



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Turismo**

## **Procedimiento de Revenue Management para los servicios gastronómicos de restauración**

Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo.

**Autor:** Yaidel Juan Lauzurique Rodríguez

**Tutor:**

Dr. C. Yadrían Arnaldo García Pulido

**Matanzas, 2022**

**Declaración de autoridad**

Yo, Yaidel Juan Lauzurique Rodríguez, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo cuando y como estime necesario.



Pensamiento

*“El talento  
sin trabajar duro,  
no es nada”*

*CR7*

## **Dedicatoria**

No se puede estar más orgulloso de uno mismo cuando se tiene la convicción de que a pequeños pasos vamos logrando nuestras metas, por mérito y lucha propia, pero la felicidad no es la misma si no se comparte, y en este acontecimiento tan importante en mi vida quiero hacer un huequito para dedicarle mi presente trabajo y primer peldaño de mi futuro profesional a los que han sido la inspiración y pilares de mi vida, a mis ángeles de la guarda, mi mamá y mi papá, que desde el cielo me cuidan y me aportan mágicamente las energías cuando más las necesito.

A mi esposa y compañera de vida.

A mis suegros, que me han acogido como parte de la familia.

A mis amigos, los pocos pero justamente los necesarios e imprescindibles para mí.

A mi familia que siempre me ha apoyado y me han visto como un triunfador.

Sin ellos nada de esto sería posible, es decir sin todos los que han formado y forman parte de mi vida nada de lo que soy hoy sería posible porque cada uno me ha aportado un granito de la persona y profesional que hoy en día construyo, sin más **GRACIAS, GRACIAS, GRACIAS.**

## **Agradecimientos**

A mis angelitos que desde el cielo estarán muy orgullosos de mí, cumplir este sueño es cumplir también el de ellos.

A mi compañera de vida, mi esposa, la persona que comparte todos mis sentimientos y me soporta, a pesar de lo difícil que es a veces.

A mis suegros, por su ayuda, apoyo y compañía.

A mis amigos, por darme momentos inolvidables, risas, llantos y aprendizajes de vida.

A toda mi familia, gracias por su apoyo y por compartir los buenos y malos momentos juntos.

A mi tutor Pulido, por su esfuerzo, paciencia y dedicación sin la cual no hubiera sido posible la culminación de este trabajo.

## Resumen

La industria del Turismo se ha desarrollado de forma significativa, lo que trajo consigo el surgimiento de nuevas herramientas, donde el *Revenue Management* juega un importante papel para la optimización de ingresos. Los servicios de restauración como un complemento de los servicios hoteleros constituyen una fuente de ingresos para este sector, actualmente el modelo de desarrollo económico cubano persigue aumentar los ingresos provenientes de esta industria por lo que el presente trabajo tiene como objetivo: proponer un procedimiento para la aplicación del *Revenue Management* a los servicios gastronómicos del sector hotelero para los servicios de restauración. Este procedimiento se realiza sustentado en el empleo e integración de métodos financieros, estadísticos y de gestión y herramientas de apoyo a la investigación. 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 para la aplicación del *Revenue Management* en procesos de restauración conformado por tres fases, siete etapas y 20 pasos que contribuye a la mejora en la toma de decisiones financieras y estratégicas para la organización.

## **Abstract**

The industry of the Tourism has been developed in a significant way, what brought gets the emergence of new tools, where Revenue Management plays an important role for the optimization of revenues. The restoration services like a complement of the hotel services constitute a source of revenues for this sector, at the moment the pattern of development economic Cuban pursues to increase the revenues coming from this industry for what the present work has as objective: to propose a procedure for the application of Revenue Management to the gastronomic services of the hotel sector for the restoration services. This procedure is carried out sustained in the employment and integration of financial, statistical methods and of management and support tools to the investigation. To support the application of the methods they are used technical fundamental such as, the documental analysis, interviews and surveys, among other. As results of the investigation a procedure is obtained for the application of Revenue Management in restoration processes conformed by three phases, seven stages and 20 steps that it contributes to the improvement in the taking of financial and strategic decisions for the organization.

## Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.1 Conceptualización de los servicios .....	5
1.1.1 Características y tipos de servicios.....	6
1.2 El turismo en Cuba .....	8
1.3 Un acercamiento al <i>Revenue Management</i> .....	12
1.3.1 Condiciones para la implantación del <i>Revenue Management</i> .....	15
1.4 Herramientas y estrategias del Revenue Management .....	17
1.5 El <i>Revenue Management</i> en los servicios de restauración.....	19
Conclusiones parciales .....	21
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL <i>REVENUE MANAGEMENT</i> EN LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN.....	22
2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación del RM en la hotelería en Cuba .....	22
2.2 Propuesta de un procedimiento para la aplicación del RM en los procesos de restauración .....	26
Conclusiones parciales .....	42
Conclusiones.....	43
Recomendaciones.....	44
Referencias .....	45

## **Introducción**

El turismo es uno de los sectores que contribuye al desarrollo de la sociedad al ser una actividad que, además de brindar beneficios económicos, también conlleva a la organización de la población y la colaboración entre empresas para poner en funcionamiento la dinamización de las instituciones, lo que estimula el replantearse los conceptos de sus productos, por lo que son los beneficios intangibles y atributos los que permiten diferenciarse y ser más competitivos en el mercado, de esta manera los servicios turísticos deben innovar y revitalizar el patrimonio histórico, cultural y natural de los destinos turísticos a través de nuevas vías que permitan la interpretación y el descubrimiento, motivado por técnicas que permitan incrementar los flujos turísticos. El conocimiento, si se mezcla con el entretenimiento, dentro del ámbito turístico, puede resultar uno de los aspectos positivos que intenta el turista encontrar en su viaje (Sánchez y Álavaro 2019).

En el siglo XXI los servicios gastronómicos en el turismo se han convertido en un fenómeno social de gran impacto y significación pues aporta grandes beneficios a las comunidades receptoras de clientes debido a la movilización de millones de personas en todo el mundo. Además, constituye uno de los principales actores en el comercio internacional, y representa, al mismo tiempo, una de las mayores fuentes de ingresos para muchos países en desarrollo. Constituye también, un elemento decisivo para la mejora de la comunicación, el grado de relación y el respeto entre ciudadanos de diversas nacionalidades (García 2018).

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 no es una actividad nueva, tuvo su auge a partir de los años 50. En esa época, cuando el desarrollo turístico de la Isla estuvo ligado a la presencia de la mafia norteamericana, Estados Unidos era el mercado principal, el juego y la prostitución eran las principales ofertas de Cuba. 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 (Ribot Vazquez 2018).

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 (Asamblea Nacional del Poder Popular 2014).

En correspondencia con la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados por el Comité Central del Partido Comunista de Cuba (PCC) (2021), la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incremente de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversifique los mercados emisores e incremente la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversifique las ofertas, potencie la capacitación de los recursos humanos y la eleve la calidad de los servicios con una adecuada relación calidad-precio.

El turismo en Cuba se ha consolidado como una de sus principales fuentes de ingresos en divisas, por lo que se hace evidente la necesidad de seguir en perfeccionamiento sus estructuras, herramientas y servicios para adaptarse a los continuos cambios que se producen en el mercado mundial. Por lo que hace unos años atrás nuestro país comenzó a implementar la aplicación de una herramienta analítica en la parte hotelera: el *Revenue Management*.

El *Revenue Management* 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.

Batista (2021), señala que para finales de 2019 la industria turística mantuvo un crecimiento moderado de un 4%, alcanzándose por primera vez los 1.5 billones de

turistas internacionales. Desde 2009, cuando el turismo internacional decreció un 4.0% durante la crisis económica, la industria había mantenido un crecimiento sostenido. Los principales destinos receptivos a nivel internacional se centraban en Europa (50.78%), con especial énfasis en Francia, el destino turístico que más creció en 2019 a nivel internacional. Luego, las llegadas de turistas internacionales se centran en la región de Asia Pacífico (24.43%) y las Américas (15.46%). De estas llegadas, el 58% de los clientes emplearon medios de transporte aéreo y el 37% se desplazaron por carretera, se emplean vías navegables un 4% y vías férreas un 2%. Este crecimiento se vio seriamente afectado a partir de marzo del 2020, cuando los turistas desplazaron el Covid-19, neumonía detectada en diciembre del 2019, a todos los continentes del planeta.

Producto al caótico escenario mundial de pandemia desatado por esta neumonía, diversos servicios que formaban parte de la cadena de valor del turismo como restaurantes, bares, hoteles y centros de alojamiento, medios de transporte, parques y centros de atracciones, generaron la paralización del turismo doméstico e internacional en un corto periodo de tiempo. Estas medidas se acompañaron con la suspensión de la emisión de visados y restricción de movimiento en diversas áreas a nivel internacional y a inicios de abril del 2020 el 43% de los destinos turísticos presentaban un cierre total de fronteras, 44 destinos implantaron restricciones de viajes a ciertos destinos emisores y 56 suspendieron total o parcialmente los vuelos internacionales. Durante las siguientes semanas las restricciones de viajes continuaron implementadas a nivel internacional y a inicios de mayo del 2020, el 100% de los destinos turísticos tenían impuesta algún tipo de restricción de viajes. Además, el 75% mantenían sus fronteras totalmente cerradas para el turismo internacional y hubo un decrecimiento del 97% de las llegadas de turistas internacionales en los meses de abril y mayo (Batista 2021).

Cuba no está exenta de esta problemática, el creciente avance de las tecnologías, las modificaciones en el entorno turístico mundial, así como los cambios en el comportamiento de los clientes y la reducción del gasto medio por turista, propician las condiciones para un acelerado aumento de la diversificación y la competitividad de los servicios, lo que lleva a la búsqueda de la diferenciación entre los destinos (García 2018).

De acuerdo a lo expresado se define como **problema de investigación**: ¿cómo contribuir a la mejora de la gestión de ingresos y los resultados económico – financieros en la actividad hotelera en Cuba?

Para dar respuesta se traza el **objetivo general** siguiente: proponer un procedimiento para la aplicación del *Revenue Management* a los servicios gastronómicos del sector hotelero para los servicios de restauración.

Asociado a este objetivo, se establecen como **objetivos específicos**:

- Sistematizar los aspectos teóricos relevantes en la literatura asociados al *Revenue Management* en los procesos de restauración.
- Analizar los procedimientos desarrollados por otros autores para la aplicación del *Revenue Management*.
- Describir el procedimiento y herramientas asociadas, para la aplicación del *Revenue Management* en los servicios gastronómicos hoteleros.

Para cumplir con el objetivo propuesto en la investigación se utilizan diferentes métodos teóricos de investigación, los que incluyen: análisis síntesis e inductivo deductivo. Como métodos del orden empírico se utilizan: métodos gráficos, matriz DAFO, matriz de posicionamiento, punto muerto, método de expertos, método Kendall, Dupont, método estadístico de descomposición, suavizamiento exponencial, ARIMA entrevistas y encuestas. Se emplean además el gestor bibliográfico EndNote, el software estadístico Statgraphics y el paquete de Microsoft Office.

La presente investigación se estructura como sigue:

Capítulo I: se relacionan los aspectos teóricos relacionados con los servicios, la Industrial del turismo y el *Revenue Management* y su relación con los servicios de restauración.

