



## Gestión comercial de destinos y entidades turísticas

### Procedimiento de Gestión de Ingresos para la actividad hotelera en Cuba

*Procedure of Revenue Management in hospitality Industry in Cuba*

Elisset Ribot Vazquez

Universidad de Matanzas. Ministerio de Educación Superior

Carretera a Varadero, km 3 ½ ,

Correo electrónico: [elisset.ribot@gmail.com](mailto:elisset.ribot@gmail.com)

#### Resumen

El desarrollo de la industria del turismo ha traído consigo el surgimiento de nuevas herramientas, donde el *Revenue Management* juega un importante papel para la optimización de ingresos. Su tránsito de la industria aérea a la industria del hospedaje significó un importante paso para las grandes compañías hoteleras que buscan implementar una estrategia que les proporcione un beneficio máximo sin dejar de vender un activo perecedero y les permita, además, contribuir a la mejora de la gestión de ingresos y los resultados económico-financieros. Como consecuencia de este proceso, surge la presente investigación, que persigue el objetivo de diseñar un procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba, para el cual se tuvo en cuenta los fundamentos teóricos del tema, los orígenes del término y los principales procesos que lo integran. El procedimiento, además está sustentado en el empleo e integración de métodos financieros, estadísticos y de gestión, y herramientas de apoyo a la investigación, considerando la dialéctica materialista como método general de conocimiento y base metodológica. Para apoyar la aplicación de los métodos se utilizan técnicas fundamentales tales como, el análisis documental, entrevistas y encuestas, entre otras. Como resultados de la investigación se obtiene un procedimiento que contribuye al logro de mejores prácticas en la gestión de ingresos facilitando la obtención de información relevante para el proceso de toma de decisiones.

**Palabras Claves:** Gestión de Ingresos, Revenue Management, Actividad hotelera, Ingresos.

#### Astract

*The development of the tourism industry has brought with it the emergence of new tools, where Revenue Management plays an important role for the optimization of income. Its transition from the airline industry to the lodging industry meant an important step for large hotel companies that seek to implement a strategy that provides them with maximum profit while continuing to sell a perishable asset and also*





*allows them to contribute to improving the revenue management and economic-financial results. As a consequence of this process, the present investigation arises, which pursues the objective of designing a procedure for the management of income in the hotel activity in Cuba, for which the theoretical foundations of the subject, the origins of the term and the main processes that comprise it. The procedure is also supported by the use and integration of financial, statistical and management methods, and research support tools, considering the materialist dialectic as a general method of knowledge and methodological basis. To support the application of the methods, fundamental techniques such as documentary analysis, interviews and surveys, among others, are used. As results of the investigation, a procedure is obtained that contributes to the achievement of best practices in income management, facilitating the obtaining of relevant information for the decision-making process.*

**Keywords:** *Income Management, Revenue Management, Hotel Activity, Income.*

## **Introducción**

El turismo es una actividad económica que en las últimas décadas se ha desarrollado de manera acelerada a nivel mundial, que permite conocer sitios únicos, culturas impresionantes, paisajes increíbles y vivir experiencias de crecimiento profesional.

La acción de viajar tuvo su inicio desde la prehistoria cuando el hombre se desplazaba en busca de alimentos, de un mejor clima y para evitar peligros con la finalidad de sobrevivir. Con el paso del tiempo, las personas se volvieron sedentarias y su motivación para viajar era la de comerciar a través de trueques de bienes, desde ese entonces surge lo que ellos denominaban como turismo el cual fue haciéndose cada vez más próspero ya que la humanidad disfrutaba de viajar a festivales religiosos o para presenciar espectáculos de gladiadores y juegos olímpicos (Álvarez y Duran, 2013).

Después de que el turismo resultara restringido durante la Gran Depresión de los años treinta y la segunda Guerra Mundial (1939-1945), al poco tiempo, resurgió de manera óptima y como un gesto de paz dando un lugar a una mayor clase media participativa. No obstante, con la guerra se favorecieron las comunicaciones y los transportes aéreos que han mejorado la forma de viajar hasta la fecha (Chávez, 2005).

