



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Evaluación de la percepción de justicia en la fijación de precios para la implementación de Revenue Management en restaurantes**

*LUIS MANUEL RAMÓN VARELA<sup>1</sup>*  
*MARÍA JOSEFINA RIVERO VILLAR\**

### **RESUMEN**

El Revenue Management, como herramienta estratégica, no se ha materializado en la industria restaurantera poblana. El precio fijado en base a demanda, palanca estratégica importante, es poco usado por miedo a la reacción de los clientes. Esto ocurría en Estados Unidos en los noventas a pesar de que Revenue Management era utilizado en forma exitosa en otras industrias desde los ochentas. Se diseñó una investigación no experimental, cuantitativa, descriptiva y transversal simple cuyo objetivo es evaluar la percepción de justicia en la fijación de precios como barrera competitiva para la implementación de Revenue Management en los restaurantes de Puebla. Los resultados demuestran que los consumidores poblanos en 2014 son más receptivos a aceptar estas técnicas que los consumidores de Ithaca, Estocolmo, y Singapur en 2003, concluyendo con base en el estudio presentado que las estrategias de Revenue Management se puede utilizar en la industria restaurantera con poco riesgo.

**Palabras clave:** Revenue management para restaurantes, percepción de justicia en la fijación de precios, barreras competitivas.

### **ABSTRACT**

Revenue Management as a strategic tool, has not taken relevance in Puebla's restaurant industry. Demand-base pricing, which is an important strategic lever, is rarely used for fear of customer dissatisfaction. This way of thinking used to exist in the United States in the nineties, even though Revenue Management was used successfully in other industries since the eighties. A non-experimental, quantitative, descriptive, and transversal research was designed to assess the perception of price fairness as a competitive barrier for the implementation of Revenue Management in Puebla's restaurants. The result shows that consumers from Puebla in 2014 are more receptive to accept these techniques than consumers from Ithaca, Stockholm and Singapore in 2003. Based on the results of this research, Revenue Management strategies may be used in the restaurant industry with little or no risk.

**Keywords:** Restaurant Revenue management para restaurants, perception of price fairness, competitive barriers.

---

<sup>1</sup> \*Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

## INTRODUCCIÓN

La competitividad de las empresas está fuertemente relacionada con la estrategia de negocios que éstas sigan. Revenue Management es una herramienta indispensable para elaborar la estrategia de muchas empresas que cuentan con una capacidad limitada y cuya venta total muchas veces depende de la habilidad de la empresa para usar esa capacidad eficientemente. Se le ha considerado una ventaja competitiva para el desarrollo económico de la empresa.

Revenue Management ha sido ampliamente usado desde hace tiempo en industrias de servicio tales como la aviación comercial, hoteles y renta de autos (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992; Cross, 1998; Carroll y Grimes, 1995). Los buenos resultados alcanzados por dichas industrias han hecho que otras como la restaurantera hayan empezado a implementarlo (Kimes, Choi, Ngozi y Lee, 1998).

Las dos palancas estratégicas en que se basa Revenue Management para un efectivo control de la demanda son el precio del producto y el tiempo que el cliente está expuesto al servicio (Kimes y Chase, 1998).

En la industria restaurantera, muchos gerentes tratan de controlar la duración del servicio usando métodos internos como mejorar la velocidad del ciclo de servicio o externos como cambiar políticas de reservaciones. Sin embargo, han sido renuentes al uso de estrategias de demanda basadas en el control de precios por miedo a la reacción de los clientes ante políticas que considerarían injustas. Muchas investigaciones señalan que la justicia en la fijación del precio es fundamental para maximizar las utilidades a largo plazo (Kahneman, Knetsch y Thaler, 1986).

El impresionante éxito de Revenue Management en la aviación comercial hizo que se estudiara más a fondo este concepto ya que estudios posteriores demostraron que lo importante es la percepción que los clientes tengan de las políticas y estrategias implementadas por la empresa independientemente si su proceder es justo o no.

En los últimos 30 años con la gran cantidad de información que los clientes disponen por medio de Internet y sobre todo de las redes sociales, es fundamental estudiar cual es la percepción que los clientes tienen sobre nuevas estrategias de negocios. Hay múltiples estudios sobre percepción de justicia de precios con respecto a las técnicas de Revenue Management en la industria restaurantera

de Estados Unidos y últimamente se ha empezado a estudiar en Corea del Sur, Singapur, Holanda, Suecia y China.

La Industria Restaurantera es una parte fundamental de la economía mexicana, ya que genera empleos directos para más de 1, 300,000 familias y alrededor de 3, 250,000 indirectos según expresó el Secretario de Economía de México Bruno Ferrari en la entrega de premios de CANIRAC-2012, convirtiendo a este sector en el segundo mayor empleador a nivel nacional.

La competitividad entre las empresas es muy importante para desarrollar este sector de la economía, dicha competitividad debe ocurrir en todos los ámbitos: sabor, calidad servicio y estrategias de negocios. Revenue Management sería una extraordinaria herramienta para aumentar la competitividad, por lo que es importante estudiar cualquier barrera que limite su uso, como es la percepción de justicia en la fijación de precios de dichas políticas.

### **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la percepción de justicia en la fijación de precios como barrera competitiva para la implementación de Revenue Management en los restaurantes de la Ciudad de Puebla afiliados a la Cámara Nacional de la Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC).

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Revenue Management**

Revenue Management es la aplicación de un sistema de información y estrategias de precios, para determinar la cantidad correcta de capacidad a ofrecer al cliente correcto en el lugar correcto y en el momento apropiado (Kimes, Chase, Lee y Ngonzi, 1998).

Esta estrategia está económicamente basada en el hecho de que diferentes segmentos de clientes tienen diferentes necesidades y presentan diferente elasticidad de precio (Choi y Mattila, 2004).

