

GESTIÓN INTEGRAL DE INGRESOS HOTELEROS Y CONTROL INTERNO

INTEGRAL REVENUE MANAGEMENT AND INTERNAL CONTROL

Gastón de Jesús Rodríguez Milián

Meliá Varadero, Varadero, Cuba

jefe.riesgos.csc@meliacuba.com / gaston.rodriguez@nauta.cu / gastondejesus@gmail.com

Código ORCID: 0000-0003-0786-121X

Resumen

En este artículo se ofrece una breve panorámica del desarrollo de la gestión de ingresos hoteleros, conocida internacionalmente a través del anglicismo: “*revenue management*”, así como la conceptualización de la misma. Se explica la necesidad de crear una estrategia de gestión integral y sistémica, que se integre al sistema de gestión de la entidad de que se trate, así como su vinculación con el control interno. Se describe un procedimiento general de estrategia de gestión de ingresos integral, así como los pasos fundamentales para su implementación.

Palabras clave: *Turismo, estrategia, riesgos, rentabilidad, integración, sistema.*

Abstract

This article offers a brief overview of the development of hotel revenue management, known internationally through Anglicism: “*revenue management*”, as well as the conceptualization of it. The need to create an integral and systemic management strategy is explained, which is integrated into the management system of the entity in question, as well as its link with internal control. A general procedure of integral revenue management strategy is described, as well as the fundamental steps for its implementation.

Keywords: *Tourism, strategy, risk, revenue, integration, system.*

Introducción

El desarrollo contemporáneo de la gestión de ingresos comenzó en las líneas aéreas, con el conocido “yield management”, en los años 50 del pasado siglo, alcanzando su máximo auge en los 70. Este concepto fue desarrollándose y evolucionando hasta convertirse en el hoy conocido revenue management (RM), que se ha extendido al campo hotelero, que es el objeto de estudio de esta publicación.

En Cuba es muy incipiente el uso de esta herramienta para mejorar y perfeccionar la gestión de ingresos, siendo la práctica más generalizada por aquellos que la utilizan en nuestro país pagar el servicio a empresas especializadas en el tema, perdiendo la riqueza que puede ofrecer al análisis derivado del uso de la misma la experiencia directa que origina la información procesada. Es por ello que esta investigación constituye una referencia de consulta para el perfeccionamiento empresarial a tono con los cambios previstos en la nueva concepción del modelo económico cubano en este campo. Constituye continuidad y desarrollo del artículo: Propuesta de modelo de revenue management para la gestión hotelera en CUBA. (Rodríguez, 2016)

La primera etapa de esta gestión es conocida como “yield management”. En 1958 empezó a utilizarse la técnica del “no-show passenger”, que consistía en vender más billetes que asientos disponibles para compensar los pasajeros que no se presentaban en la puerta de embarque y así asegurar que el avión se llenara por completo. No fue hasta 1984 que un manager de Delta Airlines bautizó el término de Revenue Management que conocemos hoy en día. Surge por la alta competitividad del momento en el sector aéreo debido a la desregularización del mismo y los vuelos de bajo coste, así como el acelerado desarrollo tecnológico, que también abarca el sector comercial.

Según algunos autores el mismo consiste en la gestión eficiente de un activo tangible a través de la determinación de su precio (Amat y Campa, 2018), o como el acto de alquilar la habitación adecuada al cliente adecuado, en el momento adecuado y al precio adecuado en el canal de distribución adecuado con la más eficiente tasa de comisión (Landman, 2011).

Por otra parte, un concepto más desarrollado es el de Cross (Cross, 1997), quien define la gestión de ingresos (en inglés, revenue management) como la aplicación disciplinada de herramientas analíticas que predicen el comportamiento del consumidor en un nivel de micromercado, y optimiza la disponibilidad y precio del producto para maximizar el crecimiento de los ingresos. El objetivo principal de la gestión de ingresos es la venta del producto adecuado al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio correcto y en el canal correcto. 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. Todo esto soportado en una cultura organizacional basada en analítica.