Desde el siglo XX se describe al turismo como el conjunto de relaciones de todo tipo que tiene lugar entre turistas y residentes, una definición que fue aceptada a mediados del siglo XX por la Asociación Internacional de Expertos Científicos, con sede en St. Gallen (Suiza), y elevada más tarde a la categoría de canónica o dogmática. La Organización Mundial del Turismo (OMT) adoptó la anterior definición en 1975, al empezar a funcionar como organismo encargado de cuidar de los intereses turísticos de los países



miembros. Para la Organización Mundial del Turismo, el turismo se puede clasificar con relación a un área dada, en: turismo de entrada, turismo de salida, turismo doméstico.

Con el desarrollo de la industria turística se crean nuevas fuentes de hospedaje de visitantes, como los hoteles que conllevaron a la creación de grandes compañías hoteleras que extienden sus servicios por todo el mundo incluyendo a nuestra Isla. El turismo en Cuba ha representado durante muchos años un fuerte contribuyente al estado económico de las distintas ciudades o países, sobre todo para aquellos que dependen casi en su totalidad del mismo o están buscando la diversificación de ingresos, reconociendo a esta área como fuente excepcional de inversión que indica una de las principales columnas de abastecimientos para muchos países en desarrollo, crea el empleo y las oportunidades de progreso que tanto se necesitan. Torres (2016).

El turismo es el sector de la economía cubana de mayor contribución al PIB en los últimos años en la esfera de los servicios, por lo que la gestión de este sector tiene que continuar en constante perfeccionamiento y para ello la toma de decisiones tiene que estar basada en información transparente y actualizada.

El objetivo fundamental de la actividad turística es la captación directa de divisas, además de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, perfeccionar las formas de comercialización, diversificar los mercados emisores y los segmentos de clientes para incrementar los arribos y dinamizar e impulsar el desarrollo del turismo nacional<sup>1</sup>.

Cuba se consolida como destino turístico a partir de un crecimiento acelerado del número de arribos e ingresos. Así, se incrementa desde el año 90, con 340 mil viajeros, hasta alcanzar en el 2002, 1 668 162 visitantes. De acuerdo con una encuesta de una firma española entre 2 850 personas de 23 países: Cuba ocupa el cuarto lugar como destino turístico y es la preferida entre todas las islas del mundo. En 2016, el sector del turismo rompió récords de visitantes al país con un total de 4 035 577, ello representó un crecimiento de un 14.5% con respecto al 2015 y un 9% por encima de lo previsto para el año. Solo al aeropuerto Juan Gualberto Gómez, ubicado a pocos kilómetros de la península de Varadero principal destino turístico cubano, en la provincia de Matanzas, arribaron al cierre del 2017, la cifra de 4 millones de turistas. MINTUR (2018)

En correspondencia con la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y continuar incrementando la competitividad de Cuba

<sup>1</sup>ANPP. 2011. Lineamiento de la política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana: s.n., 2011.Pags 33-34





en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”; según los lineamientos del 209-216.

Por esta razón se hace evidente la necesidad de seguir perfeccionando las estructuras turísticas, herramientas y servicios para adaptarse a los continuos cambios que se producen continuamente en el mercado mundial, y es debido a ello que desde hace unos años, en el país se comenzó a implementar la aplicación de una herramienta analítica en la actividad hotelera (Revenue Management<sup>2</sup>).

El Revenue Management, término anglosajón que se emplea para denominar mundialmente la Gestión de Ingresos, se ha convertido en el centro sobre el que gira la actividad de un hotel. Este término se originó en la industria área y está ahora muy vinculado al turismo y concretamente con la hotelería. Aunque habría que matizar que primero se utilizó el término de Yield Management que evolucionó hasta convertirse en Revenue Management. La esencia de esta disciplina es la comprensión de la percepción del valor del producto para los clientes, alineándola con precisión a los precios de los productos, la colocación y disponibilidad para cada segmento de clientes. Implica la aplicación de numerosas estrategias dentro de la gestión hotelera y tiene en cuenta múltiples indicadores, pero sobre todo está intrínsecamente ligado a mejorar los ingresos de los hoteles<sup>3</sup>. Además, se apoya en la ciencia, la tecnología y el sentido común, por lo que aporta un conocimiento profundo del mercado y del producto. Rodríguez (2017).

