Aporte Marginal y el Aporte Marginal Conductual***. El significado y las implicancias que ambos conceptos tienen dentro de la gestión basada en el modelo PBP serán explicados oportunamente dentro de este trabajo.

Título: Perception Pricing Model, un nuevo modelo gastronómico - PBP PRECIO BASADO EN LA PERCEPCION

Introducción:

El mercado gastronómico en la República Argentina ha evolucionado favorablemente a lo largo de los últimos 10 años tanto en su variedad como en su calidad. Aunque la variedad de sus propuestas gastronómicas está fuertemente sesgada por el rubro parrillas, encontramos cada vez más nuevas alternativas que representan a las más distintas cocinas étnicas.

Conforme se profundizó la necesidad de diferenciarse, y de captar diferentes perfiles de potenciales clientes, fueron apareciendo distintos modelos de gestión que se sumaron al tradicional "A la Carta" (ALC).

Si clasificamos estas prácticas en grupos homogéneos, e intentamos categorizarlos, podremos distinguir además del modelo "A la Carta", al modelo llamado "Menú Fijo" (MF) y el modelo conocido como "Tenedor Libre" (TL).

Cada uno de estos pretende captar un perfil diferente de consumidor y representa una propuesta de valor distinta. De hecho, cada establecimiento puede a su vez utilizar más de un modelo en virtud de cómo defina su estrategia.

Es así que es común encontrar propuestas de menú fijo en los mediodías laborables de la semana y menús a la carta durante las noches.

Este trabajo aborda lo que a juicio de sus autores representa un nuevo modelo de gestión gastronómica que hemos dado en llamar **PERCEPTION PRICING MODEL**, término que traduciremos como "**Modelo de Precio Basado en la Percepción**" (PBP).

Como consecuencia del desarrollo de este Modelo innovador presentaremos dos conceptos nuevos: **El Aporte Marginal y el Aporte Marginal Conductual**. El significado y las implicancias que ambos conceptos tienen dentro de la gestión basada en el modelo PBP serán explicados oportunamente dentro de este trabajo.

Con el propósito de ser metódicamente ordenados en el abordaje del tema, comenzaremos dedicando unas líneas a precisar el alcance del concepto de "Modelo" y a identificar las variables significativas de los modelos de gestión gastronómicos.

Modelos y modelos de Gestión Gastronómicos

La Real Academia Española nos indica que un modelo es un esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

Dicho en otros términos un modelo es una simplificación de una realidad compleja al que recurrimos para explicar como entendemos que esa realidad funciona.

Evidentemente cuanto mejor prediga ese modelo el como se comportará la realidad, más útil será el mismo. De igual manera que un mapa es diseñado para un territorio específico, todo modelo debe reflejar las peculiaridades de aquella realidad que pretende explicar.

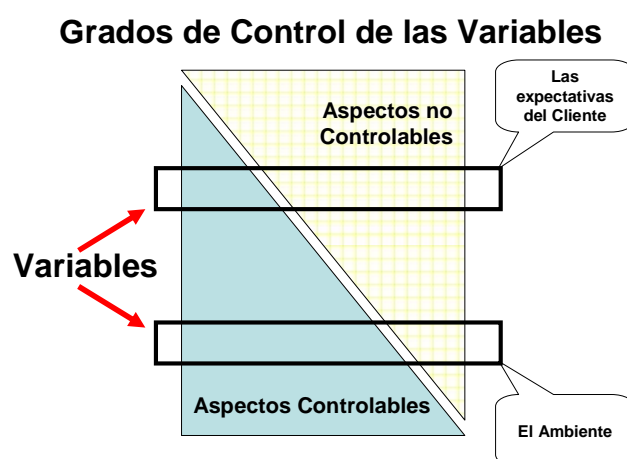
Lo que hace que cada modelo sea diferente es la inclusión de las variables que servirán para explicarlo, estas determinan el comportamiento del modelo y actuando sobre ellas logramos utilizar el modelo así configurado para generar escenarios, anticipar conductas y evaluar líneas de acción.

Por esta razón es que la correcta determinación de las variables relevantes se torna vital para la adecuada formulación de un modelo específico. Tanto el error de no incluir una variable relevante en el análisis como el de incluir demasiadas variables poco relevantes conlleva el riesgo de debilitar la potencia predictiva del modelo o de hacerlo tan complejo que agote su utilidad.

Luego de haber efectuado un relevamiento exhaustivo, nuestro análisis nos lleva a concluir que en el sector gastronómico las principales variables que definen un modelo de negocio son al menos las seis siguientes:

1. Las expectativas del cliente (ex ante).
2. El ambiente.
3. El precio.
4. La comida (cantidad, calidad y presentación).
5. La atención (servicio)
6. La experiencia del cliente (ex post).