Capítulo II: Se revisan los antecedentes metodológicos del *Revenue Management* y se analizan varios procedimientos relacionados con la aplicación de esta herramienta en el sector hotelero.

## CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordan los contenidos necesarios para la introducción al concepto de Revenue Management (RM). La importancia de los servicios en la economía mundial y de generar mayores ingresos hace que sea necesario conocer las condiciones para la implementación del RM y la descripción de las actividades estratégicas de gestión.

### 1.1 Conceptualización de los servicios

Según Miranda (2019), los servicios son actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo humano o mecánico a personas u objetos y tienen como objetivo principal una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Son producidos y consumidos de forma simultánea. Estos son mucho más que algo intangible, son una interacción social entre el productor y el cliente. No pueden ser almacenados ni transportados por lo que para su prestación se hace casi imprescindible la presencia del cliente.

Han sido varios los autores que han realizado investigaciones relacionadas con el tema. En la tabla 1.1 se muestran algunas de las principales definiciones analizadas.

Tabla 1.1. Definiciones acerca del concepto de servicio ofrecidas por diversos autores a través de los años.

Autor	Definición
Schroeder y Maldonado Vázquez (1992)	El servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho.
Kotler y Armstrong (2003)	Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico.
Duque Oliva (2005)	El trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor.
Parra Ferré <i>et. al.</i> (2009)	Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los

	clientes satisfacción de deseos o necesidades.
Lovelock y Wirtz (2009)	Responde a la necesidad del cliente de tener beneficio fundamental, como transportarse a un lugar específico, resolver un problema de salud o reparar un equipo descompuesto.
NC ISO 9000 (2015)	Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.
Socarrás Aguilar (2019)	Son un conjunto de actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes, tienen como característica principal su intangibilidad.

Fuente: elaboración propia.

Para, Samper Reyes (2019), el servicio en un sentido concreto y temporal, es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además de las componentes básicas. Va más allá de la amabilidad y gentileza de una sonrisa o un halago, y necesita aportar un valor añadido a la cadena de satisfacciones que se experimentan con el producto. Si no aporta este valor añadido, que el cliente espera en la proposición de compra, el producto se desprecia o rechaza.

### 1.1.1 Características y tipos de servicios

La calidad del servicio es un concepto complejo, difuso y abstracto, difícil de medir y evaluar, por las características especiales que presentan. A diferencia de los productos, los servicios presentan una serie de características como la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y la caducidad que los hacen especiales (Grande 2014).

A continuación, se reflejan en la tabla 1.2 los aspectos más importantes de cada una de ellas.

Tabla 1.2 Características de los servicios

Características	Implicaciones
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios no pueden almacenarse</li> <li>• Los servicios no se pueden patentar</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más difícil fijar un precio a los servicios que a los Bienes</li> </ul>
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más difícil comunicar servicios que bienes</li> <li>• La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor</li> <li>• La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos</li> <li>• Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado</li> <li>• El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes</li> </ul>
Inseparabilidad (producción y consumo simultáneo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes participan en la producción del servicio</li> <li>• Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente</li> <li>• La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante</li> <li>• La producción masiva puede ser difícil</li> </ul>
Perecederos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es complicado sincronizar la oferta con la demanda</li> <li>• Los servicios no se pueden devolver</li> <li>• Los servicios, generalmente, no se pueden revender</li> </ul>

Fuente: Bakalets (2019).

La literatura recoge diferentes clasificaciones en cuanto a los tipos de servicios en el momento de la prestación del mismo o del lugar donde estos se lleven a cabo Socarrás Aguilar (2019), agrupa las definiciones de la siguiente manera:

- Servicios individuales/colectivos: los primeros se refieren a aquellos que se prestan en forma individual (una sola persona o “cosa”), mientras que los segundos describen que son prestados en forma grupal (varias personas o entidades).

- Servicios estandarizados/personalizados: los estandarizados son prestados de la misma forma a todos los consumidores (se utilizan los mismos pasos y procedimientos), lo que permite poca o ninguna variación en las especificaciones del servicio. En general, los estandarizados constituyen una oferta minuciosamente focalizada; mientras que los servicios personalizados son prestados de acuerdo a los requerimientos específicos del cliente, por lo tanto, son mucho más flexibles que los estandarizados.
- Fábrica o industria de servicios: representa a aquellos altamente estandarizados y con un mayor uso de capital en relación a la mano de obra. Esta mayor inversión en capital requiere altos controles de costos y una atención especial a los adelantos tecnológicos que pudieran implementarse en el servicio con el objeto de lograr mayor eficiencia.
- Servicios masivos: es un tipo de servicio que se ofrece a grandes concurrencias, grupos y multitudes sin demasiada variación y, por lo general, con poca interacción.
- Taller de servicios: representa otro tipo de desafíos para la administración, ya que este tipo de servicio se centra en la eficiencia del capital invertido y a la vez en ofrecer servicio a medida, muchas veces con una alta participación del cliente. Esta situación requiere enfocarse en el control de costos y del volumen de prestaciones (monitorear los tiempos de trabajo de los servicios muy de cerca).
- Servicios profesionales: al ser prestaciones de bajo volumen, en general con alta interacción proveedor-cliente y requerir alto performance.

Dentro de estas clasificaciones destaca el turismo, como una industria de servicios, debido a la extrema estandarización y aceptación de este servicio a nivel mundial y los grandes volúmenes de capital que se necesitan para su funcionamiento, justificado por las ganancias netas obtenidas del desarrollo de esta industria.

## **1.2 El turismo en Cuba**

El Caribe es el destino por excelencia de sol y playa, distinguiéndose por aguas más cálidas, limpias, tranquilas y exóticas. Según la OMT (2013), de un destino francamente elitista, el Caribe devino producto típico de grandes masas movilizadas en chárter, en buena parte bajo la modalidad de todo incluido, con un descenso muy pronunciado en tarifas y una marcada dependencia de turoperadores externos.

En la actualidad la oferta de hospedaje es muy amplia, situación que obliga a distinguir su variedad, y así mismo se impone la necesidad de puntualizar el desarrollo histórico que ha tenido la oferta hotelera en Cuba, sin soslayar el contexto mundial en que se encuentra inmersa y del cual depende (Venegas 2003).

El archipiélago cubano con una extensión de 110 922 kilómetros cuadrados y una población de 11.3 millones de habitantes, constituye la porción más occidental del arco insular de las Antillas Mayores y está situado en una posición privilegiada en el mar Caribe, entre los continentes de América del Norte y América del Sur. La República de Cuba está constituida por la isla de Cuba, la mayor de las Antillas, la isla de la Juventud y más de 2,000 pequeñas islas que rodean por el norte y el sur a la isla principal, por lo que presenta una amplia variedad de recursos naturales e histórico-culturales de gran valor para el desarrollo de servicios asociados al turismo (Salinas, Er. *et. al.* 2018).

El inicio de los viajes con un sentido turístico tuvo su origen en la presencia de manantiales minero-medicinales en ciertos sitios geográficos y el desplazamiento de españoles y criollos hacia esos lugares para mejorar su salud, ya desde la época colonial. En los siglos XIX y primera mitad del siglo XX el desarrollo del turismo de Cuba estuvo en correspondencia con la historia económica y político social y se caracterizó por avances y retrocesos en determinados periodos, con lo que llegó a ser, en 1957, el principal destino turístico del Caribe Insular, con 272 263 visitantes, de los cuales el 85% eran estadounidenses. Entre 1960-1980, Cuba prácticamente desapareció como destino turístico internacional por diferentes causas políticas. Un fuerte resurgimiento del turismo, se aprecia, casi a partir de 1990 y se extiende hasta la actualidad; en los últimos 30 años, ha tenido lugar un desarrollo sostenido en las inversiones turísticas ejecutadas y un constante crecimiento estadístico del número de visitantes (Salinas, E. 2020).

Dos tendencias distinguen actualmente al turismo cubano, por una parte, la concentración empresarial estatal de la operación turística y por otra, la centralización de la política de desarrollo y control de la actividad por el Estado; ambas tendencias deberán demostrar con hechos y resultados la eficacia y justeza de su implementación a mediano y largo plazo, en la búsqueda del modelo de sostenibilidad y prosperidad para la población (Salinas, Er. *et al.* 2018); el rol que hoy tiene el turismo de Sol y Playa

se incrementará con un significativo aumento de las capacidades de alojamiento en las áreas litorales; lo que aumentará también las ofertas de turismo cultural vinculadas a las ciudades, en especial aquellas que poseen altos valores patrimoniales. Al mismo tiempo está previsto el desarrollo de otras modalidades turísticas (naturaleza, eventos, incentivos y salud, entre otros), con el fin de aprovechar así las ventajas del país, pero con mucho menos inversiones estatales.

El establecimiento del modelo turístico de Sol y Playa bajo la forma operacional del Todo Incluido, como mono producto turístico, modelo que las empresas cubanas estatales nacionales y empresarios extranjeros consideran el más seguro para obtener ganancias a corto plazo en el Caribe, se contrapone, en cierta medida, con el discurso de la sostenibilidad. El turismo cubano debe fundamentarse y planificarse en la construcción de valores éticos, de normas de relación entre los seres humanos, y entre los seres humanos y la naturaleza. A pesar de los estragos del potente huracán Irma y la advertencia del gobierno estadounidense a sus ciudadanos de no viajar a la Isla, Cuba se consolidó en el año 2017 como un gran destino internacional con el arribo de 4.700.000 visitantes. Esa cifra representó un incremento del 6,4 por ciento en comparación a lo previsto en el cierre del 2016 (Ayala Castro 2020). La situación fue diferente en el 2018, el turismo internacional hacia Cuba descendió un 5,67 % en la primera mitad del año respecto a igual periodo del 2017 y en el caso de los turistas estadounidenses, la caída fue de un 23,6%, también hubo caídas en todos los "mercados estratégicos" para el turismo cubano: Canadá (-8 %), Francia (-4,3 %), Alemania (-15,5 %), Reino Unido (-8,8 %), Italia (-21 %) y España (-0,9 %). El número de turistas que visitaron Cuba del 1 de enero al 30 de junio del año 2018 fue de 2,5 millones, lo que significa una disminución del 5,67% como ya se ha señalado (The Havana Consulting Group 2018).

Cuba reconoció oficialmente que no alcanzaría la cifra de cinco millones de turistas previstos para el 2018, y atribuyó la disminución, fundamentalmente a las medidas restrictivas impuestas por los EE.UU tras la llegada a la presidencia de Donald Trump. La nueva previsión, que rebajó la cifra a 4,7 millones de viajeros, fue anunciada por el ministro cubano de Turismo, Manuel Marrero, durante una reunión celebrada con el presidente cubano, Miguel Díaz-Canel Bermúdez (The Havana Consulting Group

2018). En el 2019, se recibieron en Cuba 4 275 538 turistas internacionales, 436 352 menos que en el 2018, lo que representó un -9,3% de turistas recibidos (ONEI 2019).

El turismo como fuente de divisas representa, para Cuba, el segundo lugar en la economía, pues el primer lugar lo ocupan los productos y servicios de alto valor agregado: biotecnología, industria farmacéutica y servicios profesionales de diversos tipos en el exterior; con un crecimiento promedio anual del 11% entre 1990 y 2007 y del 6%, más ajustado a la realidad mundial, hasta el 2016, con una contribución del 10% al Producto Interno Bruto (PIB) y la generación de medio millón de empleos (Salinas, E. 2020).