El *Revenue Management* es más que una filosofía, es una herramienta basada en el análisis de las diferentes variables que afectan a la decisión de compra de un cliente y en establecer una línea de trabajo efectiva que permita a la entidad ofrecer su producto de manera adecuada, logrando el cumplimiento de tres objetivos fundamentales: obtener el máximo de ingresos, mejor posicionamiento de su oferta en el mercado y una mayor competitividad en el sector.

Para lograr que este proceso de Revenue Management se lleve a cabo de forma satisfactoria es necesario que responda a las necesidades de autonomía, mentalidad de eficiencia, ahorro y creatividad de las empresas. Adecuadamente empleado, permite vigilar el progreso, rectificar los errores, seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización, hacer los ciclos más rápidos, agregar valor a los productos y servicios de la empresa, unir a los trabajadores (independientemente de sus antecedentes y culturas), delegar y trabajar en equipo. Llevándose a cabo el

---

<sup>2</sup>Término Inglés: gestión o administración de ingresos. En lo adelante se emplearán ambas terminologías lingüísticas dependiendo del autor, o referencia bibliográfica consultada.

<sup>3</sup>Disponible en <http://www.cesae.es/blog/que-es-Revenue-management-indicadores-beneficios-y-como-aplicarlo>, fecha de consulta 05-2-2018



Revenue Management combinado con el potencial analítico permite traducir la estrategia corporativa adaptada en acciones concretas.

Los gestores de las instituciones hoteleras desconocen (o, en todo caso, no implementan) determinadas herramientas que, hoy en día, son empleadas con efectivos resultados a nivel internacional, tal es el caso del *Revenue Management*. Por tanto, no aplican procedimientos, métodos y técnicas vanguardistas, en esta área del conocimiento de la gestión empresarial del sector de los servicios, para impulsar el desarrollo hotelero, y contribuir a la mejora de los resultados económico – financieros en su conjunto.

La incertidumbre económica, las continuas variaciones en la demanda hotelera, la disminución de precios o la proliferación de canales de venta, entre otras causas, hacen cada vez más indispensable que los hoteles dispongan de una estrategia de *Revenue Management* sólida que evite la pérdida de oportunidades de venta.

El MINTUR en su análisis de desarrollo, a pesar de contar con un fuerte potencial de recursos naturales, culturales e infraestructura turística de alto estándar para su operación, ha mostrado tendencias al decrecimiento en los ingresos turísticos en los últimos años en proporción con el incremento de las llegadas de turistas.

Los hoteles del polo turístico Varadero, experimentan la disminución de ingresos debido a la pérdida de oportunidades derivadas de las habitaciones no ocupadas o que, aún reservadas con anticipación, no se realiza su compra. La dependencia de turoperadores internacionales y la presencia de una infraestructura con determinado nivel de obsolescencia hacen imprescindible la implementación de una adecuada política de ventas y estrategias de comercialización efectivas, a lo que el *Revenue Management* contribuye de forma oportuna. Su no implementación provoca que las capacidades hoteleras no se aprovechen al máximo para obtener una mejor rentabilidad y eficiencia económica.

Un análisis de la gestión de las instituciones hoteleras cubanas en el período 2015-2019 ha demostrado que:

- La ocupación no experimenta un crecimiento uniforme, pese al aumento del número de estancias.
- El comportamiento de la demanda es inferior a lo planificado por la empresa, la demanda en el período se mantiene por debajo de la oferta.
- La dicotomía entre una oferta basada sólo en una modalidad y una demanda con necesidad de integración de atractivos.
- En algunas instituciones hoteleras los precios de las habitaciones son estándar y fijados según la temporada del año, en otras por tipo de habitación.
- El pronóstico de la demanda que se elabora estima el total de la variable “turistas días” que se espera que visiten el hotel para el año posterior teniendo en cuenta el real del año anterior, y aplicándole un



incremento que va de un 3% a un 5%, y de no cumplirse se mantiene el mismo presupuesto y, por consiguiente, el mismo pronóstico.