Ahora bien, no todas las variables son igualmente fáciles de medir y mucho menos de influenciar, por lo tanto resulta de mucha utilidad distinguir claramente cuales son aquellas controlables de las no controlables y luego determinar el nivel de influencia que podremos ejercer sobre las que admiten algún grado de control.



A continuación daremos algunas precisiones sobre cada una de las variables identificadas y más adelante cuando presentemos el **Modelo PBP** las categorizaremos para su mejor comprensión:

Las expectativas del cliente

Una expectativa, es una suposición centrada en el futuro, puede o no ser realista. Cuando el resultado que se verifica como consecuencia de ella es menos ventajoso, ocasiona una decepción. En cambio si el resultado es superador, la consecuencia es positiva. Por último, si el resultado es positivo y completamente inesperado se percibe como una sorpresa y siendo esta la situación de mayor impacto.

Por definición la expectativa de un cliente respecto de la experiencia gastronómica es una variable ex-ante, ya que aun no se vivió la experiencia.

El Ambiente

Definimos la variable Ambiente como el conjunto de atributos con que dotamos a nuestro Local. Estos van desde la decoración, la distribución física (Lay Out), la música y el nivel de luz, hasta la decoración y pulcritud de los baños. Esta es una variable controlable por el establecimiento.

El Precio

Evidentemente la variable precio reflejará el valor monetario con que cada establecimiento cuantificará aquellos productos y servicios que ofrezca. Los precios variarán entre otras razones por la locación geográfica del establecimiento y por el perfil de clientes a los que se dirijan. Esta es una variable controlable, que en el modelo que nos ocupa tomará un valor insólito.

La Comida

La variable Comida es central en este tipo de negocio, se define por la calidad de los insumos utilizados en su elaboración, la cantidad (abundancia) del plato en cuestión y la presentación del mismo. Junto con el buen sabor son las causas que la determinan. Esta variable refleja el centro del negocio y en muchos casos es la que inclina la balanza del cliente frente a la presencia de algunas debilidades en las otras variables. Es una variable controlable por el establecimiento y aquí el rol protagónico es el del responsable de la cocina y de quien supervisa que los platos que salen de la cocina estén en condiciones de ir a las mesas. Esta es una variable controlable y crítica.

La Atención

Esta variable resume en un único concepto todas las interacciones que tiene el cliente con los miembros de del establecimiento, desde que ingresa y hasta que se retira del mismo. Incluye la recepción, la espera de mesa (y que ocurre durante ese tiempo), la toma del pedido, la atención de inquietudes, la demora en la entrega del pedido, la solicitud de la cuenta y la demora entre el pago y la entrega del vuelto en caso de corresponder. En términos generales podemos decir que cada interacción con el cliente es un verdadero “momento de la verdad” donde se está juzgando al establecimiento e indirectamente se define la percepción que el cliente se formula de esa experiencia. Esta es una variable controlable por el establecimiento a través de la formalización de la conducta de los empleados, recurriendo a la capacitación, la cultura interna, el estilo de gestión y al establecimiento de un sistema de premios y castigos.

La Experiencia del Cliente

Esta es una variable ex – post, es decir que los valores que tome serán posteriores a la experiencia gastronómica y es la que terminará impactando en la decisión de volver al establecimiento, de recomendarlo o de evitarlo para futuras ocasiones. Es una variable poco controlable de manera directa por el establecimiento, pero es altamente influenciable a través de las cuatro anteriores (Ambiente, Precio, Atención y Comida -cantidad, calidad y presentación-). La dificultad respecto del control estriba en que existen factores ajenos al establecimiento que condicionan la experiencia de un cliente en particular, solo a modo de ejemplo podemos mencionar el estado de ánimo con que acude el cliente, estado que seguramente dependerá de las experiencias previas vividas en ese día.

Algunas precisiones sobre los modelos más frecuentes

De las variables descriptas en el apartado anterior existen dos que, además de ser enteramente controlables por el establecimiento, resultan las más relevantes en la consideración del cliente. Estas son Precio y Comida, esta última incluyendo la cantidad, la calidad y la presentación.

Si observamos la evolución de los modelos de gestión gastronómicos más difundidos vemos que en el más tradicional de ellos (el modelo “A la Carta”) estas dos variables están atadas por el establecimiento, es decir, el total a pagar por el cliente se define, en términos generales, como el resultado de multiplicar el precio del plato (que está definido previamente en la carta) por la cantidad consumida.