Las empresas que mejor se pueden beneficiar de estas técnicas son aquellas que: tienen fuerte inversión de capital, con una capacidad fija a corto plazo, costos fijos altos, costos variables relativamente bajos, posibilidad de segmentar el mercado, posibilidad de venta anticipada de sus servicios, demanda relativamente predecible y sobre todo contar con un producto o servicio perecedero.

Aunque algunos autores como Cleophas, Frank y Kliever (2010), argumentan que Revenue Management ha existido siempre, ya que en un mercado, el precio del producto va variando durante

el día con el fin de maximizar resultados y acabar sin inventario. La gran mayoría de los autores ubican el nacimiento de Revenue Management con la desregulación de la industria aérea en Estados Unidos. La aparición de compañías aéreas de bajo costo puso a las principales líneas aéreas al borde de la quiebra.

Robert Crandall (1976) cuando ocupaba el puesto de Vicepresidente de Mercadotecnia de American Airlines, detectó que los aviones volaban con miles de asientos vacíos, dichos asientos podían verse como un producto perecedero con costo casi cero que no se vendían, eso le dio pauta para analizar la situación no como un problema de costos sino como un problema crítico de ventas.

Su primera solución fue el *Super Saber Fares*, que estaba restringido por capacidad y compra anticipada, su intención era vender un 30% del avión bajo este plan, pronto se detectó que esta solución simplista parecida al programa *Earlybird discount* que British Airways implementó en el año 1972, no solucionaba el problema, los patrones de demanda cambian por ruta, día e incluso hora del vuelo, por lo tanto había vuelos que se vendían el 30% muy baratos cuando su demanda no requería ese sacrificio y en otros seguía habiendo asientos vacíos.

Se concluyó que la predicción anticipada de la demanda era fundamental para la elaboración de cualquier programa. Dicha predicción requiere el manejo de grandes cantidades de datos, pero para el año 1972 la ciencia de la computación ya estaba bastante avanzada, lo que permitió que se guardaran todos los datos de las ventas, intentos de compras no culminados y en crear algoritmos que ayudaran a tomar decisiones ruta por ruta y vuelo por vuelo.

Todo este proceso requirió grandes inversiones de dinero y tiempo por parte de la empresa, sin embargo esta disciplina generó cientos de millones de dólares en ventas adicionales para American Airlines, disipando completamente la amenaza de quiebra por la competencia de las líneas de bajo costo (Jenkins, 1995).

El producto que vende una línea comercial aérea es perecedero, se considera que el producto ofertado no es un asiento en el avión en forma física -nada perecedero- sino el uso del mismo, en concreto un asiento de avión vacío al despegar el aparato pierde completamente su valor.

Bajo esta definición cada transacción realizada se vuelve única, ya que no se trata de vender el mismo producto a dos personas con diferente precio. El producto va modificado por las

restricciones que pueda tener o no en la transacción. Aunque dos personas sentadas juntas en un vuelo comercial pudieran considerar que adquirieron el mismo producto: ser transportados de un punto a otro y que están pagando diferente, no es el caso, uno puede tener las restricciones de haberlo comprado con ciertos días de antelación, sin reembolso, con límite de equipaje a una maleta, entre otros, mientras que el otro al no tener ninguna restricción, pagó un precio mayor por adquirir el boleto.

El impresionante resultado en la industria aérea, hizo que otras industrias parecidas empezaran a evaluar el uso de la nueva herramienta. En la industria aérea el término usado fue el de *Yield Management*. Los directivos del Hotel Marriot -primer Hotel en implementar las nuevas herramientas- fueron los responsables de cambiar el nombre a Revenue Management. Actualmente ambos se utilizan indistintamente.

A pesar de los extraordinarios resultados obtenidos en hoteles, renta de autos, campos de golf, cines, entre otras empresas, la industria restaurantera no empezó a estudiar su posible utilización hasta finales de noventas.

Como se ha mencionado, las dos palancas estratégicas en que se basa Revenue Management para un efectivo control de la demanda son el precio del producto y el tiempo que el cliente está expuesto el servicio.

En el caso de la industria restaurantera el control del tiempo es mucho más difícil que en la industria hotelera o en las líneas aéreas. Un vuelo tiene aproximadamente un tiempo específico, un cuarto se renta por un día, pero una comida en restaurante tiene más variabilidad.

En cuanto al control de la demanda mediante la modificación del precio, en la industria restaurantera existía el temor de que los clientes la consideraran injusta, al percibir que pagaban diferente precio por el mismo producto.

Un punto fundamental en la percepción de justicia en la fijación de precios es la definición de producto. Cuando los clientes incluyen en el producto atributos tales como la fecha de compra y restricciones a su uso y además se les proporciona la información completa de las políticas de precios, su percepción de justicia de precios aumenta considerablemente, como se concluye del estudio hecho por Choi y Mattitla (2006).

Un restaurante entrega un producto físico -comida y bebida- pero para utilizar estas técnicas se redefine el producto como la ocupación de una silla por hora, convirtiéndose este producto a completamente perecedero, ya que pasada la hora, la silla no utilizada carece de valor.

Hoy en día, los consumidores se encuentran inmersos en un mercado dinámico caracterizado por los constantes cambios en los precios, muchas veces dos clientes pagan distintos precios por lo que es percibido como un mismo producto del mismo vendedor. Esta situación es todavía más común en el las ventas online ya que Internet posibilita a las empresas modificar los precios de un modo rápido y sencillo.

### **Percepción de justicia en la fijación de precios**

La confianza del cliente necesaria para una estrategia exitosa a largo plazo sólo se consigue cuando la empresa mantiene una imagen de justicia en la fijación de precios (Seiders y Berry, 1998).