- Existe un incremento de los gastos que no fueron cubiertos en su totalidad por las ventas realizadas.
- El nivel de penetración en el mercado en el período estudiado fluctúa.

Considerando estos antecedentes, se establece como problema científico de la investigación: ¿cómo contribuir a la mejora de la gestión de ingresos y los resultados económico – financieros en la actividad hotelera en Cuba?

En correspondencia con el problema científico, el **objetivo general** de la investigación consiste en: diseñar un procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba.

### **Métodos**

En el desarrollo de la investigación se emplea la dialéctica materialista como método general de conocimiento y base metodológica, lo que permite sustentar la propuesta de un procedimiento de Gestión de Ingresos para la actividad hotelera, teniendo en cuenta su unidad dialéctica para influir positivamente en los ingresos de la entidad. Conjuntamente se emplean métodos del orden teórico como: análisis y síntesis, inducción y deducción, lógico– histórico, enfoque sistémico y tránsito de lo abstracto a lo concreto, que unidos al análisis documental como método empírico, permitieron la identificación de los elementos caracterizadores del procedimiento, así como el arribo a conclusiones y recomendaciones.

### **Resultados y discusión**

Procedimiento para la Gestión de Ingresos en la Actividad Hotelera en Cuba.

El Objetivo que persigue este procedimiento es: disponer de una herramienta que contribuya a la mejora de la gestión de ingresos y los resultados económicos y financieros en la actividad hotelera en Cuba.

Para la aplicación satisfactoria del procedimiento para la Gestión de Ingresos en la Actividad Hotelera en Cuba corresponde la definición de tres fases fundamentales, las que a su vez se encuentran integradas por etapas, pasos y tareas que permitirán llevar la secuencia lógica del mismo.

**La Fase 1. Diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio**, consiste en el estudio de las características, el funcionamiento y los objetivos que persigue la entidad, así como el análisis de los datos históricos de ventas del establecimiento para poder establecer un punto de partida y a raíz de estos datos históricos analizar la oferta, la demanda y el comportamiento de los competidores en el mercado. Además, en esta fase se orienta al diseño del CMI, partiendo inicialmente que los implicados de la organización comprendan la esencia, importancia y necesidad de aplicación del mismo.

Etapas I. Caracterización generalizadora. Alcance y Estrategia.



Se basa en la importancia de definir cuestiones medulares que soportan la aptitud de la empresa para la aplicación del procedimiento propuesto. En este sentido, se propone ubicar a la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, adentrándose en el tipo de negocio y el establecimiento, de la razón de ser de la empresa, que se concreta en su misión, así como aquel estado deseado por la misma, la visión, incluyendo el camino a transitar para eliminar la brecha existente entre estos dos estados. Unido a lo anterior, la estructura organizativa debe tenerse en cuenta. Dicha etapa debe considerar dos pasos la caracterización de la organización, donde debe quedar definido, los clientes de la organización, los productos y/o servicios que oferta, los factores clave de éxito y la estrategia fijada para triunfar en la competencia. En este se realiza una descripción global del plan estratégico a partir de un estudio de los documentos de la entidad, para conocer características generales de ella, dejando definidos a nivel de empresa la misión, visión, y objetivos estratégicos. Y en un segundo paso el análisis interno, externo y posicionamiento estratégico de la organización.