Con la aparición del modelo llamado “Tenedor Libre” una de estas variables (el precio) se mantiene fija aunque cambia la implicancia. Aquí no se refiere al plato sino que ese precio único paga toda la experiencia gastronómica (a excepción de la bebida y en algunos casos el servicio de mesa que habitualmente se cobran aparte). La otra variable, la comida, se ve voluntariamente liberada por el establecimiento, dejando al cliente en la posición de decidir la cantidad o volumen a consumir. Esto introduce un riesgo para el establecimiento, aunque obviamente el establecimiento cuenta con los límites fisiológicos naturales del cliente para su limitación y la existencia de una elevada concentración alrededor de un comportamiento medio de la clientela y la baja frecuencia en la aparición de valores extremos.

Como es lógico concluir, ningún modelo es intrínsecamente mejor que otro, sino que reflejan diferentes maneras de generar valor para el perfil de clientes a los que se desea apuntar.

En relación con las unidades de costeo utilizadas, estas varían habitualmente entre las siguientes posibilidades:

- El Plato.
- La Cena (o almuerzo).
- La Experiencia.
- El Plato Promedio.

A continuación presentaremos el Modelo de Precio Basado en la Percepción (PBP) para luego compararlo con los modelos ALC y TL en relación tanto al tratamiento que en cada uno de ellos se les da a las variables identificadas, como así también en la gestión del riesgo.

Perception Pricing Model - PBP PRECIO BASADO EN LA PERCEPCION

Imagine usted que 2 socios de una prestigiosa institución de profesores universitarios de costos se reúnen a cenar para conversar sobre un trabajo académico que los ocupa, llegan al restaurante, piden las bebidas y seleccionan lo que van a comer. Cuando finaliza su cena piden la cuenta y en la factura (Ticket) ven la siguiente descripción:

PERCEPCION SRL			
C.U.I.T. No. 20000494357			
IMPUESTO GENERAL - INCALCULO			
IMPUESTO SOBRE EL VALOR AGREGADO			
IMPUESTO DE RENTAS - 20-02-01			
IVA RESUMEN - 0000000000			

TOTAL FACTURA **EX** No. 0004-0000000			
		FECHA : 10-05-10	
		HORA : 23:11:00	

Moneda :	USD		
IMPORTE :	0000000000		
0 CONSUMIDOR FINAL			

MODO :	2	PERIO :	50

QUITANDO PERCEPCION HASTA EL 100%			
DESCUENTO 100% (100,0%) IMPORTE			

Agua Mineral	2,000 / 7,00	(21,00)	
Vinos TARDOS	3,000 / 40,00	(21,00)	\$14,00
Filete de chorizo	2,000 /	(21,00)	\$130,00
Ensalada Mixta	1,000 /	(21,00)
Flan con crema	2,000 /	(21,00)
Cafe	2,000 /	(21,00)
TOTAL			\$ 134 +??

Acto seguido **el mozo les pregunta** a los sorprendidos profesores ¿Cuánto es?''

Entonces el mozo les cuenta que la modalidad de ese restaurante es que, a excepción de las bebidas (que están tarifadas) es el cliente quien pone el precio por aquello que consumió.

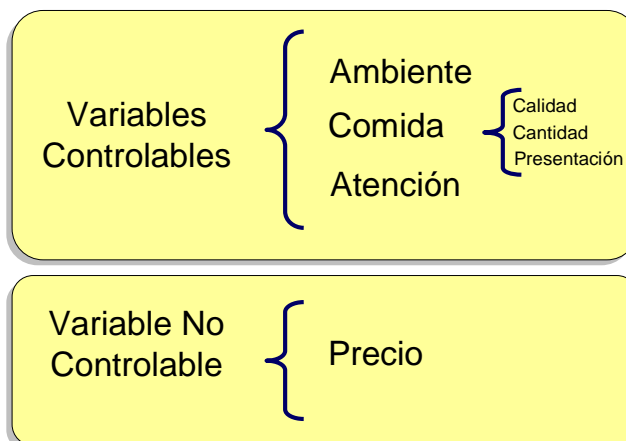
Seguidamente los profesores ponen su más franca cara de suspicacia y preguntan ¿Dónde está la cámara oculta?. Es así que el mozo (ya habituado a tener que explicarlo) les indica que no hay cámara oculta y que efectivamente es el cliente quien decide cuanto pagar y que lo que pague no le va a ser cuestionado por el establecimiento ya que será el monto con que ese cliente valoró el servicio y la atención recibida.

Frente a esto los profesores hacen un cálculo rápido sobre cuanto “debe valer” lo consumido en un lugar “mas o menos” como este y, por las dudas, pagan un poco más ya que han sido excelentemente atendidos. Reciben las gracias del mozo y se retiran meditando sobre donde estará el “gato encerrado” ya que ven el local lleno de gente.