Dado su impacto en la estrategia es de vital importancia conocer la forma de pensar del consumidor ante la gran cantidad de productos similares, de opciones de compra e información y sobre todo por la velocidad de cambio en la tecnología, debido a que dificultan la evaluación del precio justo de un producto o servicio. Diversos investigadores han analizado este tema desde ángulos muy diferentes.

En general, todo el mundo sabe reconocer una situación justa y posee una idea precisa acerca de que es justicia, aunque a veces es difícil decir que es justo (Xia, Monroe y Cox, 2004).

La justicia en la fijación de precios resulta de la comparación del precio a evaluar con un precio de referencia (Urbany, Madden y Dickson, 1989). El precio de referencia usualmente proviene de una mezcla del último precio pagado, del precio más frecuentemente pagado, de lo que otros consumidores dicen que han pagado por ofertas similares y también del precio de mercado exhibido en publicidad (Kimes y Wirtz, 2002).

Otros autores consideran que una transacción es justa cuando el sacrificio realizado para adquirir un producto o servicio es proporcional al beneficio obtenido. Este razonamiento ocurre posterior a la compra, ya que es necesario poder evaluar la satisfacción obtenida, lo que lo vuelve muy personal y subjetivo.

En esta línea, Namkung y Jang (2010) opinan que la justicia de precios es la valoración global que hace el consumidor del precio basada en la comparación del precio actual con precios aceptables que están determinados por estándares sociales.

Muchos investigadores consideran que la discriminación de precios, la aplicación de *yield management* y los precios de referencia son los principales causantes de la percepción de injusticia en los precios (Mathies y Gudergan, 2011).

A veces se confunde el concepto de precio justo con la idea de que no exista variabilidad en los precios, es decir, que un producto o servicio tenga el mismo precio para todos los consumidores. Sin embargo, los consumidores poseen un esquema en su memoria que utilizan para juzgar si un precio es justo o no (Bolton, Warlop y Alba, 2003).

El principio de doble-derecho considera la justicia en términos de normas de comunidad donde se establece que las empresas tienen derecho a tener un beneficio de referencia -porcentaje de utilidad- y los consumidores un precio de referencia -cantidad pagada por un producto o servicio- (Kahneman, Knetsch y Thaler, 1986).

Cuando las empresas aumentan los precios con el fin de mantener su beneficio ante un incremento de sus costos, el consumidor percibe como justo pagar más por producto o servicio, pero si ocurre una disminución de costos y por tanto la empresa aumenta sus beneficios, es considerado justo dado que el precio que el consumidor paga no se modifica. Lo que se considera injusto es aumentar el precio del bien o servicio cuando no ha habido aumento de precios (Kahneman et al., 1986).

Tomando en cuenta que los precios de los productos dependen de los costos para elaborarlos, Kalapurakal, Dickson y Urbany comparan el principio de doble-derecho con otras tres posibles normas: costo-plus (el aumento en el costo conduce a aumentos en los precios de forma proporcional al impacto del aumento del costo y viceversa), brokerage (incrementos en los costos se traducen en mayores precios resultantes de un incremento no proporcional al impacto del aumento de costos y viceversa) y buffer (pequeños aumentos en los costos y disminuciones son absorbidos por el vendedor).

Los mencionados autores concluyen que la norma de costo-plus y la norma buffer son más justas que la norma que incorpora el principio del doble-derecho, ya que ambas son más consistentes tanto

para aumentos como para disminuciones en los costos, ya que la norma establecida por el principio del doble derecho sólo se aplica en aumentos de costos que benefician al vendedor.

El principio de doble-derecho sugiere que las empresas incorporan en sus decisiones de precios las percepciones de justicia de los compradores, por miedo a que los clientes busquen otras alternativas ante la percepción de ser tratado injustamente con la posibilidad de cambio permanente de marca, muchas empresas no aumentan el precio ante situaciones de exceso de demanda (Thaler, 1985).

Esta política obliga a conocer los antecedentes o aspectos que condicionan la percepción de justicia en la fijación de precios, convirtiéndose en un aspecto clave en las decisiones de las empresas.

Chung y Petrick (2012) consideran tres antecedentes en la justicia de la fijación de precios: la comparación de precios, la atribución cognitiva y la respuesta emocional. Khandelwal y Bajpai (2012) proponen nueve antecedentes para este mismo concepto: la conciencia del precio, la justicia distributiva, la percepción de precios, el comportamiento consistente, la honestidad del precio, la confiabilidad en el precio, la estructura interna en el conocimiento del precio, el trato justo y el derecho de influencia.

La percepción de justicia en la fijación de precios es modificada por los esquemas de ofertas y promociones dirigidas a un segmento del mercado, como es el caso de las promociones dirigidas a premiar la fidelidad de los clientes (Darke y Dahl, 2003). Las ofertas dirigidas a grupos de ingresos más bajos como jubilados, estudiantes, niños no se consideran injustos (Martins y Monroe, 1994).

La percepción de justicia en la fijación de precios tiene un fuerte impacto en la satisfacción. Esta percepción es el cuarto factor en importancia que afecta positiva y significativamente la satisfacción del consumidor y la lealtad hacia un restaurante (Haghighi, Dorositi y Rahnama, 2012).

Los precios que se perciben como justos a largo plazo pueden evitar que el comprador piense en perjudicar al vendedor (Dolan y Simon, 1996). La percepción de injusticia en la fijación de precios influye en la satisfacción del consumidor, en sus intenciones de compra y en sus acciones contra el vendedor (Campbell, 1999).