#### Etapa II. Análisis de la oferta y la demanda

Se realiza un análisis de la demanda para determinar cómo es el comportamiento de los clientes teniendo en cuenta las ofertas de la entidad, su capacidad y cuáles son los servicios que brinda la misma. Dicha etapa compuesta por tres pasos fundamentales; análisis de la demanda real, análisis de la oferta real y curva entre demanda y oferta respectivamente; prevé la determinación de la relación existente entre la cantidad de bienes o servicios a consumir, y los precios que poseen los mismos, o sea, se realiza un análisis de la curva de la demanda para observar su comportamiento de la relación que existe entre la cantidad de artículos que los consumidores están dispuestos a comprar a un determinado precio. Por otro lado, se determina la relación entre el precio y la cantidad ofrecida de un bien o servicio a brindar, relacionada positivamente con el precio, o sea, se realiza un análisis de la curva de la oferta para observar su comportamiento, y por último se determina el punto de intercepción entre el precio en que la cantidad demandada es igual a la cantidad ofrecida, a partir de la curva oferta-demanda.

Tanto en la curva de oferta del mercado como la curva de demanda hay un punto en que cortan, el equilibrio de mercado, y es la situación en la que el precio ha alcanzado un nivel en el que la cantidad ofrecida y la demandada se igualan. El precio correspondiente a esta intersección se denomina precio de equilibrio (precio que equilibra la cantidad ofrecida y demandada) y la cantidad se llama cantidad de equilibrio (cantidad ofrecida y demandada al precio de equilibrio).

También se hará el cálculo del Punto Muerto, otro indicador de gran ayuda a la hora de trabajar con oferta y demanda, ya que el mismo ofrece el margen de maniobra (segmento a partir del cual la entidad comienza a generar ingresos y da la posibilidad de maniobrar con los precios y la ocupación, es decir crear nuevas ofertas buscando un aumento de la demanda y generando ingresos).



### Etapa III. Estudio de elementos del entorno.

En esta etapa se identifican y caracterizan los principales competidores y canales de venta, permitiendo establecer una comparación de la entidad objeto de estudio con los mismo. Compuesta por dos pasos, esta etapa busca identificar los principales competidores en un primer paso, realizando una investigación detallada y por separado de los diferentes hoteles que representan la competencia con el objeto de estudio y en un segundo paso se deberá realizar una comparación con los principales competidores, este paso comprende el estudio y la identificación de productos, tarifas, canales y participación en el mercado de los competidores directos de la organización, con el objetivo de examinar la información específica de los mismos y compararlos con la organización.

### Etapa IV. Comportamiento del Mercado.

A partir de tres pasos en esta etapa se pretende dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades similares que puedan influir o determinar un comportamiento de compra, haciendo uso de la matriz de posicionamiento se podrá identificar estrategias que permitan aumentar la demanda de la entidad en comparación con la de la competencia y utilizando la información de un período determinado se realiza análisis de los precios, estancias y duración.

**La Fase II. Ejecución e implementación**, es donde se lleva a cabo el desarrollo de etapas a aplicar, resultado de la fusión de los procedimientos de *Revenue Management* para la actividad hotelera, Cuadro de Mando Integral, Gestión por Procesos y Pronóstico de la Demanda, implementados por el grupo científico liderado por la autora de la investigación.

### Etapa V. Pronóstico de la demanda.

Para pronosticar la demanda para la actividad hotelera se basa en el análisis de series temporales, partiendo de la recopilación y estudio de los datos históricos referentes a la cantidad de huéspedes mensuales que visitan el hotel. Posteriormente y basado en los análisis de diferentes métodos de pronóstico, se seleccionarán los métodos cuantitativos que se emplearán en la investigación. Por otra parte, se describirán cada uno de los métodos seleccionados y se expondrán los cálculos computacionales realizados, así como la precisión de cada uno de estos métodos mediante el cálculo del error y por último se expondrá el pronóstico estimado para el período del modelo seleccionado con anterioridad, este pronóstico será analizado para determinar el error que genera el mismo respecto a la realidad o sea que tanto se acerca al comportamiento real de la variable estudiada. Esta etapa se encuentra conformada por tres pasos, propuesta de métodos estadísticos para el cálculo de pronósticos, en esta investigación se tendrán en cuenta tres grupos que se componen de diferentes modelos, estos son: métodos clásicos de descomposición, alisamiento exponencial y la metodología Box-Jenkins (Procesos ARIMA), en un segundo paso se procederá a la aplicación de los métodos propuestos, exponiéndose los