Les proponemos, ahora que hemos ofrecido un primer acercamiento al modelo, que analicemos como es que este opera, como se comportan aquí las variables identificadas para los otros modelos de gestión gastronómica y como se reduce el riesgo de pérdidas mediante la creación de estrategias. Terminaremos con un ejemplo numérico que compara el PBP con el modelo ALC e incluiremos un ejemplo de las estrategias para reducir el riesgo.

El comportamiento de las variables en el modelo PBP

Presentado de esta manera podemos concluir que en el modelo PBP las variables controlables son el ambiente, la comida y la atención. En cambio la variable Precio es NO controlable, ya que este no es determinado por la empresa (restaurante) sino por el propio cliente, que es quien fijará el valor monetario final de su experiencia gastronómica.



Si bien consideramos las variables ambiente, comida y atención como controlables, se pueden determinar diferentes niveles de influencia que se tiene sobre estas, dependiendo de la posibilidad de acción que poseen los niveles jerárquicos de la firma sobre el resultado final deseado referido a la variable bajo análisis.

En consecuencia determinamos que el ambiente es altamente influenciado, ya que una vez pensado, diseñado y puesto en práctica por la gerencia de la empresa, este queda en condiciones operativas y no existen prácticamente elementos externos que pueden llegar a producir algún tipo de cambio sobre el mismo.

En todo caso, pueden llegar a surgir necesidades del mercado que ameriten realizar algún cambio sobre el ambiente por el propósito de alinear la propuesta con esas

necesidades cambiantes. Un ejemplo de un cambio en el ambiente, puede ser colocar velas determinados días de la semana.

En cambio la comida y la atención, si bien son influenciables lo son en menor medida. Esto se debe, a que si bien la gerencia de la firma puede determinar atributos que deben contener estas dos variables y alinear al personal de la firma para que dichos atributos sean logrados, siempre existe la posibilidad que los atributos definidos no se logren íntegramente por causa de acciones del personal de la compañía. Como ejemplo podemos mencionar el caso en que un Jefe de Cocina envié a la mesa un plato incorrectamente servido como consecuencia fortuita de un imponderable. Otro caso sería el de un mozo que atiende una mesa integrada por cuatro personas y lleva la comida “en fascículos”, es decir un plato a la vez y con un espacio de tiempo entre cada uno.

En este modelo tiene un papel relevante la Percepción del cliente, tanto del producto como del servicio asociado que ha recibido, ya que esa percepción es el punto de partida que le permitirá al cliente asignarle un valor a la experiencia gastronómica.

A diferencia a de los otros modelos, donde la variable precio es controlable, en este dependerá en gran medida de la percepción que el cliente se forme de la experiencia gastronómica.

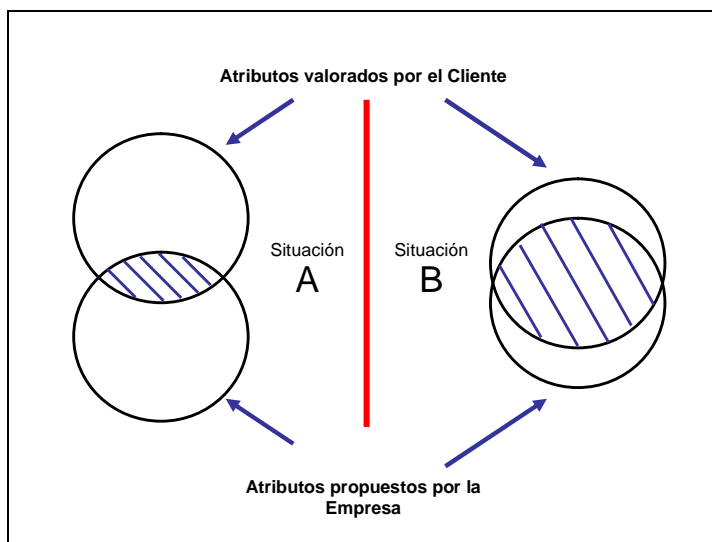
Como parte del diseño de la propuesta gastronómica la empresa van a definir cuales son los atributos que va a ofrecer en los productos y servicios que ponga a disposición de sus cliente (En este sentido decimos que estas son atributos controlables por el empresario gastronómico).

Por otro lado, y de manera independiente, el cliente también define cuales será los atributos de valora en una experiencia gastronómica. Esta definición en algunos casos es meditada, en otros será contextual y en otras poco precisa.