Según datos de la Oficina nacional de Estadística e Información de la República de Cuba (2020), todos los indicadores del flujo de entradas y salidas de viajeros, tanto nacionales como internacionales, han disminuido. La figura 1.1 representa los niveles de flujo de viajeros totales durante los últimos 5 años, mientras que la figura 1.2 evidencia la caída en picada producto a la pandemia surgida a finales de 2019 que se extendió en el 2020 por todo el mundo.

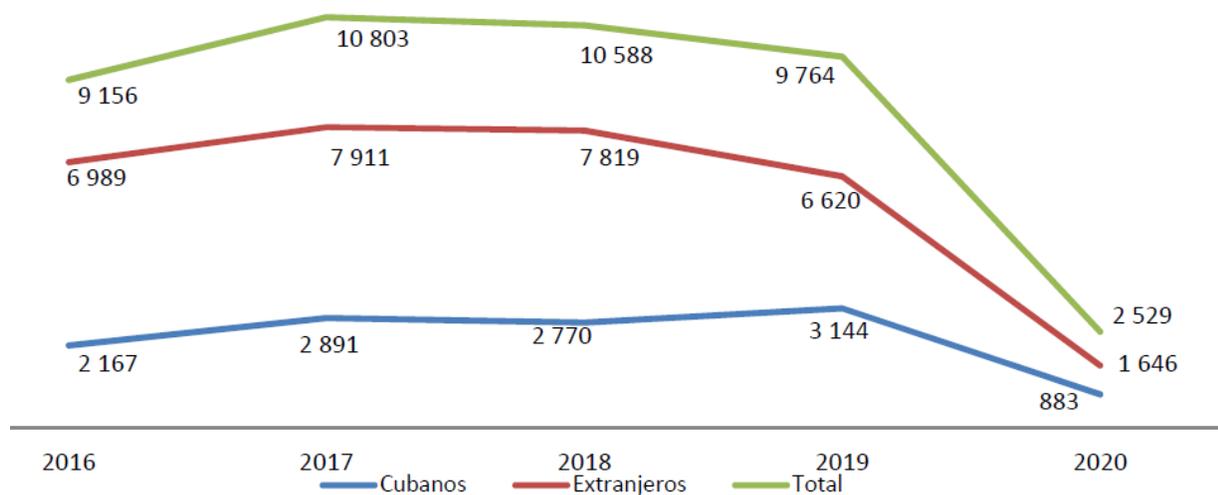


Figura 1. Flujo de viajeros de los últimos 5 años (miles de viajeros).

Fuente: elaboración propia.

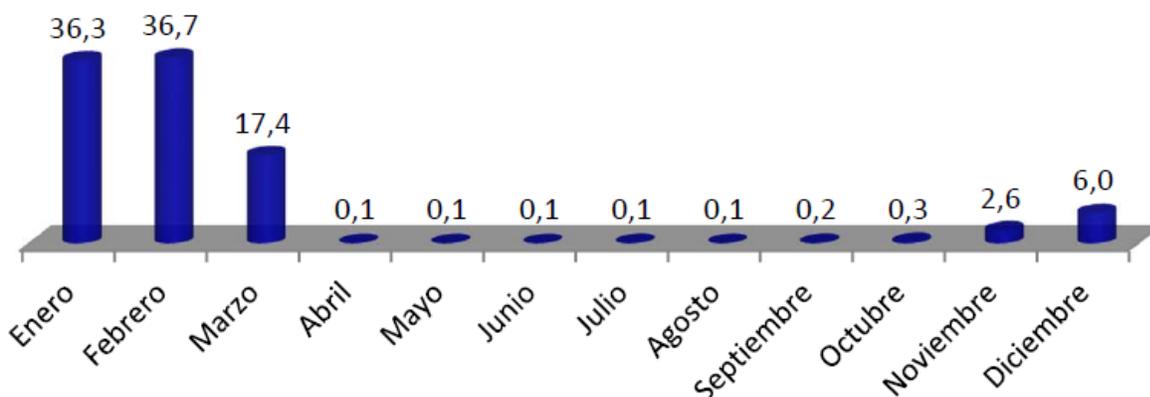


Figura 1.2. Visitantes por meses en el año 2020 (por ciento del total).

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, el Informe Final del VIII Congreso celebrado por el Comité Central del Partido Comunista de Cuba (PCC) (2021), se refiere al turismo como una de las capacidades potenciales de la economía nacional cubana. Uno de los resultados de la conceptualización incluye los Lineamientos de la política económica y Social de país, que incluye como octavo objetivo específico el lineamiento 95 referente a fortalecer la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector del turismo con el propósito de incrementar los ingresos por exportaciones de servicios, su capacidad de crear fuentes de empleo, promover la cultura nacional e incrementar su encadenamiento con los mercados internos y producciones nacionales. Por ello se hace cada vez más necesaria la gestión de los ingresos en el sector estatal articulen el funcionamiento con las necesidades crecientes de la población. El RM como herramienta, aporta los elementos fundamentales para la gestión de ingresos aplicable al sector de los servicios y más específicamente en la actividad hotelera.

### 1.3 Un acercamiento al *Revenue Management*

El término *Revenue Management* es un término ampliamente utilizado hoy en día en el sector hotelero. El origen de este concepto, que en español se traduce como Gestión de Ingresos, se remonta a finales de los años 70 en Estados Unidos, concretamente a raíz de la ley del 1978 en la que se desregularizaron ciertos aspectos en la gestión de vuelos, tales como la entrada de nuevas aerolíneas al mercado, la gestión dinámica de precios, entre otros. En aquella época, la empresa American Airlines dominaba el sector, prácticamente de manera absoluta. Sin embargo, una aerolínea, People Express, irrumpió en el mercado con precios increíblemente bajos. American Airlines

ejercía una posición dominante, por tanto aplicaba un único precio a sus trayectos, con la única diferencia de una tarifa para turista y otra para negocios. Y ahí se acababa la estrategia de tarifas y de segmentación de los clientes.

Este nuevo escenario ocasionó que esta empresa se enfrentara a un exceso de capacidad, con problemas de liquidez a corto plazo y un aumento del riesgo de insolvencia financiera; este nuevo escenario competitivo indujo a desarrollar métodos que le permitieran reducir, de manera selectiva, las tarifas aéreas a momentos y destinos que más pudieran dañar a sus nuevos competidores, preservando las tarifas más altas a otros destinos y en otros momentos. Esta aproximación, que resultó ser muy efectiva, se ha seguido aplicando aún después de que cesara la amenaza que suponía la nueva competencia, y de hecho se ha extendido su aplicación a casi todas las compañías aéreas, con gran éxito, a fin de maximizar los ingresos.

El *Yield Management*, como respuesta a la amenaza que supuso la aparición de compañías aéreas *low-cost*, se propagó a otras actividades económicas: hoteles, restaurantes, etc. así como a algunas empresas del sector industrial, tal como empresas de fabricación de automóviles, que se convirtieron en activos usuarios de los precios especializados (Castelló Taliani 2016). La figura 1.3 muestra la interrelación entre los nuevos conceptos que aparecen en el escenario de la gestión.

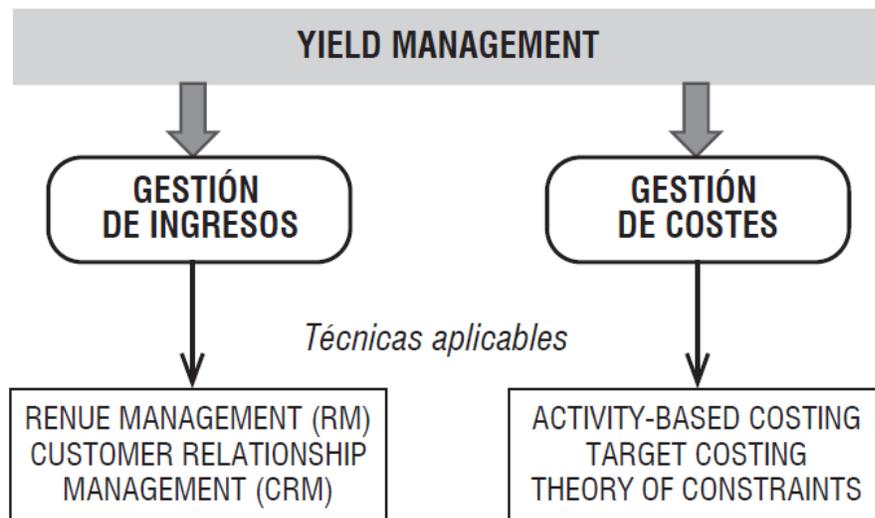


Figura 1.3. Interrelación entre Yield Management (YM) y Revenue Management (RM).

Fuente: Castelló Taliani (2016).

El RM, por su parte, es una herramienta centrada fundamentalmente en la gestión de los ingresos, de forma que su objetivo no es vender al menor precio posible, sino vender a precios ajustados, cuando sea necesario, y vender a precios elevados, o a los habituales, cuando las condiciones del mercado lo permitan.

Esta estrategia consiste en un proceso de gestión de precios (Hernández Pérez 2019) que aúna la fijación de precio junto con la previsión de la demanda y el inventario disponible del producto o servicio. Busca maximizar el beneficio adecuado, en el momento justo a través del canal de ventas más adecuado y de forma que se piense siempre en el cliente. Utiliza el modelo basado en los datos y la inteligencia de marketing junto con el modelo mental del directivo que lo maneja con su mejor criterio competitivo. De esta forma intenta, de manera proactiva, usar la información para mejorar la rentabilidad de la empresa, al fijar los mejores precios para determinadas fechas, canales y tipologías de productos. Para ello emplea una serie de herramientas basadas tanto en investigación interna como externa; las más importantes son: la segmentación, demandas históricas y patrones de compras, previsiones de demanda, inventarios disponibles, sistemas de contingencia en caso de *overbooking* y herramientas informáticas.

La importancia del *Revenue Management*, propicia que las cadenas hoteleras cuenten actualmente con un departamento propio para dicha actividad, mientras que en otros hoteles esta labor es llevada a cabo por el departamento comercial o por empresas externas. Por otro lado, la necesidad de profesionales ha desembocado en la creación de multitud de programas formativos en los últimos años y a la existencia actualmente de estudios de especialización en las universidades a nivel mundial (Ivanov y Zhechev 2012).

Tradicionalmente, el RM se ha aplicado en sectores como aerolíneas y hoteles, caracterizados por una duración del servicio predecible y unos precios variables. Su evolución se extiende a otros sectores que, si bien han de cumplir los requisitos básicos para su implantación, poseen diferencias en cuanto a duración y precios como se observa en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Relación entre el tiempo de duración y el precio de la aplicación del RM en el sector de los servicios.

		Precio	
		Fijo	Variable
Duración	Predecible	Cuadrante 1	Cuadrante 2
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cines</li> <li>- Estudios</li> <li>- Centros de convenciones</li> <li>- Spa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoteles</li> <li>- Aerolíneas</li> <li>- Alquiler de coches</li> <li>- Líneas de cruceros</li> </ul>
	Impredecible	Cuadrante 3	Cuadrante 4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurantes</li> <li>- Campos de golf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hospitales</li> </ul>

Fuente: Hernández Pérez (2019).