cálculos de los modelos seleccionados a través de tres tareas, la simulación de los métodos, el cálculo de los errores y selección del método para determinar cuál de los tres métodos escogidos con anterioridad ofrece el mejor pronóstico, y el pronóstico por el método seleccionado. Otra forma de seguir validando el pronóstico previamente calculado es analizar su relación con el comportamiento real de la variable estudiada, para ello se tiene en cuenta el cálculo del error de pronóstico como tercer y último paso, la base para realizar este cálculo será el valor total de turistas días reales.

#### Etapa VI. Análisis económico- financiero

En esta etapa en el primer paso 1 se seleccionan de indicadores a analizar, este proceso constituye elemento fundamental para el desarrollo de esta etapa y el cálculo y análisis de los indicadores e índice integral de *Revenue Management*, que correspondería al segundo y tercer paso de esta etapa.

Para el cálculo del indicador o índice integral se desarrolló la expresión propuesta por (Ribot, E. 2015) que muestra una comparación entre el máximo nivel que puede ser alcanzado (en el caso de que todos los indicadores obtengan la más alta puntuación) y el que posee la organización en la actualidad, a los efectos de esta investigación y posteriores se denominará índice integral de *Revenue Management* (IIRM). Para la valoración del índice integral se realizará una evaluación sensorial tomando como base la escala hedónica propuesta por Nogueira, D. (2002). Esta fue: muy bueno (0.80-1.00), bueno (0.60-0.79), regular (0.40-0.59), malo (0.20-0.39) y muy malo (0.00-0.19).

$$IIRM = \frac{\sum_{j=1}^k P_j \times C_j}{M \sum_{j=1}^k P_j}$$

Dónde:

IIRM = índice integral de *Revenue Management*.

P<sub>j</sub> = Peso relativo de cada indicador

C<sub>j</sub> = Comportamiento de cada indicador en la provincia analizada (puntuación real otorgada).

k = cantidad de indicadores.

M = máximo valor a alcanzar en la escala los indicadores.

#### Etapa VII. Implementación de un sistema de gestión estratégica: el Cuadro de Mando Integral.

El CMI es un sistema de gestión estratégica de la empresa que permite medir de modo sistemático los indicadores claves, de desempeño y/o rendimiento, para ello se hace preciso ejecutar un conjunto de pasos tales como: establecer una cultura entorno a la aplicación del CMI, desarrollo de las perspectivas del CMI (Perspectiva de Formación y Crecimiento, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Clientes y Perspectiva Financiera), este último está compuesto por dos tareas comunes para el desarrollo de las



cuatro perspectivas del CMI, identificación y cálculo de indicadores por perspectivas, como resultado de esta tarea se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación de los factores clave en cada una de las cuatro perspectivas, con el fin de determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, no debiendo sobrepasar la cifra de los 25 indicadores según Amat Salas y Dowds (1998), Kaplan y Norton (1999; 2001), para evitar el exceso de “datos” que pueda encarecer y dificultar su utilización; sin embargo, esto es relativo ya que está en dependencia del tipo de empresa en particular. Y por otra parte el establecimiento de medidas para el control de los indicadores. Como último paso de esta etapa se procede a la informatización del proyecto, con una tarea el despliegue del CMI utilizándose con una óptica integral que incluye las relaciones y dependencias entre sus cuatro perspectivas.

Como tercera y última fase: **Supervisión y monitoreo**, se gestiona el funcionamiento del proyecto donde se deberá identificar los problemas potenciales o actuales mediante la medida y monitorización del progreso y comportamiento de los indicadores claves y el CMI.