Por tanto, la percepción de justicia y sobre todo injusticia en la fijación de precios influye en el valor percibido del producto o servicio y en otros atributos de ellos como la limpieza de

instalaciones. Esta reacción varía en tipo e intensidad dependiendo de la persona siendo una de las más comunes no actuar, pero sí comunicárselo a otras personas, protegerse a sí mismo reclamando o pidiendo la devolución del dinero; o la venganza, que es una emoción negativa muy fuerte que normalmente está asociada con la injusticia percibida y desemboca en un comportamiento agresivo (Xia, Monroe y Cox, 2004).

## METODOLOGÍA

Se diseñó una investigación no experimental, cuantitativa, descriptiva y transversal simple cuyos resultados permitirán obtener conclusiones generalizadas y predecir, en cierta, forma, comportamientos futuros dentro de la industria de los restaurantes en Puebla.

Para medir la percepción de justicia en la fijación de precios entre los clientes que han asistido a comer o cenar a un restaurant en los últimos seis meses, se empleó como fuente secundaria de investigación, el listado de estos establecimientos que están afiliados a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) en Puebla.

De acuerdo con Kimes y Wirtz (2002), el instrumento de recolección de datos se estructuró con cinco ítems medidos en una escala tipo Likert 7 -donde la posición 1 corresponde a *extremadamente injusta* y la posición 7 a *extremadamente justa*-, que corresponden a cada una de las cinco estrategias básicas del Revenue Management para Restaurantes: (1) diferenciar el precio entre la comida y la cena, (2) diferenciar el precio de fin de semana y del resto de la semana, (3) diferenciar el precio según el horario de consumo, (4) ofertas con cupones restringidos, (5) diferenciar el precio según el lugar de la mesa en el restaurant. Se anexaron dos preguntas para evaluar el conocimiento que los clientes tienen del Revenue Management y una sección de datos generales.

Se realizaron dos versiones del instrumento. En la primera de ellas denominada Tipo A, los ítems se redactaron de forma un tanto cuanto desfavorable al consumidor -más caro, sobre precio, costo-, mientras que en la segunda denominada Tipo B los ítems se redactaron en sentido opuesto -más barato, descuento, premio- sin que la redacción interfiriera en la esencia de lo que se busca conocer. Se empleó una cuota de 200 clientes con un error de estimación de  $\pm 5.78$ .

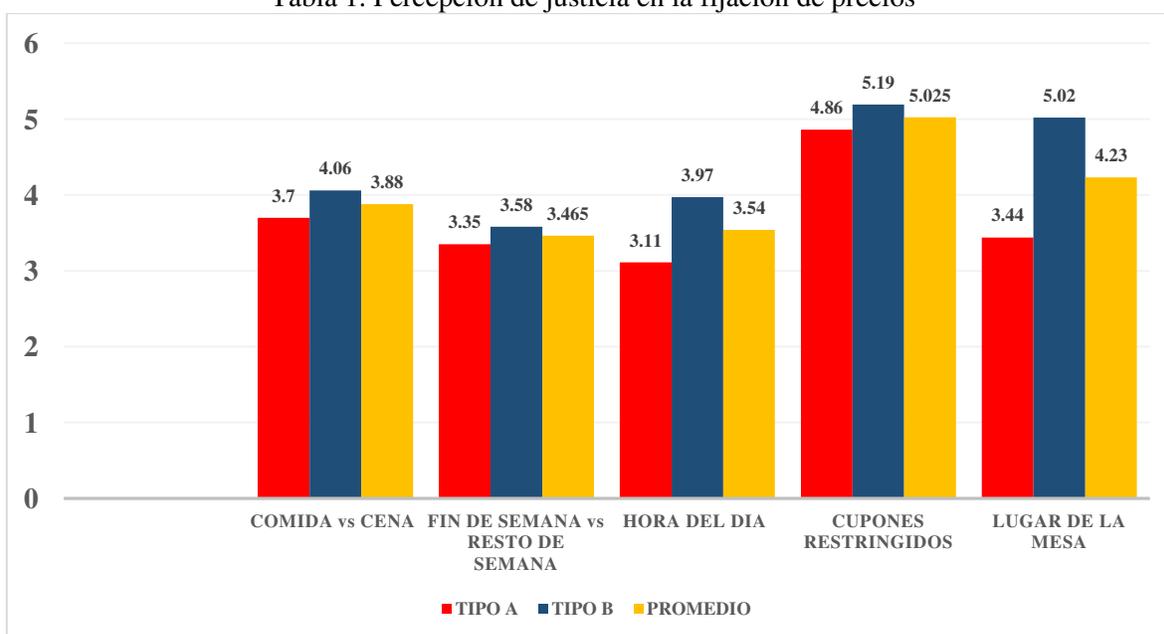
La prueba piloto se realizó con 30 clientes en restaurantes similares a los de la cuota que por alguna razón no se han afiliado a CANIRAC- Puebla, aplicando a 15 de ellos la versión Tipo A y a los 15 restantes la versión Tipo B. Lo anterior permitió afirmar que el instrumento de recolección de datos

es confiable al obtenerse una Alfa de Cronbach global de 0.684 siendo estos valores de 0. 0.716 y 0.641 para las versiones Tipo A y Tipo B respetivamente. Igualmente es válido porque de acuerdo con Vila, Küster y Aldás (2002) las correlaciones son significativas a un nivel de significancia de 0.05 tanto para el global como para cada una de las versiones.

### RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados permiten conocer la percepción de justicia en la fijación de precios en cada una de las cinco estrategias básicas del Revenue Management para Restaurantes sujetas a estudio (Tabla 1).

Tabla 1. Percepción de justicia en la fijación de precios



En general no existe una percepción de injusticia fuerte en ninguna de las estrategias presentadas siendo la correspondiente a *diferenciar el precio según el día de la semana* la considerada como más injusta con un valor de 3.47 y la referente al *descuento mediante el uso de cupones y ciertas tarjetas de crédito solamente entre semana* fue considerada como la más justa con un valor de 5.03.