Las actividades donde resulta más eficaz la aplicación del RM son las del cuadrante 2 (Hoteles, aerolíneas, alquiler de coches y cruceros), mientras que en el resto de actividades enmarcadas en los cuadrantes 1, 3 y 4, se deberán planificar acciones para gestionar su duración y obtener el máximo potencial del RM. Por tanto, las enmarcaciones no son fijas, sino que tratan de mostrar sobre qué factor o factores se debe actuar en cada sector para un adecuado desarrollo del RM.

### 1.3.1 Condiciones para la implantación del *Revenue Management*

Para que pueda implementarse de forma efectiva la filosofía de *Revenue Management*, las empresas han de cumplir una serie de características (Talón *et. al.* 2012):

- **Capacidad relativamente fija.** Imposibilidad de aumentar rápidamente la capacidad fija sin incurrir en grandes costes, para adaptarla a los cambios de la demanda. Aunque existen algunas peculiaridades al respecto, como por ejemplo la adición de sillas en un restaurante.
- **Inventario perecedero.** El inventario de las empresas de servicios con restricciones de capacidad debe entenderse en términos de tiempo, es decir, el tiempo en el que una unidad de capacidad está disponible. Si una unidad de capacidad no es ocupada en un periodo de tiempo, esa parte del inventario de la empresa se dice que ha perecido, ya no se puede vender al no ser almacenable.

- **Altos costes fijos y bajos costes variables.** Las empresas deben tener una estructura de costes en la que los costes fijos sean relativamente altos y los costes variables sean bastante bajos. Estas empresas deben poder generar los ingresos necesarios que cubran todos sus costes variables y compensar al menos algunos de sus costes fijos. Unos costes variables bajos permiten a estas empresas ser flexibles en la fijación de precios y poder reducirlos en los periodos de baja demanda.
- **Posibilidad de segmentar el mercado.** Dividir el mercado en grupos permite adaptar el servicio y el precio al cliente, mejorando las estrategias de marketing y la aplicación de discriminación de precios.
- **Posibilidad de diferenciación de precios.** Distintos precios por segmento de consumidores, debido a que distintos clientes están dispuestos a pagar distintos precios. Para que esta diferenciación no afecte a la percepción de justicia del cliente, se ha de establecer una buena política de precios, aunque se recomienda establecer diferencias físicas y restricciones en el servicio ofrecido.
- **Demanda variable.** Las fluctuaciones de la demanda a lo largo del tiempo han de ser registradas para su posterior análisis. Conocer los picos altos/bajos de demanda y su curva es fundamental para la toma de decisiones.
- **Posibilidad de vender el producto anticipadamente.** Un sistema de reservas que permita gestionar el inventario, conociendo la demanda anticipadamente y su distribución entre los distintos segmentos. Además de las características que han de cumplir las empresas, establece una serie de requisitos para la implementación del Revenue Management que es común en todas ellas.
- **Modelo de demanda.** Realizar un patrón de demanda en base a los datos históricos, teniendo en cuenta los distintos segmentos, que permitirá elaborar la previsión, fundamental a la hora de implementar el RM.
- **Elasticidad de la demanda.** Tener una aproximación de la respuesta de la demanda ante los cambios producidos en los precios.
- **Política de overbooking.** El overbooking es una práctica que consiste en vender más unidades de las que tiene el inventario para compensar las cancelaciones y no shows, es decir, clientes que han comprado pero no hacen uso de ese inventario.

Se estima que si no existiera esta práctica, el 15 % del inventario, en el caso de asientos de avión, no sería utilizado. Así pues, la política de overbooking deberá determinar qué porcentaje vender por encima del inventario, que consecuencias y que repercusiones tendrá para la empresa, en términos de costes y en lo referido a la imagen corporativa, y cuáles son las actuaciones a llevar a cabo en caso de que se produzca el overbooking. Por todo ello, se hace necesario contar con un sistema que además de proporcionar información sobre las reservas realizadas, nos aporte información sobre las cancelaciones, no shows y exceso de demanda no atendida.

- **Sistema de información.** Imprescindible contar con un buen sistema de información actualizado y que esté conectado con todos los departamentos implicados para disponer de información que facilite al análisis y toma de decisiones.

#### **1.4 Herramientas y estrategias del Revenue Management**

El Revenue Management, para lograr sus objetivos de maximización del beneficio en base a la gestión del precio y del inventario, se basa en el uso de distintas herramientas y estrategias, que se detallan a continuación.

- **Forecast o sistema de previsión**

Con el fin de determinar la demanda y poder llevar a cabo acciones disminuyendo la incertidumbre, ha de establecerse un sistema de previsión, siendo necesario conocer los datos históricos y actuales de las reservas, su evolución, la duración del servicio y el comportamiento de la demanda, entre otros. En este sentido, Schwartz y Cohen (2004), establecen un procedimiento para el control de inventario de asientos en aviones y categoriza el forecast o previsión para las reservas aéreas en tres tipos, nivel macro, modelo de elección y nivel micro. En esta categorización, el nivel macro hace referencia a una previsión agregada de la demanda total, a gran escala, que se realiza con una proyección superior a un (1) año; el modelo de elección se refiere al comportamiento individual del consumidor, principalmente basado en características socioeconómicas y la elección de las distintas alternativas; por último, el nivel micro, situado en términos de agregación entre los dos anteriores, se basa en la predicción de la demanda por fecha, clase, vuelo y otras variables con una previsión más cercana en el tiempo.

### - **Benchmarking o análisis de la competencia**

Trata de comparar los procesos de la empresa en cuestión con los de empresas similares y que estén consideradas como las mejores o que representen la competencia, estudiarlos e implementar cambios para obtener resultados similares. El primer paso es identificar la competencia o set competitivo, seguido de realizar un análisis DAFO, por último, implementar y mejorar aquellas ventajas que sean idóneas. A este respecto, existen actualmente programas que ofrecen datos sobre los competidores, haciendo más fácil el acceso a estos.

### - **Segmentación**

La división del mercado en subgrupos homogéneos de clientes, aportando datos sobre sus características, motivaciones, patrón de compra y la rentabilidad que aportan, posibilita la aplicación de distintos precios a cada grupo, así como una mejor gestión de la capacidad. En hotelería tradicionalmente se ha segmentado el mercado basándose en el motivo del viaje, diferenciando entre el segmento de negocios y el de ocio, siendo el primero menos sensible al precio y con un patrón de compra poco anticipado, mientras que el segundo se caracteriza por una mayor sensibilidad al precio y una mayor anticipación en la compra, lo que ha permitido la aplicación de distintas tarifas a cada segmento. Lo cierto es que actualmente existen diversas variables para segmentar el mercado, como pueden ser el canal de venta, el tamaño del grupo, la nacionalidad, entre otros. Además, cabe destacar que la segmentación es una herramienta fundamental a la hora de diseñar y aplicar las estrategias de marketing.

### - **Gestión del precio**

Conocer la elasticidad de la demanda permitirá fijar diferentes precios según segmentos. Además, de establecer una política clara de fijación de precios para que los clientes no lo perciban como injusto. Actualmente la tendencia va más allá de establecer distintos precios según segmentos, eliminando la percepción negativa del cliente hacia esta práctica, dando un valor añadido a cada una de las unidades del inventario. Como ejemplo podemos citar dos habitaciones exactamente iguales de un hotel, pero una con vistas a la piscina, que además es muy demandada por los clientes del hotel, en este caso se pueden establecer dos precios distintos para cada una y el

cliente no lo percibirá como una práctica injusta, sino como un valor añadido por el que está dispuesto a pagar un precio mayor.

#### - **Gestión de la capacidad**

Su objetivo es determinar la cantidad de inventario que ponemos a disposición de cada segmento. Existen principalmente dos tipos de distribución de inventario (Talón *et al.* 2012), la distribución por cupos y la anidación. En cuanto a la distribución por cupos, se divide la capacidad entre las distintas clases, siendo su principal inconveniente que pueden rechazarse reservas de los cupos altos por estar éstas completas, estando libres las de cupos inferiores. Por otro lado, la anidación es la técnica más utilizada, ya que permite las reservas de todas las categorías inferiores y establece como límites de protección el número de unidades inventariadas para esa clase más todas las de clase superior. Además, para optimizar el inventario, será necesario establecer las políticas de overbooking, ya que si no existiera el overbooking estaríamos dejando de utilizar parte de nuestro inventario. Para establecer estas políticas se tendrán en cuenta los datos históricos sobre cancelaciones y no shows, el coste de desviación o compensación del cliente y el coste que se pueda causar a la imagen de la empresa. Además de estas estrategias, el RM cuenta con unos indicadores desarrollados para medir y evaluar la efectividad de sus estrategias.

### **1.5 El *Revenue Management* en los servicios de restauración**

La aplicación del RM en empresas hoteleras y aerolíneas ha sido ampliamente estudiada, no así en el sector de la restauración. Según el esquema realizado sobre RM no tradicional por Anderson y Xie (2010), las primeras publicaciones que hacen referencia a este sector comienzan en 1994 y continúan con varias publicaciones en los años siguientes encabezadas por Kimes, que incluyen un caso de estudio y su aplicación a una cadena de restaurantes en EEUU.

Las empresas dedicadas a la restauración cumplen todos los requisitos para la implantación del RM que se han descrito anteriormente, sin embargo, este sector posee algunas diferencias significativas en cuanto a su aplicación respecto a la de hoteles y aerolíneas. Estas diferencias vienen dadas esencialmente por la diferente duración del servicio y los sistemas de fijación de precios.

La aplicación del RM es más indicada en aquellos establecimientos de restauración catalogados como restaurantes y, especialmente, donde la demanda supera a la capacidad en ciertos momentos (Binesh *et. al.* 2021). Sin embargo, la mayoría de las técnicas y herramientas aquí presentadas pueden ser utilizadas por cualquier establecimiento de restauración para mejorar tanto su servicio como su nivel de ingresos.

Kimes (1999), propone cinco pasos para la implementación del RM en restauración. El primer paso es establecer la base, a partir de información detallada para analizar los resultados actuales. En segundo lugar, entender las causas de los resultados y analizar los factores y procesos que afectan a la duración del servicio. El tercer paso se basa en evaluar un conjunto de recomendaciones, una vez identificados los factores, para corregir las desviaciones. El cuarto paso es la implementación de los cambios, para lo que se hace necesario que todo el personal conozca los objetivos y se implique en su aplicación. Finalmente, el quinto y último paso, es monitorizar los resultados, mediante el desarrollo de un sistema para su medida y compararlos con la base de partida.

Por otro lado, Hernández Pérez (2019), divide las acciones estratégicas en cinco apartados de gestión: capacidad, tiempo, menú, precio y percepción del consumidor, esquematizados en la figura 1.4.