#### Etapa VIII. Presentación de los resultados

En esta etapa se realiza un informe acerca de los resultados de la aplicación del procedimiento y se comunica a los encargados de analizarlos. En el primer paso se deberá realizar una medición sistemática del CMI, el seguimiento de los indicadores del CMI posibilita evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que se había previsto, analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas, que pueden incidir en cualquiera de las etapas anteriores. El segundo paso corresponde a la propuesta de acciones correctivas.

Una vez abarcadas las tres fases que se proponen para la aplicación del procedimiento, es de resaltar que éste puede generalizarse a cualquier empresa turística, pero se debe tener en cuenta las particularidades de cada una.

### Conclusiones

La valoración de los procedimientos y modelos tradicionales y actuales de *Revenue Management*, permitió la definición del basamento teórico del procedimiento, con su concreción en los objetivos, premisas, fases, etapas y pasos para su aplicación con una secuencia lógica.

En la presente investigación se propone un procedimiento para la gestión de ingresos de la actividad hotelera en Cuba, el cuál al combinarse con técnicas de Pronóstico, como uno de sus procesos fundamentales y la herramienta de apoyo Cuadro de Mando Integral, y además apoyados por dos softwares permiten: pronosticar el comportamiento futuro de la demanda y realizar un monitoreo constante de las principales variables financieras de la empresa, la toma de decisiones sobre la base de criterios científicamente argumentados, el establecimiento de acciones correctivas e incluso proactivas.



## Referencias bibliográficas

1. Álvarez Maldonado, J., & Duran Arce, D. (2013). Estrategia de Revenue Management para Hotel Cuenca (Tesis de Grado). Cuenca: Universidad de Cuenca.
2. Amat Salas, O. & Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España. pp.21-29.
3. Bacallao, Y. de la C. (2018). Despliegue del Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva del Cliente como herramienta de apoyo al Revenue Management en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real. Tesis presentada en opción al título de licenciada en Contabilidad y Finanzas, tutorada por: Lic. Elisset Ribot Vazquez y Lic. Luisa M. Rodríguez Fajardo.
4. Báez, B. (2017). Aplicación de un procedimiento de Revenue Management para la actividad hotelera. Caso de estudio: Hotel Iberostar Varadero. Tesis presentada en opción al título de licenciada en Contabilidad y Finanzas, tutorada por: Lic. Elisset Ribot Vazquez.
5. Cabrera, L. (2016). Aplicación de un procedimiento de Revenue Management para la actividad hotelera. Caso de estudio: Hotel Complejo Barceló Solymar Arenas Blancas Resort. Tesis presentada en opción al título de licenciada en Contabilidad y Finanzas, tutorada por: Lic. Elisset Ribot Vazquez y MSc. Yasmany Lamar Rodríguez.
6. Chávez Miranda, M.E. (2005). Marco conceptual del Yield Management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios. Sevilla: s.n., 2005. pp. 143-163. Vol. 11.
7. Demarco, N. (2006). Yield Management: Significado y aplicación en hoteles 5 estrellas de la ciudad de Buenos Aires (Tesis de Grado). Buenos Aires: Universidad Abierta Interamericana.
8. García, J. (s.f). Metodología y técnicas para la investigación. Fecha de consulta: marzo de 2015.
9. González, L. (2018). Despliegue del Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva de los Procesos Internos como herramienta de apoyo al Revenue Management en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real. Tesis presentada en opción al título de licenciada en Contabilidad y Finanzas, tutorada por: Lic. Elisset Ribot Vazquez y Lic. Luisa M. Rodríguez Fajardo.
10. Hernández de la Rosa, A (2017). Propuesta de una secuencia metodológica para la propuesta de una demanda en la actividad hotelera. Caso de estudio Hotel Barceló Solymar Arenas Blanca Resort. Tesis presentada en opción al título de licenciada en Contabilidad y Finanzas, tutorada por: Lic. Elisset Ribot Vázquez y MSc. Ramón Junior Almeida Bravo.
11. Hernández Sampiere, R. et al. (1993). Metodología de la investigación. Editorial McGraw Hill, 2da Edición. México, 1993.