Con relación a la redacción de la pregunta, prevalece la preferencia del Tipo B al presentarse como más favorable al cliente. Cabe mencionar que en el caso de la estrategia denominado *lugar de la mesa* la respuesta pasa de 5.2 (justa) a 3.44 (injusta).

Cuando se toma en cuenta la edad (Tabla 2 y Tabla 3), los resultados muestran que con la redacción favorable de los ítems, las estrategias de Revenue Management son aceptadas por los clientes de 26 a 65 años y con la redacción desfavorable la aceptación de ellas va aumentando con la edad.

Tabla 2. Percepción de justicia en la fijación de precios respecto al rango de edad. Encuesta Tipo A

Encuesta tipo A	Rangos de edad (en años)						Promedio
	Menos de 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 65	Más de 56	
Un restaurante tiene comidas y cenas. El menú de la cena es ligeramente más caro que el menú de la comida aunque los platillos son los mismos.	2.94	3.48	3.56	4.12	5.29	6.00	4.23
Un restaurante tiene un menú para la comida del lunes, martes, miércoles jueves; y otro para la comida del viernes, sábado y domingo. El menú del fin de semana es ligeramente más caro que el de entre semana aunque los platillos son los mismos.	3.00	33.6	3.12	3.71	3.14	6.50	3.81
Un restaurante maneja dos tipos de precios que han sido anunciados y son conocidos por los clientes. Antes de las dos de la tarde cobra precio regular, entre las dos de la tarde y las nueve de la noche el precio es 20% mayor sobre el precio regular y después de las nueve de la noche cobra precio regular.	3.38	2.97	3.8	3.00	3.57	3.00	3.17
Un restaurant ofrece descuentos por el uso de determinada tarjeta de crédito o cuando se presentan los cupones que aparecen en revistas, pero estos descuentos solamente son válidos de lunes a jueves.	4.31	4.85	4.56	5.47	5.43	6.00	5.10
Un restaurante tiene una preciosa vista y a los clientes les gusta sentarse en las mesas junto a la ventana. El restaurante cobra 100 pesos extra por utilizar estas mesas.	3.38	3.00	3.12	4.47	3.43	6.50	3.98
<b>Promedio</b>	3.40	3.53	3.49	4.15	4.17	5.60	<b>4.06</b>

Tabla 3. Percepción de justicia en la fijación de precios respecto al rango de edad. Encuesta Tipo B

Encuesta tipo B	Rangos de edad (en años)						Promedio
	Menos de 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 65	Más de 56	
Un restaurante tiene comidas y cenas. El menú de la comida es ligeramente más barato que el menú de la cena aunque los platillos son los mismos.	3.67	3.74	3.86	4.56	5.00	2.00	3.81
Un restaurante tiene un menú para la comida del lunes, martes, miércoles jueves; y otro para la comida del viernes, sábado y domingo. El menú del fin de entre semana es ligeramente más barato que el menú del fin de semana aunque los platillos son los mismos.	2.60	3.67	3.50	4.33	3.00	2.00	3.18
Un restaurante maneja dos tipos de precios que han sido anunciados y son conocidos por los clientes. Antes de las dos de la tarde otorga 20% de descuento sobre el precio regular, entre las dos de la tarde y las nueve de la noche cobra el precio regular y después de las nueve de la noche otorga 20% de descuento sobre el precio regular.	3.80	3.70	4.43	4.52	4.75	4.00	4.20
Un restaurant ofrece descuentos por el uso de determinada tarjeta de crédito o cuando se presentan los cupones que aparecen en revistas, pero estos descuentos solamente son válidos todos los días excepto viernes, sábado y domingo.	5.20	5.07	5.24	5.11	5.7	5.00	5.23
Un restaurante tiene una preciosa vista y a los clientes les	5.13	4.96	4.86	5.15	5.38	2.00	4.58

gusta sentarse en las mesas junto a la ventana. El restaurante otorga 100 pesos extra cuando se utilizan otras mesas que no sean esas.							
<b>Promedio</b>	4.08	4.23	4.38	4.73	4.78	3.00	<b>4.20</b>

Cuando se toma en cuenta el género del encuestado (Tabla 4 y Tabla 5), las mujeres consideran más injustas las estrategias de Revenue Management que los hombres.

Esta percepción de injusticia se acentúa con la redacción desfavorable de los ítems al obtener un promedio de 3.60 con la encuesta tipo A y un promedio de 4.44 con la encuesta tipo B.

Es de notar el promedio de 2.91 asignado por ellas a la estrategia de *costo del servicio dependiendo de la hora del día* corresponde al más bajo de todos ellos y por consiguiente a la estrategia que consideran menos justa.

Tabla 4. Percepción de justicia en la fijación de precios respecto al género. Encuesta Tipo A

Encuesta tipo A	Género		Promedio
	Masculino	Femenino	
Un restaurante tiene comidas y cenas. El menú de la cena es ligeramente más caro que el menú de la comida aunque los platillos son los mismos.	3.61	3.80	3.71
Un restaurante tiene un menú para la comida del lunes, martes, miércoles jueves; y otro para la comida del viernes, sábado y domingo. El menú del fin de semana es ligeramente más caro que el de entresemana aunque los platillos son los mismos.	3.39	3.30	3.35
Un restaurante maneja dos tipos de precios que han sido anunciados y son conocidos por los clientes. Antes de las dos de la tarde cobra precio regular, entre las dos de la tarde y las nueve de la noche el precio es 20% mayor sobre el precio regular y después de las nueve de la noche cobra precio regular.	3.28	2.91	3.10
Un restaurant ofrece descuentos por el uso de determinada tarjeta de crédito o cuando se presentan los cupones que aparecen en revistas, pero estos descuentos solamente son válidos de lunes a jueves.	4.83	4.89	4.86
Un restaurante tiene una preciosa vista y a los clientes les gusta sentarse en las mesas junto a la ventana. El restaurante cobra 100 pesos extra por utilizar estas mesas.	3.39	3.50	3.45
<b>Promedio</b>	3.70	3.68	<b>3.69</b>