Revenue Management es una herramienta para detectar las reservas en la gestión de precios e ingresos para implementar estrategias que garanticen vender el producto adecuado, al precio adecuado en el momento preciso por los canales de distribución adecuados de manera integral y sistematizada al proceso de gestión de la empresa cumpliendo con las normas del control interno.

Rodríguez (2017-a) señala que, al implementar cualquier nuevo procedimiento, metodología o modelo,

suele obviarse su inserción en el sistema de gestión de la entidad de que se trate, considerándole generalmente como un ente aislado y se omite también el carácter sistémico de toda la actividad empresarial; de ahí que el objetivo propuesto en el presente trabajo es crear una estrategia de gestión de ingresos integral, y con carácter sistémico, que considere los componentes de control interno y la estrategia de la empresa hotelera.

Es por todo esto, y considerando que el revenue management es la base de la gestión comercial del negocio, enfocado a la optimización de las decisiones comerciales en base a la previsión de demanda, basada en un correcto planteamiento estratégico con su consecuente aplicación táctica, con el objetivo de no solo maximizar los ingresos, sino también la mayor eficacia operacional y en el control de costes, que se propone una metodología para integrarla como herramienta dentro del plan estratégico general del hotel.

Materiales y métodos

El enfoque metodológico que se utiliza para la elaboración del procedimiento es la metodología Rodríguez Milián (Rodríguez, 2013), considerando como esencial la parte que le correspondería al Departamento Comercial. (Ver tabla 1).

Tabla 1- Metodología para un sistema integral de Planeación estratégica y control interno

ETAPAS	NIVELES	PASOS	CONTENIDO	COMPONENTES DEL CI	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
I-CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL DE LA ESTRATEGIA	1- A nivel de CONSEJO de DIRECCIÓN. Elaboración del plan estratégico en líneas generales de la empresa.	1er PASO Determinar la estrategia y alcance de la misma.	Análisis interno y externo (factores influyentes) Visión, misión, Valores corporativos y compartidos Formulación de la estrategia	AMBIENTE DE CONTROL	
II-DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y LA GESTIÓN DE RIESGOS.	2- Por departamentos. A partir del plan estratégico general, elaborar el plan estratégico por departamentos, incluyendo el plan de prevención, con la consecuente implementación de la res. 60/2011 CGR1.	2do PASO Análisis y estructuración de la estrategia	Alinear Misión y Visión Trazar los objetivos Definir las perspectivas Análisis y desarrollo de la estrategia Gestionar los riesgos Elaboración del Plan de prevención	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN (EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
III-INTEGRACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	3- A nivel de empresa (hotel). Integración de los planes estratégicos de los departamentos con el plan estratégico general, y discusión y aprobación del mismo con toda la masa de trabajadores. IMPLEMENTACIÓN	3er PASO Integración sistémica de todos los componentes. Implementación.	Construcción del CMI. Determinación del problema estratégico y su solución. Plan de prevención de la organización Confección del mapa estratégico y los posibles escenarios.	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN (EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
IV-PERFECCIONAMIENTO CONTINUO DE LA ESTRATEGIA.	4-A nivel de CONSEJO DE DIRECCIÓN se analizan los resultados obtenidos y se proponen las correcciones para el perfeccionamiento de la estrategia.	4to PASO Supervisión y monitoreo.	Monitoreo, aprendizaje Análisis de las estrategias emergentes Ajustes y evaluación del sistema.	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	

Fuente: Planeación estratégica y control interno. ISBN-978-959-07-1878-6. (Rodríguez ,2013)

De esta manera, está integrándose al plan estratégico la gestión de ingresos, considerando los compo-

1 Contraloría General de la República (CGR)

nentes del control interno y sistematizando la misma. Se definen los indicadores (KPIs) que tributarán a la herramienta de gestión que se implemente como se explica más adelante. A continuación, se describen las etapas que conforman la metodología, haciéndose hincapié en las etapas II y III que abordan específicamente cómo se desarrolla esta metodología en relación con la gestión de ingresos:

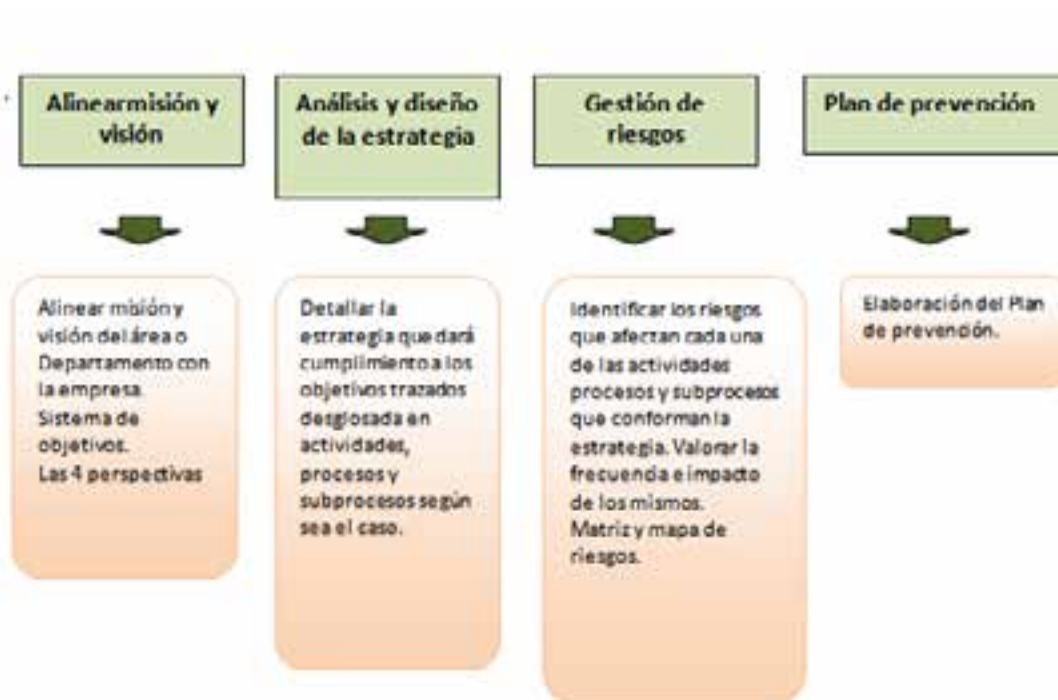
Etapas I - Conceptualización general de la estrategia.

Esta etapa se desarrolla a nivel de Consejo de Dirección, con la participación de todos los Jefes de Departamentos. Para el mejor desarrollo de la misma se requiere de un moderador externo, preferentemente un experto en estrategia, haciendo énfasis en que el moderador debe ser un ente externo a la entidad para garantizar la imparcialidad en el procedimiento, y permite además de esta manera que el Director (Jefe de Departamento) demuestre su liderazgo real y habilidades y conocimientos no a través de la imposición sino con aptitudes para ello. En la misma se establecen los conceptos generales y las líneas principales del plan estratégico a partir de una tormenta de ideas (puede utilizarse cualquier otro método), dejando definidos a nivel de empresa la misión visión, y objetivos estratégicos. A estos efectos se puede utilizar cualquier herramienta de gestión, siendo utilizado en este caso concreto el Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan y Norton, 2018). Se determinan: los factores influyentes; los valores corporativos; los valores compartidos y los factores claves del éxito. Una vez definidas las generalidades de la estrategia a nivel de empresa, cada jefe de departamento o área se encargará de diseñar la estrategia en su área de responsabilidad alineada con la conceptualización definida en la primera etapa.

Etapas II- Diseño y análisis de la estrategia y la gestión de riesgos

Como se explicó anteriormente, esta segunda etapa se ilustrará considerando solo la gestión de ingresos. A tales efectos se considera como responsable al Departamento Comercial o de Ventas y Marketing, y específicamente al área del Revenue Manager. La forma de llevar a cabo el procedimiento es la misma que en la etapa anterior, es decir, se invita a un experto en planeación estratégica externo al departamento y a través de la tormenta de ideas se llega a la elaboración del plan estratégico del departamento (área), llegando hasta el plan de prevención. Para ello se establecieron los siguientes pasos:

Gráfico 1.- Procedimiento de implementación del plan estratégico y el control interno a nivel de departamento.



Fuente: Elaboración propia.