En función de lo expresado en el párrafo anterior es que luego de la experiencia gastronómica existirán algunos atributos que fueron definidos como positivos por ambas partes (atributos comunes) y otros que habiendo sido valorados como deseable por una de las partes no fueron considerados por la otra. Cuanto mayor sea la percepción por parte del cliente de que los atributos que el valoró como positivos estuvieron presentes en la experiencia, tanto mayor será el valor monetario que esté dispuesto a reconocer a la hora de pagar.

Como podemos concluir cuanto mayor coincidencia entre atributos ofrecidos y percibidos, mayor será la satisfacción del cliente.

En el siguiente diagrama se representan los atributos definidos por cada una de las partes (cliente y empresa) y mostramos en la intersección de los dos conjuntos como varia la satisfacción del cliente:



En la situación **A** los atributos definidos por el cliente son básicamente dispares respecto de los definidos por la empresa. Lo contrario ocurre en la situación **B**, en la cual los atributos definidos por ambas partes son mayormente coincidentes.

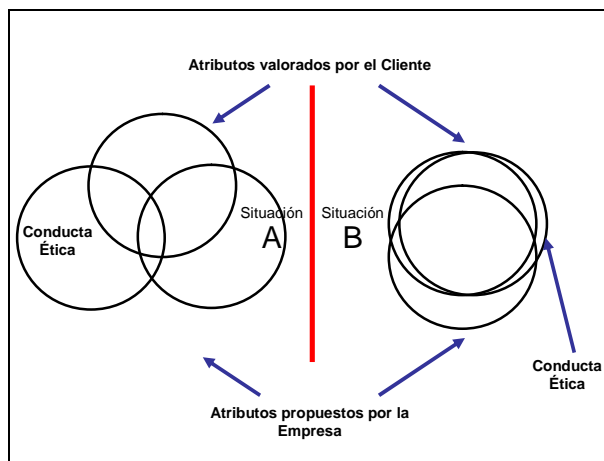
A cualquier lector inteligente no se le escapará que si en este modelo liberamos la tarifa, y dejamos su definición en manos del cliente, asumimos un riesgo. En este contexto la Ética en el comportamiento del cliente asume un rol protagónico.

Cuando nos referimos a la ética en el comportamiento del cliente, lo que deseamos expresar es que en el momento de asignarle el precio a la experiencia gastronómica, el cliente actúe acorde a la percepción formada.

Como resulta obvio por la naturaleza de la propuesta son cuatro las consecuencias posibles: A) Que el cliente pague más que el valor de mercado. B) Que pague aproximadamente el valor de mercado. C) que pague por debajo del valor de mercado y por último D) El caso extremo de que pague por debajo del COSTO.

Claro está que el cliente no conoce los costos del restaurante, sin embargo es totalmente evidente que el cliente conoce los valores de mercado y estos son una suerte de "ancla" que sirve de base a la fijación de la tarifa.

A continuación incluimos en el gráfico anterior el concepto "Conducta Ética del Cliente":



Se puede observar que el área donde confluyen los atributos valorados por el cliente, los atributos propuestos por la empresa y la ética del cliente, representa la **propensión del cliente** a reflejar en el valor monetario los atributos percibidos en la experiencia gastronómica.

El PBP y los otros Modelos

En el modelo a la carta (ALC) la variable precio es controlable y el mismo se determina en base a un *mark up* sobre los costos directos a la unidad de costeo plato.

Dicho modelo funciona formando grupos de platos homogéneos. El fundamento de formar grupos de platos homogéneos radica en manejar un *mark up* más elevado en aquellos grupos de platos que poseen costos directos relativamente bajos. De no ser así, ocurriría que la gran mayoría de los clientes del restaurante consumirían los platos con menor valor. Un ejemplo, son los platos de pastas, en el que el costo es relativamente bajo, pero se le aplica un *mark up* más elevado que otros productos para que no sea, si se quiere, el producto más demandado por los clientes o en caso de serlo le aporte un mayor beneficio a la firma.

En consecuencia en el modelo ALC, se utilizan tantos tipos de *mark up*'s como grupos de platos homogéneos existan.

En cambio, en el modelo TL existe un único precio, y también un único *mark up*, que se aplica sobre un costo promedio de consumo por persona. En este modelo es dable destacar, que como estrategia de generación de resultados, se tiende a trabajar a un mayor volumen y a regular la oferta de aquellos productos que en un momento dado pueden ser muy onerosos y demandados. Este concepto de regular la oferta se puede interpretar desde el punto de vista del tamaño de la porción (en los sectores de parrilla y pescados) como de la cantidad de veces que se reponen los alimentos en las góndolas (salmón, jamón crudo, etc).

A esta altura debemos introducir algunos conceptos, empezaremos con el que denominamos **mark up conductual** :

El Mark Up conductual es el resultado de calcular cuantas veces el ingreso, que definió el cliente con su pago, supera el costo directo de los consumos no tarifados.