Tabla 5. Percepción de justicia en la fijación de precios respecto al género. Encuesta Tipo B

Encuesta tipo B	Género		Promedio
	Masculino	Femenino	
Un restaurante tiene comidas y cenas. El menú de la comida es ligeramente más barato que el menú de la cena aunque los platillos son los mismos.	4.86	3.46	4.16
Un restaurante tiene un menú para la comida del lunes, martes, miércoles jueves; y otro para la comida del viernes, sábado y domingo. El menú del fin de semana es ligeramente más barato que el menú del fin de semana aunque los platillos son los mismos.	4.21	3.11	3.66
Un restaurante maneja dos tipos de precios que han sido anunciados y son conocidos por los clientes. Antes de las dos de la tarde otorga 20% de descuento sobre el precio regular, entre las dos de la tarde y las nueve de la noche cobra el precio regular y después de las nueve de la noche otorga 20% de descuento sobre el precio regular.	4.33	3.70	4.02
Un restaurant ofrece descuentos por el uso de determinada tarjeta de crédito o cuando se presentan los cupones que aparecen en revistas, pero estos descuentos solamente son	5.57	4.84	5.26

válidos todos los días excepto viernes, sábado y domingo.			
Un restaurante tiene una preciosa vista y a los clientes les gusta sentarse en las mesas junto a la ventana. El restaurante otorga 100 pesos extra cuando se utilizan otras mesas que no sean esas.	5.43	4.72	5.08
<b>Promedio</b>	4.90	3.97	<b>4.44</b>

Cuando se toma en cuenta la escolaridad de los encuestados (Tabla 6 y Tabla 7) los resultados muestran que con la redacción desfavorable de los ítems, la aceptación de las estrategias de Revenue Management va aumentando conforme se tiene un grado superior de estudios hasta alcanzar un promedio de 4.58 con los que tienen especialidad, para decrecer dicho promedio a 4.42 con los que tienen posgrado.

Con la redacción favorable de los ítems se mantiene la misma tendencia hasta alcanzar un promedio de 5.22 con los que tienen especialidad, para decrecer dicho promedio a 4.60 con los que tienen posgrado.

Es de notar que los promedios más bajos se encontraron en las respuestas de la encuesta Tipo B entre quienes tienen primaria. Ellos consideran que es extremadamente injusta la estrategia referente al *lugar de la mesa* con un promedio de 1.75

Sin embargo, la estrategia mejor calificada se encuentra en la encuesta Tipo B entre quienes tienen preparatoria y bachillerato. Ellos consideran que es justa la estrategia referente al *lugar de la mesa* con un promedio de 5.88.

Tabla 6. Percepción de justicia en la fijación de precios respecto a la escolaridad. Encuesta Tipo A

Encuesta tipo A	Escolaridad						Promedio
	Primaria	Secundaria	Preparatoria o Bachillerato	Licenciatura	Especialidad	Posgrado	
Un restaurante tiene comidas y cenas. El menú de la cena es ligeramente más caro que el menú de la comida aunque los platillos son los mismos.	3.00	4.00	2.91	3.46	5.18	4.62	3.86
Un restaurante tiene un menú para la comida del lunes, martes, miércoles jueves; y otro para la comida del viernes, sábado y domingo. El menú del fin de semana es ligeramente más caro que el de entresemana aunque los platillos son los mismos.	2.50	2.88	3.17	3.22	4.09	4.00	3.31
Un restaurante maneja dos tipos de precios que han sido anunciados y son conocidos por los clientes. Antes de las dos de la tarde cobra precio regular, entre las dos de la tarde y las nueve de la noche el precio es 20% mayor sobre el precio regular y después de las nueve de la noche cobra precio regular.	5.00	3.13	3.04	2.76	2.91	3.92	3.46
Un restaurant ofrece descuentos por el uso de determinada tarjeta de crédito o cuando se presentan los cupones que aparecen en revistas, pero estos descuentos solamente son válidos de lunes a jueves.	4.00	4.38	4.74	4.85	5.82	4.85	4.77

Un restaurante tiene una preciosa vista y a los clientes les gusta sentarse en las mesas junto a la ventana. El restaurante cobra 100 pesos extra por utilizar estas mesas.	2.25	2.75	3.74	2.73	4.91	4.69	3.51
<b>Promedio</b>	3.35	3.43	3.52	3.40	4.58	4.42	<b>3.78</b>