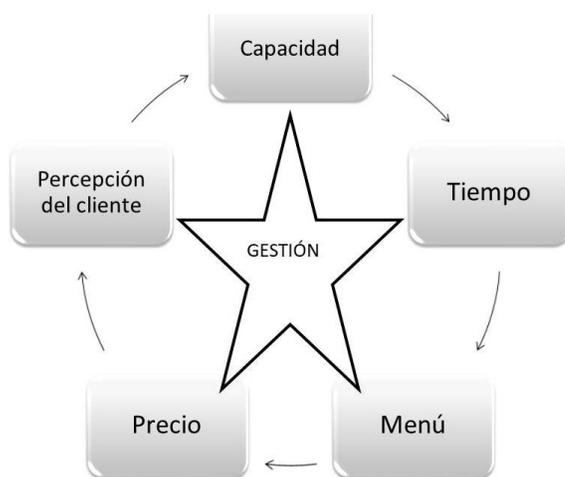


Figura 1.4. Relación entre los apartados de gestión propuestos por Hernández Pérez (2019) para la aplicación del RM en servicios de restauración.

Fuente: elaboración propia.

### **Conclusiones parciales**

Los servicios constituyen una de las mayores fuentes de ingreso para la economía nacional en el siglo XXI, el turismo, como una industria de servicios en Cuba, es una actividad que genera grandes ingresos a la economía de los países al posicionarse como uno de los principales renglones económicos. Es por ello que el *Revenue Management* como herramienta estratégica juega un papel decisivo en la gestión de ingresos para los servicios hoteleros al utiliza la táctica y la estrategia para responder a decisiones importantes sobre qué vender, cuándo vender, a quién vender y por cuánto basadas en datos con el fin de aumentar los ingresos.

## **CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL *REVENUE MANAGEMENT* EN LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN**

En el presente capítulo se exponen los antecedentes y bases metodológicas para la aplicación del *Revenue Management* en el turismo, específicamente en los procesos de restauración. Se propone además, un procedimiento basado en las investigaciones precedentes, para la aplicación del *Revenue management* en los servicios gastronómicos hoteleros.

### **2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación del RM en la hotelería en Cuba**

El escenario de pandemia actual exige a las empresas del turismo su inserción en una economía internacional en la que, para lograr ventajas competitivas sostenibles, se requiere una eficiente gestión de los recursos financieros. El sistema empresarial cubano se encuentra enfrascado en la búsqueda de la máxima eficiencia, eficacia y productividad; para lograrlo en las condiciones existentes, se requiere de un mayor análisis, tomar decisiones sobre la gestión de ingresos al incorporar nuevas técnicas que permitan su optimización y aprovechando al máximo de las capacidades que se poseen.

Se hace imperativo convertir las herramientas para el análisis de *Revenue Management* en estrategias de precio u oferta e instrumentos eficaces para elevar la eficiencia y eficacia empresarial. En este marco, en la tabla 2.1, se describen diferentes procedimientos analizados a través de los años por académicos y profesionales de las ciencias empresariales quienes han enfrentado el gran reto de buscar y aplicar nuevos conocimientos y procedimientos que potencien la gestión de ingresos, que asociado a la hotelería y que responda al objetivo de la actividad turística de maximizar el rendimiento medio por turista.

Tabla 2.1. Análisis de procedimientos y estrategias de *Revenue Management*.

Autores	Nombre del procedimiento	Descripción del procedimiento	Fases, etapas o pasos	Criterio de optimización
Jones y Hamilton (1992)	Los siete pasos para alcanzar el éxito de un sistema de RM	Uno de los primeros procedimientos para alcanzar el éxito de un sistema de RM, consta de una serie de siete pasos de los cuales se despliegan varias acciones, principalmente se trata el tema del análisis de la demanda detalladamente que busca mediante este el establecimiento de previsiones que logren alcanzar el máximo beneficio.	1-Desarrollar una Cultura de RM. 2-Análisis de la demanda. 3-Determinación del Precio. 4-Segmentación del mercado. 5- Análisis del comportamiento de la demanda. 6-Seguimiento de declines y denials. 7-Evaluación.	Maximizar el beneficio.
Kimes (1999)	Estrategia de las cuatro C	Este procedimiento se basa en pilares básicos a tener siempre en cuenta para desarrollar correctamente dichas técnicas, en las que se pueden apoyar los <i>managers</i> de las empresas para optimizar los ingresos a través de la sobreventa y del pronóstico de la elasticidad de los clientes.	C1-Calendarario C2-Reloj C3-Capacidad C4-Costo	Optimizar el ingreso.
Ivanov y Zhechev (2012)	<i>Hotel Revenue Management</i>	Una estrategia más contemporánea a estos tiempos y es por esto que responde más a los intereses actuales. Consta de	1-Metas. 2-Información. 3-Análisis.	Optimizar los ingresos.

	<i>Process. Historical critical literature review</i>	siete pasos, su concepto principal se basa en la recolección de la información de su competencia y el análisis de la misma para alcanzar una correcta estrategia que arroje ingresos satisfactorios.	4-Predicción de la demanda. 5-Decisión. 6-Aplicación. 7-Supervisión.	
Lorenzo Perera (2013)	Procedimiento de Revenue Management para el Hotel Meliá Varadero	Es un procedimiento que sale a raíz de un estudio realizado en un hotel .Está conformado por cuatro pasos esenciales que abarcan todo el tema en cuestión. Se enfoca en el desarrollo de una estrategia de RM que les permita la obtención de ingresos por habitación de una manera eficaz.	Paso1-Análisis la situación previa. Paso 2- Desarrollo de la estrategia. Paso 3- Implementación de la estrategia. Paso 4-Evaluación.	Obtener ingresos por habitación disponible.
Ribot Vazquez (2018)	Procedimiento de Revenue Management para la actividad hotelera	Es un procedimiento que surge del análisis de los procedimientos existentes que la autora pudo revisar como parte de la bibliografía y teniendo en cuenta los procesos por los que se rige el <i>Revenue Management</i> . Además le integra el análisis de indicadores económicos financieros que no se consideraban hasta el momento y el apoyo a la herramienta Cuadro de Manado Integral.	Fase 1- Diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio. Fase 2- Gestión del Mercado Fase 3-Presentación de los resultados.* *Cada fase se encuentra compuesta por etapas y pasos.	Contribuir a la mejora en la gestión de ingresos.

<p>Harrison <i>et. al.</i> (2020)</p>	<p>Revenue Management</p>	<p>Este procedimiento surge de la revisión documental de los autores y la aplicación de varias herramientas de gestión a lo largo de las investigaciones realizadas en diversas esferas de la economía.</p>	<p>Paso 1. Valoración de los niveles de empleo del RM en la organización.  Paso 2. Revisión detallada de los niveles de RM para determinar las prácticas comunes.  Paso 3. Analizar la estrategia de negocio de la organización para determinar los puntos que pudieran ayudar o dificultar la mejora en la aplicación del RM.  Paso 4. Evaluar la importancia de los costos e ingresos en la estrategia de la organización.  Paso 5. Acoplar con otros roles funcionales para el diseño de los niveles de RM adecuados.  Paso 6. Establecer un equipo interdisciplinario para implementar las nuevas prácticas de RM de acuerdo a las habilidades y herramientas.</p>	<p>Contribuir a la mejora de la gestión de ingresos.</p>
---	-------------------------------	---	--	--

Fuente: elaboración propia.

Los procedimientos antes expuestos carecen del cálculo de indicadores económicos y financieros dentro de la gestión del RM y no establecen una metodología para construcción de pronóstico de variables, tales como la demanda a través de métodos estadísticos; y además solo el de Ribot Vazquez (2018) incluye los indicadores y resultados obtenidos a través de la integración de herramientas tales como, el Cuadro de Mando Integral, además y un indicador integral capaz de evaluar el comportamiento de la gestión de ingresos.

## **2.2 Propuesta de un procedimiento para la aplicación del RM en los procesos de restauración**

El RM es capaz de contribuir al proceso de toma de decisiones financieras a partir de la medición de importantes variables de la Gestión de Ingresos. Se propone entonces un procedimiento de *Revenue Management* (ver figura 2.1) para la actividad hotelera de restauración, diseñado a partir de (Ribot Vazquez 2018) y contextualizado al caso de Cuba, que particulariza en el análisis oferta, demanda y precios y un análisis de indicadores. Este procedimiento aborda holísticamente la problemática de estudio, a partir de la sistematización de los fundamentos teórico–metodológicos desde su evolución y aplicación a la actividad hotelera integrado por el vínculo entre sus procesos determinantes, la sinergia con el Cuadro de Mando Integral (CMI) y los pronósticos de variables turísticas, la integración coherente de métodos y técnicas pertinentes, que contribuyen a la mejora de los resultados económico–financieros en la actividad hotelera. El mismo es una compilación de los procedimientos antes expuestos, consta de tres fases las cuales serán abordadas con profundidad.

### **Fase 1. Diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio**

Esta primera fase 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.

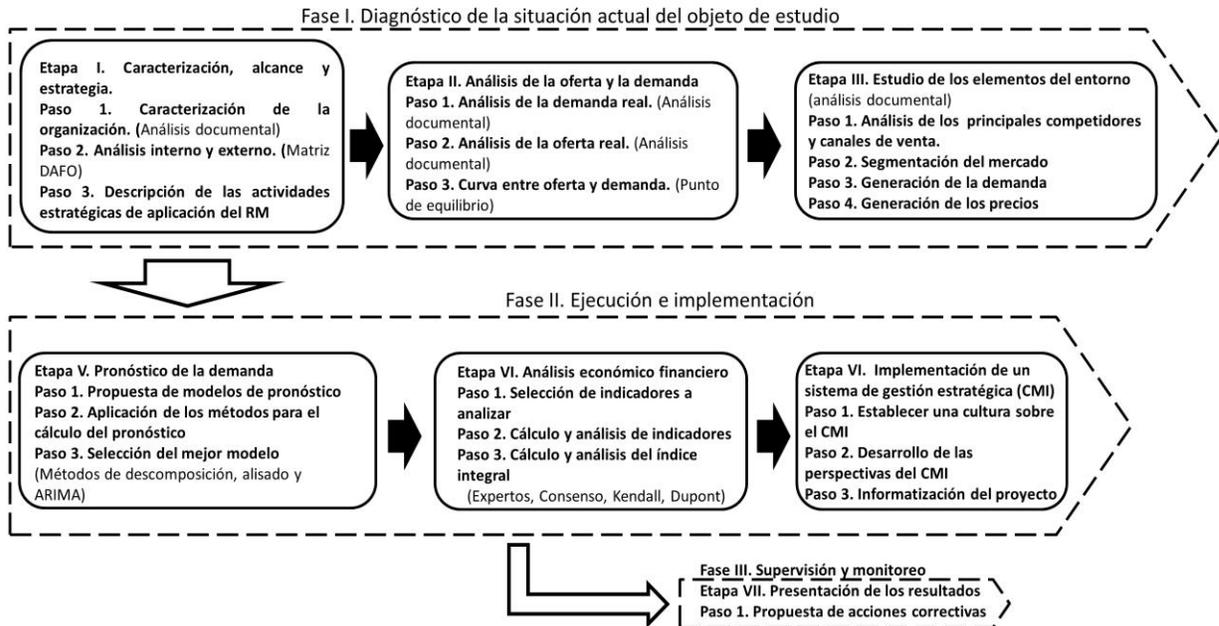


Figura 2.1. Representación del procedimiento de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

### **Eta I. Caracterización, 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.

#### **Paso 1. Caracterización de la organización**

Las características de la empresa influyen, naturalmente, en la selección de los indicadores de control a formar parte del CMI. Debe quedar definido en este paso: 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.