En el modelo **PBP**, debido a que el precio es una variable NO controlable (como se explicó oportunamente) y que existen ingresos no tarifados, el *mark up conductual* asociado a estos ingresos no tarifados también es NO controlable para la empresa. Otra diferencia central de este modelo respecto de los demás radica en que el *mark up* es un dato Ex – Post a la experiencia gastronómica y que está íntimamente relacionado con la percepción y la conducta ética del cliente.

Llegó el turno de presentar el concepto de **Aporte Marginal**:

El aporte marginal de cada experiencia gastronómica se define como la diferencia entre los ingresos totales de la experiencia gastronómica menos los costos directos totales de la misma.

APORTE MARGINAL = INGRESOS DE LA EXPERIENCIA – COSTOS DIRECTOS

Adicionalmente debemos definir un segundo concepto relacionado con el anterior:

El aporte marginal conductual será el resultado de netear del ingreso total no tarifado (valor de la experiencia gastronómica asignado por el cliente) los costos directos que originaron dichos ingresos.

APORTE MARGINAL CONDUCTUAL = INGRESO NO TARIFADO – COSTOS DIRECTOS DEL INGRESO NO TARIFADO.

A nuestro entender el aporte marginal conductual es un concepto clave y de gran utilidad a la hora de llevar a cabo una de las estrategias que a continuación se presentará con el objetivo de mitigar los riesgos de este modelo gastronómico.

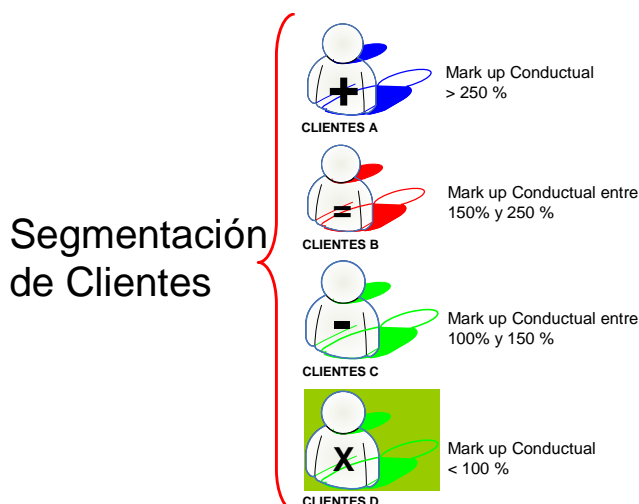
La gestión del riesgo en el modelo PBP

Sin dudas que para poder lograr maximizar los beneficios de la compañía en este modelo de negocio es necesario aplicar algunas estrategias que tiendan a mitigar el riesgo que significa que el precio lo asigne el cliente.

A continuación se detallan algunas posibles estrategias:

- Segmentación de los clientes según su mark up conductual.

Esta estrategia consiste en segmentar a los clientes en 4 clases: Clientes A , Clientes B, Clientes C y Clientes D (no deseables) según los criterios que se propondrán más adelante:



Los clientes A son aquellos que según su percepción y su conducta ética le asignan a la experiencia gastronómica un valor monetario que determina un **mark up conductual** sobre costos directos a los ingresos no tarifados superior al 250%.

Los clientes B asignan a la experiencia un valor monetario que determina **un mark up conductual** sobre costos directos a los ingresos no tarifados que oscila entre 150% y 250%.

Los clientes C asignan un valor monetario a la experiencia gastronómica que determina un **mark up conductual** sobre costos directos a los ingresos no tarifados que oscila entre 100% y 150%.

Por último los clientes D, definidos también como no deseables, le asignan un valor monetario a la experiencia que determina **un mark up conductual** menor al 100%. Podríamos decir que este tipo de clientes considerados como no deseables enmarcan dentro de lo que denominamos clientes sin conducta ética.

- Luego de efectuada la segmentación, se diseña un incentivo de fidelización, destinado al segmento de clientes A, puesto que son los que generan los mayores **aportes marginales conductuales** para la empresa.

Un ejemplo de estos incentivos de fidelización es otorgarle al cliente un usuario y una clave conjuntamente con una tarjeta de identificación personal para que pueda realizar su reserva en la página web del restaurante, y por ende contar con un lugar asegurado. Esos clientes en los días en que se trabaja solo por reservas tendrán su disposición un lugar asegurado siempre.

De esta forma, realizaría la reserva en la web y luego se identificaría con la tarjeta personal con el objetivo de constatar que es la misma persona que efectuó la reserva.

- Acto seguido se procede a establecer la distribución de la capacidad del restaurante ponderando los lugares disponibles en base a la segmentación realizada anteriormente.