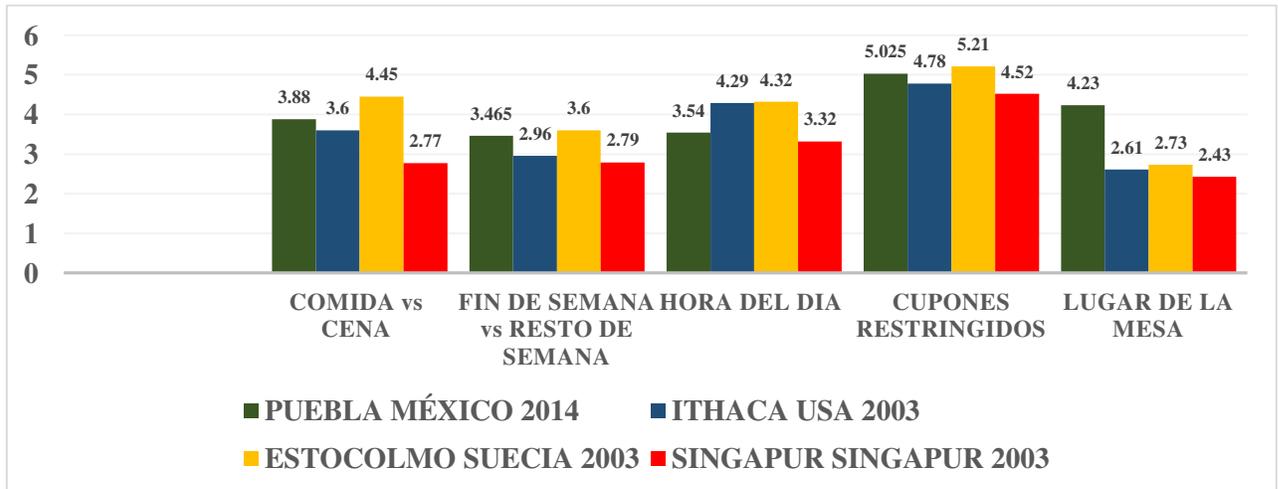
Tabla 7. Percepción de justicia en la fijación de precios respecto a la escolaridad. Encuesta Tipo B

Encuesta tipo B	Escolaridad						Promedio
	Primaria	Secundaria	Preparatoria o Bachillerato	Licenciatura	Especialidad	Posgrado	
Un restaurante tiene comidas y cenas. El menú de la comida es ligeramente más barato que el menú de la cena aunque los platillos son los mismos.	3.50	2.91	3.00	5.01	5.11	4.71	4.04
Un restaurante tiene un menú para la comida del lunes, martes, miércoles jueves; y otro para la comida del viernes, sábado y domingo. El menú del fin de entre semana es ligeramente más barato que el menú del fin de semana aunque los platillos son los mismos.	3.25	3.0	2.79	4.11	4.67	4.29	3.69
Un restaurante maneja dos tipos de precios que han sido anunciados y son conocidos por los clientes. Antes de las dos de la tarde otorga 20% de descuento sobre el precio regular, entre las dos de la tarde y las nueve de la noche cobra el precio regular y después de las nueve de la noche otorga 20% de descuento sobre el precio regular.	2.50	3.73	3.61	4.29	4.89	4.14	3.86
Un restaurant ofrece descuentos por el uso de determinada tarjeta de crédito o cuando se presentan los cupones que aparecen en revistas, pero estos descuentos solamente son válidos todos los días excepto viernes, sábado y domingo.	2.75	4.54	5.45	5.26	5.78	5.43	4.87
Un restaurante tiene una preciosa vista y a los clientes les gusta sentarse en las mesas junto a la ventana. El restaurante otorga 100 pesos extra cuando se utilizan otras mesas que no sean esas.	1.75	2.82	5.88	5.23	5.67	4.43	4.30
<b>Promedio</b>	2.75	3.40	4.15	4.78	5.22	4.60	<b>4.15</b>

## DISCUSIÓN

Kimes y Wirtz (2003) elaboraron un estudio como continuación del realizado en el año 2002 donde compararon las cinco estrategias de Revenue Management anteriormente presentadas a través de encuestas realizadas en Ithaca, Nueva York en USA, Estocolmo en Suecia y Singapur en Singapur (Tabla 8).

Tabla 8. Comparativo de la percepción de justicia en la fijación de precios en otros países



Observaron que los asiáticos las consideraban menos justas que los americanos y los europeos, lo cual podría deberse a que no habían estado tan expuestos a dichas políticas. Así mismo, la cultura asiática tiende a tener una mentalidad más colectiva (Marcus y Kitayama, 1991), esto hace que los consumidores asiáticos se preocupen más de la justicia para todos los consumidores mientras que los europeos y americanos son más individualistas.

Los asiáticos dan más importancia al servicio personalizado lo que puede estar en conflicto con las políticas de estandarización propias del Revenue Management que normalmente ignora la relación entre cliente, proveedor y los empleados.

Consideran que dichas políticas se pueden implementar pero recomiendan que los gerentes expliquen con precisión las políticas y el razonamiento en que se sustentan a todos los clientes.

Ante la falta de información de la percepción de justicia en la fijación de precios propia de las estrategias de Revenue Management de los mexicanos en el 2003, se presentan datos de Puebla recolectados en el año 2014.

Los resultados señalan que actualmente los poblanos están más abiertos a este tipo de prácticas respecto a las mencionadas ciudades: Ithaca, Estocolmo y Singapur en el año 2003.

Es significativo que en la estrategia considerada más controvertida que es precio diferenciado según la mesa a ocupar, los poblanos la aceptan en el 2014 con un promedio de 4.23 respecto a los datos

de 2003 de Ithaca, Singapur y Estocolmo con promedios de 2.61, 2.63 y 2.73 respectivamente. Revisando las razones que los encuestados manifestaron durante la aplicación de la encuesta, esto se debe a que están acostumbrados en diferentes espacios sociales a la existencia de áreas VIP.

### **CONCLUSIONES**

Fue hasta el año 1998, cuando se utiliza por primera vez el término de Revenue Management en Restaurantes para entonces las líneas aéreas llevaban más de 25 años y la industria hotelera más de 15 años aplicando estas herramientas. El miedo a la percepción de injusticia en la fijación de precios retrasó su implementación en la industria hotelera y aún más en la restaurantera.