## **Paso 2. Análisis interno y externo**

Mediante el análisis de los documentos y del empleo de la matriz DAFO se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se define el problema y solución estratégica general.

## **Paso 3. Descripción de las actividades estratégicas de aplicación del RM**

### **Gestión de la capacidad**

La capacidad de los establecimientos de restauración es relativamente fija, ya que aun pudiendo añadir mesas y sillas supletorias y existir cierta flexibilidad en la disposición de estas, además de la posibilidad de contratar más personal en momentos de alta demanda, la capacidad del restaurante vendrá determinada por el espacio físico y el tiempo, tanto de la sala como de la cocina. Sin embargo, existen herramientas útiles para gestionar de una manera eficiente la capacidad en periodos de alta demanda, mediante una distribución óptima de las mesas (Sakay Rodríguez 2014). Realizar una buena distribución y una combinación óptima de las mesas permitirá aprovechar al máximo la capacidad para generar ingresos.

Si bien es cierto que en este sector, a diferencia de otros como por ejemplo el aéreo, se posee cierta flexibilidad en la capacidad, pudiendo unir y separar mesas e incluso añadir más asientos a estas, como bien menciona (Kimes 2004), este hecho también tiene consecuencias sobre el tiempo que se tarda en preparar las mesas o un aumento de la carga de trabajo en la cocina. Por ello, la mejor estrategia es conocer la demanda para gestionar adecuadamente la capacidad (Thompson 2003).

### **Gestión del tiempo**

El tiempo es uno de los factores clave a gestionar para obtener el máximo potencial del RM en restauración. Sin embargo, como se expuso anteriormente, este es impredecible. De hecho, hay que tener en cuenta, por un lado, la llegada de clientes, que variará según diversos aspectos como día de la semana y horario entre otros, y por otro, la duración del servicio.

Por su parte, (Hernández Pérez 2019), clasifica las acciones para gestionar el tiempo en base a la incertidumbre de la llegada y de la duración del servicio, con una distinción entre medidas internas y externas (tabla 2.2). Por un lado, en cuanto a la incertidumbre de la llegada, propone medidas relativas a las reservas y optimización de mesas, mientras que,

en cuanto a la incertidumbre de la duración, propone medidas como el diseño de menús, el análisis de procesos, la elaboración de horarios, los sistemas de comunicación, las reservas tempranas, definición de zona de café y bar, señales visuales, estrategias para la reducción de los tiempos entre clientes y procesos de análisis de los sistemas de comunicación interna.

Tabla 2.2. Medidas para la gestión del tiempo

	Llegada impredecible	Duración impredecible
Medidas internas	Políticas de reservas	Cambios en los procesos
	Gestión de llegadas	Planificación del trabajo (horarios)
	Óptima combinación de mesas	Diseño de menú
Sistemas de comunicación		
Medidas externas	Depósitos	Reservas tempranas
	Garantía de reservas	Señales visuales
	Confirmación de reservas	Zona de bar y café
		Análisis de los sistemas de comunicación

Fuente: Hernández Pérez (2019).

#### - **Gestión de llegadas**

Es posible distinguir entre dos tipos de llegadas, con reserva y sin reserva. Las llegadas con reserva previa ayudan a controlar la incertidumbre de la demanda y mejoran la gestión de la capacidad. Además, permiten distribuir la demanda de manera más uniforme si estas se establecen fuera de las horas de alta demanda. Sin embargo, requieren de un buen control de los tiempos entre cada reserva, lo cual puede no resultar sencillo al ser la duración del servicio impredecible. Aspectos como el horario de reserva, su confirmación, el requerimiento de depósitos para su realización, entre otros, deberán definirse en la política de reservas.

Por otro lado, las llegadas sin reservas también deben gestionarse. Las listas de espera definen el orden de llegada de los clientes y la capacidad requerida, por ello muchos establecimientos cuentan con la figura de un anfitrión, quien recibe a los clientes a la entrada, gestiona la lista e indica un tiempo aproximado de espera. En estos casos contar con una zona de bar y café puede ayudar a aumentar los ingresos sin afectar

negativamente al servicio, lo que aumentaría las ventas mientras el cliente espera o está al finalizar el servicio o evita que este desista de entrar y considere otra opción.

#### - **Gestión de la duración**

La duración del servicio y la capacidad están estrechamente relacionadas. En este sentido, la duración del servicio se refiere al tiempo que el cliente ocupa una mesa, por lo que una forma de aumentar la capacidad es disminuir la duración del servicio, claro está, sin que repercuta en la calidad del mismo ni en la satisfacción del cliente. Para ello, existen una serie de factores que influyen en la duración del servicio aumentar la rotación de mesas: el entorno o ambiente del restaurante, mejora en los procesos y mejora en la formación del personal.

#### **Música**

Algunas de las variables estudiadas sobre el efecto de la música en el comportamiento de los consumidores, son: el tipo de música, volumen y el tempo (rápido/lento). En relación con el tipo de música esta debe ser acorde con la imagen que quiera proyectar el establecimiento, el tipo de comida que ofrezca y el tipo de cliente al que se dirige su oferta. En cuanto al volumen, un volumen de música alto puede favorecer que los clientes pasen menos tiempo en el establecimiento, sin embargo en los establecimientos de restauración lo adecuado será utilizar un volumen moderado que no afecte negativamente a los comensales durante el servicio. Por último, en cuanto al tempo, al considerar constantes otras variables como el volumen, este tiene efecto en el comportamiento del consumidor. El tiempo de espera para hallar una mesa libre, el tiempo de servicio y el tiempo que pasa el cliente en la mesa resultan mayores con tempo lento en aproximadamente 10 minutos más que con tempo rápido (Tyagi y Bolla 2021).

#### **Iluminación**

En cuanto a la iluminación existe una preferencia y atracción por las áreas iluminadas, si bien una iluminación suave se asocia con un lugar tranquilo, simboliza un servicio completo y de calidad, mientras que una iluminación brillante y fuerte no invita a permanecer demasiado tiempo, y se asocia con establecimientos de servicio rápido, menor calidad y precio (Tyagi y Bolla 2021).

#### **Colores**

El uso de colores cálidos produce una estimulación y una percepción del tiempo más corto, aunque también una percepción de ser menos agradables, propicia la rotación de mesas. Por su parte, los colores fríos producen calma y relax, que puede traducirse en un mayor tiempo de permanencia en el establecimiento (Robson 1999).

### **Olores o aromas**

Son muchos los establecimientos que se suman a la práctica del marketing olfativo, ya no solo grandes cadenas hoteleras, para identificar la marca con un determinado olor, sino también pequeños establecimientos para atraer y provocar en el cliente un efecto positivo, que se traduzca en una respuesta de atracción.

### **Factor social**

Atender a las preferencias de los clientes; algunos prefieren ambientes llenos y otros ambientes más relajados, aunque un establecimiento vacío no produce un efecto positivo de atracción de clientes. Por ello, (Robson 1999), propone crear distintos espacios, en los que a su vez podrá limitarse el acceso para concentrar la demanda en una única zona en momentos de baja ocupación, lo que influye en la percepción de los clientes potenciales al ver el establecimiento más concurrido de lo que está realmente.

### **Factores de diseño**

El diseño del establecimiento, resulta clave para diferenciarse de la competencia y atraer clientes. Para favorecer una mayor rotación de mesas lo ideal es utilizar muebles cómodos pero no en exceso para acortar la duración del servicio y que se puedan mover para adaptar la capacidad (Tyagi y Bolla 2021).

#### a) Mejora en los procesos operativos

Para acortar la duración del servicio es necesaria la efectividad de las operaciones. En este sentido, un proceso de control y gestión, se centra en los procesos internos del servicio y no en la percepción de este por parte del cliente (Hernández Pérez 2019).

#### b) Mejoras en la formación del personal

Por su parte, Kimes (1999), propone unos empleados formados y que lleven a cabo procesos estandarizados.

### **Gestión del menú**

El menú no es solo la presentación de los platos que oferta el establecimiento, sino que además es el arma más poderosa que este tiene para maximizar los ingresos y el

beneficio. Existen actualmente varias técnicas y modelos que permiten optimizar los ingresos de los establecimientos de restauración, como son la ingeniería de menús, la ingeniería de precios o las técnicas de neuro-marketing, que se describen a continuación (Kimes 2011).

De acuerdo con Taylor y Brown (2007), el análisis de menús permite evaluar los artículos del mismo y compararlos en base a criterios preestablecidos. Para ello, el primer paso es realizar un escandallo de los artículos o platos (a partir de ahora artículos) que forman el menú. El escandallo es definido por la RAE como “la determinación del precio de coste o de venta de una mercancía con relación a los factores que lo integran”.

### **Gestión del precio**

En relación con las estrategias de precios pueden hacerse varias diferenciaciones. Por un lado los precios basados en costes, donde se aplica un sobreprecio para conseguir un margen de contribución por encima de los costes asociados a la producción. Otro segundo grupo es el de los precios en base a la competencia, que tratan de alcanzar un determinado objetivo de cuota de mercado que genere un margen adecuado. Y por último, los precios en base a la demanda, precios más flexibles orientados a la cantidad que el cliente estaría dispuesto a pagar. El RM tradicional utiliza generalmente precios basados en la demanda (Kimes 2004).

### **Gestión de la percepción del cliente**

La aplicación del RM no tendría ningún sentido si fuera percibida por los clientes como una práctica injusta o deshonestas. Si los clientes consideran que la gestión de ingresos es injusta, el aumento de los ingresos derivados de esta puede ser a corto plazo. A este respecto, Choi y Mattila (2005), establecen que ante los diferentes precios de una habitación, los clientes comparan sus precios con los de otros clientes más que con los precios pagados anteriormente, ya que aceptan que los precios varían según determinados factores, y concluyen que para evitar la percepción de injusticia por parte de los clientes se debe informar sobre las razones de las distintas tarifas, para ello se deben utilizar argumentos como la temporada, la antelación de la reserva y el tipo de habitación, para evitar así la percepción de injusticia en la aplicación de los distintos precios. Sin embargo, en el sector restauración el precio de referencia sigue siendo determinante, ya

que los clientes tendrán una mejor percepción cuando se establecen descuentos al precio de referencia que cuando se le añaden cargos (Pascual Mestre 2016).

Para eliminar la percepción de injusticia del cliente sobre los diferentes precios se utilizarán distintas estrategias para su discriminación, al tener en cuenta que los clientes perciben como positivos los descuentos sobre el precio de referencia. Además, los clientes deben tener información acerca de los motivos de aplicación de distintas tarifas. Todo ello sin olvidar que existen otros factores que influyen en la percepción del cliente.

## **Etapas II. Análisis de la oferta y la demanda**

Se realiza un análisis de la demanda para determinar cómo es el comportamiento de los clientes a partir de las ofertas de la entidad, su capacidad y cuáles son los servicios que brinda la misma.

### **Paso 1. Análisis de la demanda real**

En este paso se determina 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, este se realiza a través del cálculo de la ecuación y gráfica de la demanda.

La ecuación de demanda es una ecuación que expresa la relación que existe entre **q** y **p**, donde **q** es la cantidad de artículos que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio **p**. La cantidad demandada de un bien es la cantidad que los compradores quieren y pueden comprar de ese bien, el factor que la determina es el precio. Como esta disminuye cuando sube el precio y aumenta cuando baja, decimos que está relacionada negativamente con el precio, es normal que si los precios bajan los consumidores estarán dispuestos a comprar más artículos, así la gráfica de la ecuación suele ser decreciente de izquierda a derecha. Se produce entonces, la ley de la demanda: manteniéndose todo lo demás constante.