Por ejemplo se podría establecer trabajar los lugares disponibles de la siguiente manera: 70% por reservas de los clientes A y clientes B, 20% para personas que han sido previamente recomendadas por los clientes A y 10% para el público en general. Nos parece propicio dejar este margen del 10% para el público en general debido a que sin dudas allí existen potenciales clientes A y clientes B que se pueden llegar a convertir en clientes a fidelizar. Otro efecto de trabajar con esta distribución es que se acota el riesgo de mantener Clientes No Deseados (recordemos que son los que definen su ingreso no tarifado por un valor menor que el beneficio percibido por ellos. En otras palabras, son los clientes que nos "hicieron trampa").

La distribución anterior aplicaría para los días viernes, sábados, domingos y feriados.

De lunes a jueves se pueden alterar las proporciones, aumentando el porcentaje de público general para tratar de atraer clientes de los dos segmentos mas elevados y obviamente llegar a fidelizarlos.

- Se debe prestar especial atención en este modelo cuando se está desarrollando la actividad en contextos inflacionarios ya que la inflación desdibuja la comprensión del valor relativo de los bienes.

Es muy común que la percepción que el cliente tiene de la inflación sea menor a la inflación real, y el riesgo para el establecimiento es que el cliente traslade esa situación a la tarifa.

- También es conveniente no aceptar reservas de mesas grandes. Este aparente contrasentido se fundamenta en la pérdida de la relación entre el precio de

mercado por una cena de esa magnitud y la percepción de quienes se encargan de la cuenta. Además abona esta actitud el anonimato que genera el hecho de ser varios los comensales.

Caso Práctico:

A continuación se presenta un ejemplo numérico del **Modelo PBP** y su comparación con el modelo ALC.

Supongamos que una persona desea cenar de plato principal escalopes de cuadril a la romana, beber dos aguas mineral sin gas y culminar su cena con un postre helado almendrado.

Para ello solamente se le plantean dos alternativas, ellas son ingresar a un restaurante que funciona bajo un modelo a la carta o hacerlo en un restaurante bajo un modelo de **PBP**.

Los precios en el restaurante a la carta son los siguientes:

- Escalopes de cuadril a la romana\$ 27,40
- Postre Helado almendrado\$ 12,25
- Agua Mineral sin gas\$ 7,00

Los costos de cada uno de los productos son:

- Escalopes de cuadril a la romana\$ 7,80
- Postre Helado almendrado\$ 3,50
- Agua Mineral sin gas\$ 1,50.

El costo del plato principal está compuesto por los siguientes ítems: champignones 2,31 \$/plato, carne (cuadril) 4,55 \$/plato, salsa demiglase 0,58 \$/plato y vino 0,38 \$/plato.

Debido a que el postre helado almendrado y el agua mineral no son elaborados en el restaurante, sino son bienes adquiridos a proveedores en el mismo estado en el cual se revenden, el costo del mismo viene dado por el costo de adquisición.

Comparación entre el modelo ALC y el modelo PBP.

Todos los costos mencionados son comunes a ambos modelos, la diferencia entre uno y otro, por lo tanto, radica en los ingresos de cada restaurante, ya que en el modelo ALC solamente existirán Ingresos Tarifados mientras que en el modelo PBP existirán tanto Ingresos Tarifados como Ingresos no Tarifados. Ello determina en este modelo la posibilidad de calcular dos **aportes marginales (aporte marginal y aporte marginal conductual)** como se explicó oportunamente.

Supongamos que en este ejemplo el valor que el cliente le asigna a la cena en el restaurante que funciona bajo el modelo PBP es de \$ 45,00, con lo cual el análisis es el siguiente:

MODELO ALC	MODELO PBP

Ingresos Tarifados	53,65	Ingresos Tarifados	14,00
		Ingresos No Tarifados	45,00
Total Ingresos	53,65	Total Ingresos	59,00
Costo de ingresos Tarifados	-14,30	Costo de ingresos Tarifados	-3,00
		Costo de ingresos No Tarifados	-11,30
Total Costos	-14,30	Total Costos	-14,30
Aporte Marginal	39,35	Aporte Marginal	44,70

Aporte Marginal Conductual	33,70
-----------------------------------	--------------

Análisis en el modelo PBP para realizar la segmentación de los clientes.

Basándonos en el ejemplo presentado clarificaremos como realizar la segmentación de los clientes en el modelo **PBP**. Considerando el valor que ellos mismos le asignen a la cena se calculará **el aporte marginal conductual** generado y posteriormente el **mark up conductual** asociado.