En el estudio de Kimes (1994), los clientes consideraron más justa la utilización de idénticas prácticas de en las líneas aéreas que en la industria hotelera. Ocho años después, en la continuación de su estudio, se consideraron iguales de justas las prácticas de Revenue Management en las líneas aéreas y en la industria hotelera (Kimes y Noone, 2002).

Kimes (2002) en su estudio sobre la percepción de justicia en la fijación de precios en la industria restaurantera en Estados Unidos concluye que los miedos de los gerentes de este tipo de establecimientos no eran una barrera infranqueable para la utilización de Revenue Management en la industria Restaurantera. Posteriormente Kimes y Wirtz (2003) continuaron el estudio comparándolo con dos ciudades del extranjero: Estocolmo y Singapur llegando a conclusiones similares.

A partir de estos estudios, Revenue Management ha sido estudiado y por consiguiente más utilizado en Estados Unidos donde actualmente se han presentado más de 160 artículos del tema, de los cuales 43 de ellos pertenecen a la Universidad de Cornell.

Respecto a México, la aportación a la teoría y a las investigaciones empíricas en el tema ha sido sumamente escasa y aún más la correspondiente a la percepción de justicia en la fijación de precios.

Se concluye que los poblanos debido a la globalización y al empleo de la tecnología informática y al incremento de los intercambios estudiantiles y la posibilidad de viajar al extranjero están más abiertos a este tipo de prácticas.

También se concluye con base en el estudio presentado que las estrategias de Revenue Management se puede utilizar en la industria restaurantera con poco riesgo, siempre y cuando se informe a todos los clientes sobre los beneficios de estas políticas y se capacite al personal para responder cualquier pregunta alusiva a ellas.

Finalmente se concluye que la percepción de justicia de precio está más basada en lo que es normal que en lo que es justo en sí.

## REFERENCIAS

- Bolton, L. E., Warlop, L. & Alba, J. W. (2003). Consumer perceptions of price (un)fairness. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 474-491.
- Campbell, M. C. (1999). Perceptions of price unfairness: antecedents and consequences. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 187-199.
- Carroll, W. & Grimes, R. (1995). Evolutionary change in product management experience in the car rental industry. *Interfaces*, 25(5), 84-104.
- Choi, S. & Mattila, A. (2004). Hotel revenue management and its impact on customers' perceptions of fairness. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(4), 303-314.
- Chung, J. Y. & Petrick, J. F. (2012). Price fairness of airline ancillary fees: an attribution approach. *Journal of Travel Research*, 52(2), 168-181.
- Cleophas, C., Frank, M. & Kliewer, N. (2009). Recent developments in demand forecasting for airline revenue management. *International Journal of Revenue*, 3(3), 252-259.
- Cross, R. (1998). Revenue management hard core tactics for profit-making and market domination. New York: Broadway Books.
- Darke, P. R. & Dahl, D. W. (2003). Fairness and discounts: the subjective value of a bargain. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 328-338.
- Jenkins, D. (1995). *Hand Book of Airlines Economics*. New York: McGraw-Hill.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1986). Fairness and the assumptions of economics. *Journal of Business*, 59(2), 285-300.
- Haghighi, M., Dorosti, A., Rahnama, A. & Hoseinpour, A. (2012). Evaluation of factors affecting customer loyalty in the restaurant industry. *African Journal of Business Management*, 6(14), 5039-5046.
- Kalapurakal, R., Dickson, P. R. & Urbany, J. E. (1991). Perceived price fairness and dual entitlement, *Advances in Consumer Research*. *Association for Consumer Research*, 18(1), 788-793.

- Khandelwal, U. & Bajpai, N. (2012). Price fairness and its linear dependence on consumer attitude: a comparative study in metro and non metro city. *European Journal of Business and Management*, 4(10), 94-102.
- Kimes, S. E. (1988). Perceived fairness of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(1), 22-29.
- Kimes, S. E. & Chase R. (1998) The Strategic Levers of Revenue Management. *Journal of Services Research*, 1(2), 156-166.
- Kimes, S. E., Choi, S., Ngonzy, E. N. & Lee, P. Y. (1988). Restaurant Revenue Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 40-45.
- Kimes, S. E. & Wirtz, J. (2002), Perceived fairness of demand-based pricing for restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 31-37.
- Kimes, S. E. & Wirtz, J. (2003). Has Revenue Management become acceptable? findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of Service Research*, 6(2), 125-135.
- Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991). Culture and self: implications of cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, (98), 224-53.
- Martins, M. & Monroe, K. B. (1994). Perceived price fairness: a new look at an old construct. *Advances in Consumer Research*, 21(1), 75-78.
- Mathies, C. & Gudergan, S .P. (2011). The role of fairness in modelling customer choice. *Australasian Marketing Journal*, 19(1), 22-29.
- Namkung, Y. & Jang, S. C. (2010). Effects of perceived service fairness on emotions, and behavioral intentions in restaurants. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1233-1259.
- Seiders, K. & Berry, L. (1998). Service fairness: What it is and why it matters. *Acad Manage Perspect*, 12(2), 8-20.
- Smith, B. A., Leimkuhler, J & Darrow, R. W. (1992). Yield Management at American Airlines. *Interfaces*, 22(1), 8-31.
- Thaler, R. (1985). Mental accounting and consumer choice. *Marketing Scienc*, 4(3), 99-214.
- Urbany, J. E., Madden, T. J. & Dickson, P. R. (1989). All's not fair in pricing: an initial look at the dual entitlement principle. *Marketing Letters*, 1(1), 17-25.
- Vila, N., Küster, I. y Aldás, J. (2003). Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing. *Quadern de treball*, 104 (Nova época). Facultat de Economia, Universidad de Valencia.
- Xia, L., Monroe, K. B. & Cox, J. L. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price unfairness perceptions. *Journal of Marketing*, 68(4), 1-15.