### **Paso 2. Análisis de la oferta real**

En el presente 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, a través del cálculo de la ecuación y gráfica de la misma.

La ecuación de oferta o cantidad ofrecida de un bien o de un servicio es la cantidad que los vendedores quieren y pueden vender, el precio es el factor principal que la determina. Como la cantidad ofrecida aumenta cuando sube el precio y disminuye cuando baja, decimos que está relacionada positivamente con el precio del bien. Esta relación es la ley de la oferta: manteniéndose todo lo demás constante

### **Paso 3. Curva entre demanda y oferta**

En el presente 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, a partir de establecer una comparación de la entidad objeto de estudio con los mismo.

#### **Paso 1. Análisis de los principales competidores**

En este paso se realiza una investigación detallada y por separado de los diferentes hoteles que representan la competencia del hotel con el propósito de saber cuál es la situación para realizar mejoras organizacionales.

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. Tomando como

patrón la capacidad de cada uno de los competidores, los servicios que presta, categoría de los mismos y el posicionamiento en las redes sociales.

### **Paso 1. Segmentación del mercado**

Dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengas características y necesidades similares que puedan influir o determinar un comportamiento de compra, hacer uso de la matriz de posicionamiento; se podrán identificar estrategias que permitan aumentar la demanda de la entidad en comparación con la de la competencia. Además, se segmentará atendiendo a diferentes criterios como: demográfico, psico-gráfico, socio-económico y conductual.

### **Paso 3. Generación de la demanda**

Llegado a este momento están todos los datos necesarios para poder establecer una comparación entre la demanda de la entidad y la de los competidores de la misma, con el objetivo de conocer que opciones tienen los competidores que le permiten tener una mayor demanda y de esta manera adoptar estrategias que permitan aumentar la demanda de la entidad en comparación con la de la competencia, para ello se empleará la matriz de posicionamiento.

### **Paso 4. Análisis de los precios, estancias y duración**

Utilizando la información de un período determinado se realiza un análisis de la estructura de la tarifa del hotel por tipo de habitación u otros servicios que se oferten. Además, se analiza el comportamiento del porcentaje de ocupación y los ingresos por habitación o pensión según los precios analizados para un período determinado. Por otra parte, se realiza un estudio de la duración de la estancia turística de los principales mercados del hotel en un determinado período por los principales mercados de la entidad. Realizando posteriormente una valoración del comportamiento de estos mercados según los datos recopilados.

## **Fase II. Ejecución e implementación**

La ejecución e implementación es la fase 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 univariante 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 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.

### **Paso 1. Propuesta de métodos estadísticos para el cálculo de pronósticos**

Los métodos cuantitativos se componen de diferentes modelos estadísticos los cuales permiten procesar series temporales con el fin de emitir un pronóstico. Estos modelos pueden caracterizarse por su simpleza o por el alto grado de complejidad, 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), para seleccionar estos modelos se tuvo en cuenta las siguientes características:

- Los métodos de descomposición estacional son eminentemente descriptivos. Tratan de separar la serie en sub-series correspondientes a la tendencia-ciclo, la estacionalidad y el ruido (componente aleatorio).
- Los métodos de suavizado o alisado son técnicas de tipo predictivo más que descriptivo. Resultan más adecuados para pronosticar, y proporcionan pronósticos razonables para horizontes de predicción inmediatos. Además, los resultados que se obtienen con ellos son satisfactorios, incluso cuando no se dispone de un gran número de datos históricos. A diferencia de los métodos de descomposición estacional, para aplicar los de suavizado no es necesario que la serie presente comportamiento estacional. Dentro de estos últimos existen modelos para series con tendencia constante sin estacionalidad, para series con tendencias no constantes y para series con tendencias no constantes y estacionalidad.

- Los modelos ARIMA, son los más generales e incluyen muchos de los otros modelos como los de alisado exponencial en caso particular. La ventaja de aplicar este modelo es que proporciona predicciones sin necesidad de la existencia de ningún tipo de condición previa. Estos modelos expresan la observación en el tiempo  $t$  como una función lineal de las observaciones previas, un término del error actual, y una combinación lineal de los términos del error previo.

## **Paso 2. Aplicación de los métodos propuestos para el cálculo de pronósticos**

En este paso se expondrán los cálculos de los modelos seleccionados de los cuales el método de descomposición se presentará mediante cálculos establecidos en hojas de Excel debido a su fácil tratamiento estadístico, mientras que los restantes métodos serán analizados a través del software estadístico STATGRAPHICS por el alto grado de complejidad de los cálculos que los integran, por esta razón el autor considera emplear esta herramienta estadística para simplificar y validar la información que se genera con el fin de obtener un pronóstico lo más cercano a la realidad basado en los datos históricos.

### **Tarea 1. Simulación de los métodos**

Seguidamente se expondrán las metodologías a seguir en los métodos seleccionados, es válido resaltar que por el grado de dificultad más simple que presenta el Método de Descomposición se detallarán sus cálculos estadísticos casi en su totalidad, mientras que en los Métodos de Alisado y el modelo ARIMA solo se presentarán sus resultados a través de cálculos computacionales por el mayor grado de dificultad de sus análisis y se hará referencia a la interpretación de los mismos. En el anexo 5 se muestran los pasos a seguir para la ejecución de los métodos antes descritos.

### **Tarea 2. Cálculo de los errores y selección del método**

Al concluir la simulación de los métodos escogidos se procederá a realizar el análisis de los errores aplicando lo expuesto en el capítulo 1, los resultados se tomarán como criterio de selección para determinar cuál de los tres métodos escogidos con anterioridad ofrece el mejor pronóstico.

### **Paso 3. Selección del mejor modelo**

Analizar su relación con el comportamiento real de la variable estudiada, para ello se tiene en cuenta el cálculo del error de pronóstico. La base para realizar este cálculo será el valor total de turistas días reales del primer trimestre. En este caso en particular si la entidad

objeto de investigación aplica una metodología para emitir sus pronósticos se comparará la misma con la secuencia metodológica que se propone.

Una vez que se seleccione el método que mejor se ajuste a la serie de tiempo se procederá a emitir un pronóstico mensual con un intervalo de confianza del 95% el cual hará más fiable el resultado para este período.

## **Etapas VI. Análisis económico- financiero**

En esta etapa se identifican, calculan, analizan y evalúan los indicadores e Índice Integral de *Revenue Management*.

### **Paso 1. Selección de indicadores a analizar**

El proceso de selección de indicadores constituye elemento fundamental para el desarrollo de esta etapa y el cálculo y análisis del índice integral de *Revenue Management*. Primeramente, se debe seleccionar un grupo de expertos que validen los indicadores que se propongan para la investigación, para esto se emplean los siguientes métodos.

El método de expertos permite consultar un conjunto de expertos para validar una propuesta sustentándola en sus conocimientos, investigaciones, experiencias, estudios bibliográficos, entre otros; dando la posibilidad a los expertos de analizar el tema con tiempo, sobre todo si no hay posibilidad de que participen de manera conjunta.

Se entiende por experto, al individuo o grupo de personas y organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus aspectos fundamentales, con un máximo de competencia.

A partir de estos criterios, se aplica el método de expertos que aparece, con una composición representada tanto por el sector académico como del servicio, para demostrar su competencia a través de la metodología.

Se realiza una búsqueda de especialistas en el objeto de estudio y en la actividad gubernamental (según profesión, años de experiencia, institución donde labora y desempeño profesional). De forma general, en el procedimiento para la selección de expertos se considera el procedimiento citado por Ribot Vazquez (2018).

### **Paso 2. Cálculo y análisis de indicadores**

A partir de los estados financieros se procede al cálculo y análisis de los indicadores para la actividad de restauración. Seguidamente se procede a evaluar los indicadores. Para

otorgar las calificaciones a los mismos se deben considerar aspectos tanto generales como acordes a las características y el comportamiento de cada uno.

### **Paso 3. Cálculo y análisis del índice integral**

Para el cálculo del indicador o índice integral se desarrolló la expresión propuesta por (Ribot Vazquez (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) que se muestra en la ecuación 1.

$$IIEF = \frac{\sum_{j=1}^k P_j * C_j}{M * \sum_{j=1}^k P_j} \quad \text{(ecuación 1)}$$

Donde:

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 actividad analizada (puntuación real otorgada).

k = cantidad de indicadores.

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

Posteriormente se descomponen aquellos indicadores críticos y evaluados negativamente por parte de los expertos y que afectan el resultado del indicador integral, para ello se propone utilizar los siguientes métodos:

#### **Método Dupont**

La Pirámide de Razones también llamada Pirámide de Dupont, tiene la finalidad de resumir en forma de diagrama el desencadenamiento de la mayor parte de los índices o indicadores analizados. Lleva la expresión del indicador a su mínima expresión, es decir, descompone la expresión. El punto culminante de esta pirámide, es decir, su cúspide la forma el indicador al cual se necesita analizar y de éste se van degradando los distintos indicadores que lo componen cuya función es ir explicando el porqué de cada uno de los comportamientos que se van originando.

### **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 y tareas, que se exponen a continuación.

### **Paso 1. Establecer una cultura entorno a la aplicación del CMI**

El CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto o para una parte de la misma (división, departamento, unidad estratégica de negocios, centro de responsabilidad, etcétera); no obstante, el proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios y donde, a la vez, sea relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera. En la explicación detallada del CMI, resulta necesario e imprescindible que todos los implicados en el proceso de diseño y seguimiento del CMI comprendan la esencia del mismo, así como su estrecha relación con el proceso de formulación y revisión de la estrategia.

### **Paso 2. Desarrollo de las perspectivas del CMI**

Este paso está compuesto por dos tareas comunes para el desarrollo de las cuatro perspectivas del CMI.

**1. Perspectiva de Formación y Crecimiento.** Esta perspectiva es la que incluye lo activos intangibles de la empresa, los cuales son las fuentes definitivas de la creación de valor sostenible. Sus objetivos describen la combinación de personas, tecnologías y entorno organizativa que servirán de soporte a la estrategia y engloba la satisfacción, retención y la productividad del cliente interno, por lo que proporciona la infraestructura que permite alcanzar los objetivos ambiciosos para conseguir un resultado excelente en el CMI.

**2. Perspectiva de Procesos Internos.** La perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de la operativa interna de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el beneficio económico para saber que tan bien va el negocio y si los productos o servicios cumplen con los requisitos del cliente.

**3. Perspectiva del Cliente.** La razón fundamental de una empresa se basa en las relaciones con sus clientes, de nada servirá todo el esfuerzo invertido en el desarrollo de un producto o servicio novedoso si nadie lo conoce o nadie lo necesita. El Cuadro de Mando Integral (CMI), mediante su Perspectiva del cliente, permite definir las estrategias

necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser de la empresa u organización.

**4. Perspectiva Financiera.** Desde el punto de vista de CMI, esta perspectiva mostrará los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras tres perspectivas. Se trata de describir lo que los propietarios de la empresa esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros, así como el cálculo del índice integral de eficiencia financiera.