El criterio de segmentación es el que se detalla a continuación:

1. Clientes A: son aquellos clientes que por el valor asignado a la cena determinan para la empresa un **mark up conductual** superior a 250% sobre los costos directos de los ingresos no tarifados de la experiencia gastronómica.

Cliente Segmento A	
Ingresos Tarifados	14,00
Ingresos No Tarifados	45,00
Total Ingresos	59,00
Costo de ingresos Tarifados	-3,00
Costo de ingresos No Tarifados	-11,30
Total Costos	-14,30
Aporte Marginal	44,70
Mark up	312,59%
Aporte Marginal Conductual	33,68
Mark up Conductual	298,23%

2. Clientes B: se trata de aquellos que determinan un **mark up conductual** que oscila en el rango de 200 – 250%.

Cliente Segmento B	
Ingresos Tarifados	14,00
Ingresos No Tarifados	35,00
Total Ingresos	49,00
Costo de ingresos Tarifados	-3,00
Costo de ingresos No Tarifados	-11,30
Total Costos	-14,30
Aporte Marginal	34,70
Mark up	242,65%
Aporte Marginal Conductual	23,70
Mark up Conductual	209,73%

3. Clientes C: en este caso, estos clientes determinan un **mark up conductual** que oscila en el rango de 100-200%.

Cliente Segmento C	
Ingresos Tarifados	14,00
Ingresos No Tarifados	25,00
Total Ingresos	39,00
Costo de ingresos Tarifados	-3,00
Costo de ingresos No Tarifados	-11,30
Total Costos	-14,30
Aporte Marginal	24,70
Mark up	172,73%
Aporte Marginal Conductual	13,70
Mark up Conductual	121,24%

4. Clientes D (no deseables): aquellos clientes que determinan un **mark up conductual** que oscila en el rango de 50 – 100%.

Cliente D (no deseable)	
Ingresos Tarifados	14,00
Ingresos No Tarifados	20,00
Total Ingresos	34,00
Costo de ingresos Tarifados	-3,00
Costo de ingresos No Tarifados	-11,30
Total Costos	-14,30
Aporte Marginal	19,70
Mark up	137,76%
Aporte Marginal Conductual	8,70
Mark up Conductual	76,99%

Conclusión

El modelo presentado lejos de pretender convertirse en una fórmula de éxito para todos los negocios gastronómicos aporta una forma diferente de pensar el negocio. Está destinado a un segmento ABC1 y ABC2 de los consumidores. Se apoya en un atributo distintivo como la confianza en el cliente, esperando que este refrende la percepción que se ha formado en su interacción con el establecimiento a la hora de pagar.

Los mecanismos mencionados que tienden a reducir el riesgo inherente a esta práctica servirán, seguramente de ayuda, para perfilar una modalidad que se encuentra en crecimiento en por los menos 5 emprendimientos gastronómicos de la ciudad de Buenos Aires. Todos ellos reportando excelentes e insospechados buenos resultados.

Nuestro humilde aporte pretendió formalizar y dar contenido teórico a esta práctica, como así también animar a los colegas a discutir nuestras ideas en la convicción de que solo un debate abierto y franco, basado en el ánimo de mejorar los conceptos que sirven de base a nuestra querida especialidad, pueden y deben ser fomentados para beneficio de todos.

Bibliografía consultada

-
- Barfield, Jesse y otros." *Contabilidad de Costos*". 2004. Ed. Thomson. España.
 - Giménez, Carlos." *Costos para no especialistas*". 2006. Ed. La Ley. Argentina.
 - Giménez, Carlos y otros." *Costos para Empresarios*". 2003. Ed. Macchi. Argentina.
 - Giménez, Carlos y otros." *Gestión y Costos, beneficio creciente y mejora continua*". 2001. Ed. Macchi. Argentina.
 - Giménez, Carlos y otros." *Decisiones de costos para agregar valor*". 2006 Ed. ERREPAR. Argentina.
 - Hansen, Don y otros." *Administración de Costos, contabilidad y control*". 2004. Ed. Thomson. España.
 - Harvard Business Review. " *Creatividad e innovación*". 2000. Ed. DEUSTO SA. España.
 - Horngren, Charles y otros." *Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial*". 2002. Ed. Prentice Hall. España.
 - Kaplan, Robert y otros." *Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión*". 2000. Ed. Prentice Hall. España.
 - Marcum, Dave y otros." *Principios para tomar decisiones acertadas*". 2005. Ed. Grupo Norma. Argentina.
 - Press, Eduardo. " *Psicología de las Organizaciones*". 2005. Ed. Macchi. Argentina.
 - Simon, Herbert. " *El Comportamiento Administrativo*". 1984. Ed. Aguilar. Argentina.