12. Ivanov, S. y Zhechev, V. (2012). La gestión de los ingresos de un hotel revisión crítica de la literatura. *Turizam*, vol. 60, no. 2, pp. 175-197
13. Jone, P., D. Hamilton (1992) Gestión de Rendimiento: Poner a gente en el panorama de Cornell Hotel y restaurante de *Administración Quarterly*, vol. 33, no. 1, pp. 89-95
14. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
15. Kimes, Sheryl E. (1999) La implementación de la gestión de ingresos restaurante: Un enfoque de cinco pasos. *Cornell Hotel y Restaurante. Administración Quarterly*, vol. 40, no. 3, pp. 16-21.
16. Lorenzo Perera, Y. (2013). *Procedimiento de Revenue Management para el Hotel Meliá Varadero*. Trabajo final de la Especialidad de Gestión Contable y Financiera en el Turismo, tutorada por DrC. Gastón de Jesús Rodríguez Milián
17. Medina, A. y Nogueira, D., et.al. (2011). *Estudio de la construcción de índices integrales para el apoyo al control de gestión empresarial*.
18. Nogueira Rivera, D. (2002/a/). *Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico “José A. Echevarría”. Ciudad de La Habana.
19. Norte, Y. (2016). *Aplicación de un procedimiento de Revenue Management para la actividad hotelera*. Caso de estudio: Hotel Meliá Varadero. Tesis presentada en opción al título de licenciada en Contabilidad y Finanzas, tutorada por: Lic. Elisset Ribot Vazquez y MSc. Yasmany Lamar Rodríguez.
20. Pérez, Y. (2016). *Aplicación de un procedimiento de Revenue Management para la actividad hotelera*. Caso de estudio: Hotel Brisas del Caribe. Tesis presentada en opción al título de licenciado en Contabilidad y Finanzas, tutorada por: Lic. Elisset Ribot Vazquez y MSc. Yasmany Lamar Rodríguez.
21. Ribot Vazquez, E. (2015). *Índice integral para evaluar la ejecución del Presupuesto en la Provincia de Matanzas*. Tesis presentada en opción al título de licenciada en Contabilidad y Finanzas, tutorada por: Lic. Yasmany Lamar Rodríguez y MSc. Ernesto Santana Izquierdo.
22. Ribot, E. (2015). *Observatorio Turístico de Matanzas*. Documento inédito
23. Ribot, E. (2018). *Procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba*. Caso de estudio: Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real. Tesis presentada en opción al título de máster en Administración de Empresas, mención Administración de Negocios, tutorada por: DrC. Gastón de Jesús Rodríguez Milián y DrC. Roberto C. Pons García.
24. Rivero, A. (2018). *Despliegue del Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva Financiera como herramienta de apoyo al Revenue Management en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas*



Blancas Allegro Palma Real. Tesis presentada en opción al título de licenciada en Contabilidad y Finanzas, tutorada por: Lic. Elisset Ribot Vazquez y Lic. Luisa M. Rodríguez Fajardo.

25. Rodríguez, L. M. (2017). Aplicación de un procedimiento de Revenue Management para la actividad hotelera. Caso de estudio: Hotel Barlovento. Tesis presentada en opción al título de licenciada en Contabilidad y Finanzas, tutorada por: Lic. Elisset Ribot Vazquez.

26. Rosales, R. (2008). Metodología Box - Jenkins. Universidad de los Andes, Facultad de Economía.

27. Suárez, I. (2018). Despliegue del Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva de Formación y Crecimiento como herramienta de apoyo al Revenue Management en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real. Tesis presentada en opción al título de licenciada en Contabilidad y Finanzas, tutorada por: Lic. Elisset Ribot Vazquez y Lic. Luisa M. Rodríguez Fajardo.

28. UNWTO. 1995. World Tourism Organization. 1995. pág. 10. Vol. UNWTO technical manual: Collection of Tourism Expenditure Statistics.

Recibido: 02 de marzo, 2020

Aprobado: 15 de abril, 2020