### **Paso 3. Informatización del proyecto**

En este paso se integra el CMI dentro de un sistema informativo que cuenta con una serie de pasos donde se presenta la misión y visión del objeto de estudio, se introducen en el software las cuatro perspectivas para el despliegue del cuadro de mando integral lo que deriva en un mapa estratégico.

En sus inicios resulta aconsejable conformar una carpeta, donde se recopile los principales indicadores, que puede ser a través del Excel, como la forma más simple y rápida. Normalmente, los datos se toman de Internet y otras fuentes y se ordenan en bases de datos, de las que se extrae la información a través de algún criterio.

### **Fase III Supervisión y monitoreo**

Esta última fase 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.

#### **Paso 1. Propuesta de acciones correctivas**

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. 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.

### **Conclusiones parciales**

El procedimiento para la gestión de ingresos que se presenta, tiene en cuenta el marco teórico y conceptual correspondiente y los modelos y procedimientos que le anteceden, articulado de forma coherente en: fases, etapas y pasos para su aplicación. Este procedimiento no rechaza las ventajas inherentes de los modelos tradicionales vigentes de sino que se nutre de ellas y perfecciona su metodología en base a las limitaciones que presentan estos.

## Conclusiones

1. Se definen los procesos que integran el RM y los requisitos a tener en cuenta para la aplicación del mismo en el sector de la restauración en Cuba.
2. El estudio de los fundamentos teóricos y conceptuales del *Revenue Management*, desde la conceptualización de la terminología a seguir, la identificación de investigaciones desarrolladas en los diferentes períodos de evolución histórica, los elementos teóricos asociados al tema y su importancia dentro de la gestión de ingresos, permitieron sentar las bases para la investigación.
3. La valoración de los procedimientos y modelos tradicionales y actuales de *Revenue Management*, con la particularización en sus propósitos, ventajas, limitaciones y la inclusión en cada uno de éstos de las variables fundamentales y sus relaciones, en la gestión de ingresos, permitió la definición del basamento teórico del procedimiento, con su concreción en etapas y pasos para su aplicación con una secuencia lógica.
4. En la presente investigación se propone un procedimiento, conformado por tres fases, siete etapas y 20 pasos, para la gestión de ingresos de la actividad de restauración en Cuba, el cual al combinarse con técnicas de pronóstico y la herramienta de apoyo Cuadro de Mando Integral, permite: 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 y el establecimiento de acciones correctivas e incluso proactivas.

## **Recomendaciones**

Se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Extender la aplicación del procedimiento a otras áreas de interés no solo en los procesos de restauración sino en aquellos que sean fuente generadora de ingresos.
2. Continuar la divulgación de los resultados de esta investigación a través de eventos científicos, cursos de postgrado y mediante la presentación de artículos científicos, como una vía de contribuir a la generalización de los resultados obtenidos y a la vez convertirla en un material de consulta.
3. Aplicar el procedimiento en el desarrollo de cada una de las etapas, donde se puedan tomar decisiones más rápidas en la organización.

## Referencias

1. Anderson, C. K. y Xie, X. *Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. Cornell Hospitality Quarterly*. University School of Hospitality Administration, 2010. 51: 53-67
2. *Ley No. 116 Código del Trajo*, Gaceta Oficial No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014, La Habana, Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2014.
3. Ayala Castro, H. *Comportamiento de ingresos por turismo internacional en Cuba: 2014-2018. Economía y Desarrollo*. La Habana, 2020. 163.[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-8584](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-8584)
4. Bakalets, E., «Evaluación de la satisfacción del cliente interno de la empresa Circuba durante la gira 2018», Matanzas, Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Empresariales, 2019.
5. Batista, E. *Impacto de la covid 19 en el turismo internacional. Implicaciones para el modelo turístico cubano Temas*. Holguín, Cuba, Departamento de Turismo, 2021.
6. Binesh, F. [et. al.], «A meta-analysis of hotel revenue management» *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2021, Vol. 20 546-558,
7. Castelló Taliani, E. *Impacto del Revenue Management en los Sistemas de Control de Gestión. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 2016. Vol. 24 <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1623>
8. Choi, S. y Mattila, A. S. *Impact of Information on Customer Fairness Perceptions of Hotel Revenue Management. Cornell Hospitality Quarterly*, 2005. Vol. 46 444-451
9. Comité Central del Partido Comunista de Cuba (PCC), Conceptualización del Modelo Económico Social Cubano de Desarrollo Socialista La Haban, Cuba, Comité Central del PCC, 2021 -, publ. -[consulta: Disponible en:
10. Duque Oliva, E. J. *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Bogotá, Colombia, Universidad Nacional de Colombia, 2005. 15: 64-80.<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
11. García, D., «Índice de accesibilidad en restaurantes bajo el concepto de turismo accesible. caso de estudio: Grupo Extrahotelero Palmares S. A.», Matanzas, Universidad de Matanzas, Departamento de turismo, 2018.
12. Grande, I., *Marketing de los servicios*, Madrid, ESIC, 2014, 9788415986331.
13. Harrison, J. [et. al.], «Revenue management Fundamentals» *Statement on Management Accounting*, 5-1-22 2020,
14. Hernández Pérez, M., «Revenue Management en Restauración Hotelera», [Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias], España, Universidad pública de San Cristobal de La Laguna, Turismo, 2019.
15. Ivanov, S. y Zhechev, V. *Hotel revenue management. Historical critical literature review. Tourism*, 2012. Vol. 60 175-197
16. Jone, P. y Hamilton, D. *Gestión de Rendimiento: Poner a gente en el panorama de Cornell Hotel y restaurante. Administración Quarterly*, 1992. Vol. 33 pp. 89-95
17. Kimes, S. E., «The future of hotel revenue management» *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2011, Vol. 10, 62-72,
18. Kimes, S. E. *Implementing restaurant revenue management: A five-step approach. Cornell Hospitality Quarterly*, 1999. Vol. 40 16-21
19. Kimes, S. E. *Restaurant Revenue Management. Cornell Hospitality Report*, 2004. Vol. 4 5-34
20. Kotler, P. y Armstrong, G., *Fundamentos de Marketing*, México, Prentice Hall, 2003, 9702604001.

21. Lorenzo Perera, Y., «Procedimiento de Revenue Management para el Hotel Meliá Varadero.», [Especialidad de Gestión Contable y Financiera en el Turismo], Matanzas, Universidad de Matanzas, Contabilidad y Finanzas, 2013.
22. Lovelock, C. y Wirtz, J., *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*, 2009, 978-970-26-1515-6.
23. Miranda, E., «Diseño de servicios de alto estándar en Hoteles E de Matanzas.», Matanzas, Universidad de Matanzas Turismo, 2019.
24. *Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*, 2015.
25. Oficina nacional de Estadística e Información de la República de Cuba, *Anuario Estadístico de Cuba, 2020. Turismo, Edición 2021 2020 -*, publ. -[consulta: Disponible en:
26. OMT, «Requisitos para un hotel 3 estrellas», [en línea], 2013, [consulta: 24-12-21], Disponible en: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/turismo/lsvb.pdf>>
27. ONEI, *Información Estadística de Cuba 2019 2019 -*, publ. -[consulta: Disponible en: <<http://www.one.cu/serie2019.htm>>.
28. Parra Ferré, C. [et. al.], *Procesos de servicios. Tendencias de su gestión* [en línea], Matanzas, Cuba, Editorial Universitaria, 2009 [consulta: Disponible en: <[https://books.google.com/cu/books?hl=es&lr=&id=zfdDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&ots=fCGiNz wHmo&sig=SFQorXP\\_-SZuMHOKZpAbMzdx78&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/cu/books?hl=es&lr=&id=zfdDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&ots=fCGiNz wHmo&sig=SFQorXP_-SZuMHOKZpAbMzdx78&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>
29. Pascual Mestre, P., «El Revenue Management en los hoteles vacacionales», [Tesis en opción al grado científico de licenciado], Universidad de las Islas Baleares, Facultad de turismo, 2016.
30. Ribot Vazquez, E., «Índice Integral para evaluar la ejecución del Presupuesto en la provincia de Matanzas», [Tesis en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas], Matanzas, Universidad de Matanzas, Contabilidad y Finanzas, 2015.
31. Ribot Vazquez, E., «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 Empresa. Mención Administración de Negocio], Matanzas, Universidad de Matanzas, Contabilidad y Finanzas, 2018.
32. Robson, S. K. *Turning the tables: The psychology of design for high-volume restaurants. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1999. Vol. 40 56-63
33. Sakay Rodríguez, O. E. *¿Cuántas mesas debo tener? Sistemas de soporte de decisiones para la gestión de restaurantes. Revista digital de la Carrera de Ingeniería de Sistemas*, 2014. 29-52
34. Salinas, E. *Algunas reflexiones sobre la Covid-19 y turismo en Cuba. Un futuro incierto de recuperación. Cénario*. Brasilia, 2020. 8
35. Salinas, Er. [et. al.]. *Historical evolution and spatial development of tourism in Cuba, 1919-2017: what is next?: Tourism Planning and Development*, 2018. 15: 216-238
36. Samper Reyes, M., «La gestión de la experiencia del cliente como fundamento para la mejora de productos turísticos-culturales. Implementación en la ruta del esclavo de Matanzas», Matanzas, Universidad de Matanzas, Turismo, 2019.
37. Sánchez, Y. y Álavaro, G. , «Técnicas de animación en los servicios turísticos de las agencias de viaje cubanas» *Revista de Investigación*, 2019, Vol. 43, Nº 98
38. Schroeder, R. G. y Maldonado Vázquez, G., *Administración de operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones* [en línea], 3ra Edición, México, McGraw-Hill, 1992 [consulta: Disponible en: <[http://www.biblioeco.unsa.edu.ar/pmb/opac\\_css/index.php?notice\\_display&id=22](http://www.biblioeco.unsa.edu.ar/pmb/opac_css/index.php?notice_display&id=22)>
39. Schwartz, Z. y Cohen, E. *Hotel revenue management with group discount room rates. Journal of Hospitality and Tourism Research*, 2004. Vol. 27 24-47
40. Socarrás Aguilar, F. A., «Mejora en el proceso de servicios informática y comunicaciones en la Empresa Central Termoeléctrica "Antonio Guiterras"», [Tesis en opción al grado científico de ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, Industrial, 2019.

41. Talón, P. [et. al.], *Yield Revenue Management en el sector hotelero: estrategias e implantación*, Primera Edición, España, Publicaciones Delta, 2012, 978-8492954315.
42. Taylor, J. y Brown, D. M. *Menu Analysis: A Review of Techniques and Approaches. Hospitality Review*, 2007. Vol. 25
43. The Havana Consulting Group, *Análisis del desarrollo del turismo en Cuba en el año 2017 2018 -*, publ. -[consulta: Disponible en:
44. Thompson, G. M. *Optimizing restaurant-table configurations: Specifying combinable tables. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2003. Vol. 44 53-60
45. Tyagi, M. y Bolla, N. B., «Approaches for restaurant revenue management» *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2021,
46. Venegas, D. *El turismo. motor de transformacion arquitectonica y urbana. El turismo masivo, de sol y playa.* Referentes internacionales, 2003. [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:67125/turismoenCuba/modalidades67150.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67125/turismoenCuba/modalidades67150.pdf)