Se traza la misión y la visión del Revenue Manager en correspondencia con la misión y visión de la empresa (hotel), y se determina el sistema de objetivos para conseguir las mismas. El sistema de objetivos está basado en lo descrito en la metodología del Committee Of Sponsoring Organization (COSO II, 2004): Objetivos Estratégicos; Objetivos Operativos; Objetivos de Información y los

Objetivos de cumplimiento

Una vez elaborado el sistema de objetivos, se definen las perspectivas que tributarán al Cuadro de Mando Integral (CMI). Se consideran las cuatro perspectivas críticas e interdependientes: la perspectiva financiera; la perspectiva del cliente, valorando las oportunidades de mercado; la perspectiva de los procesos, teniendo en cuenta el modelo operativo y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, considerando la ventaja competitiva.

Perspectiva financiera

El objetivo central de esta perspectiva debe ser la creación de valor, los hoteles deben entregar rendimientos por encima y más allá del costo del capital, o deben entregar rendimientos que excedan los de sus iguales. Por lo tanto, los directivos también deben usar puntos de referencia para determinar el rendimiento de la empresa para superar ese umbral, entregando a los accionistas rendimientos superiores. Para ello deben considerar la competencia (benchmarking). Se definirán los KPIs financieros que tributen al CMI, siendo en este caso la ocupación, los precios e ingresos.

Perspectiva del cliente

Al definir y valorar esta perspectiva se podría tomar como punto de partida estratégico los resultados de una encuesta realizada por la agencia especializada Eyefortravel sobre los retos para el mercado turístico el 2019².

Tabla 2- Retos externos de las ventas online

Retos externos:
• Penetrando nuevos mercados (40%)
• Las OTAs propietarias de los clientes (36%)
• Integración vertical (30%)
• Diferenciación en el comportamiento del cliente (27%)
• Selección del partner correcto y trabajo con los start up (26%)
• Consolidación de la industria. Fusiones y adquisiciones (23%)
• Crecimiento de la plataforma económica (21%)
• Crecimiento de proveedores alternativos de alojamiento (17%)
• Erosión de la marca ante la mercantilización (16%)
Fuente: Eyefortravel LTD. (http://www.eyefortravel.com)

Es muy importante conjugar la introducción y uso de tecnología de avanzada y la media social, con el nivel de personalización del servicio y la fidelización del cliente a través de la diferenciación de las experiencias ofertadas. Los clientes *millennials*, que ocupan un segmento importante del sector turístico, buscan experiencias más que nada y este es un elemento a considerar de vital importancia, así como la forma de comu-

² En noviembre de 2018, la compañía Eyefortravel se puso en contacto con su base de datos global de profesionales de la industria de viajes para entender cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta el mercado este próximo año. Los resultados han quedado reflejados en la siguiente infografía, que proporciona una visión clara de los retos y amenazas a los que se enfrenta la industria de los viajes online e indican dónde se encuentran las posibles oportunidades.

nicación con el mismo a través de las TICs, sobre todo con el uso del móvil mediante apps y los *chatbots*.

Perspectiva de los procesos, teniendo en cuenta el modelo operativo

Esta perspectiva es esencial para configurar el hotel para el éxito futuro. De hecho, el enfoque de un hotel para la asignación de recursos, la gestión del talento, el diseño organizativo y la gestión del rendimiento puede reforzar o anular los objetivos estratégicos. Para ello debe tener en cuenta: la transformación digital; la gestión del talento y diversidad; la confianza en el colectivo y el trabajo en equipo; la geopolítica; las regulaciones; que nos encontramos en la era del dato; el avance de la Inteligencia Artificial; la transparencia; la sostenibilidad y el cambio climático y, por último, pero no menos importante el crecimiento inorgánico y la financiación. Como objetivo estratégico fundamental se debe perseguir la creación de valor. Para ello deben obtener rendimientos por encima del costo del capital y que excedan los de la competencia. Los procesos y el modelo operativo deben estar concebidos en función de estos logros, garantizando una gestión integral y sistémica de toda la entidad.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, considerando la ventaja competitiva

Según las estimaciones del Fondo Monetario Internacional³ (IMF, 2020) la economía mundial y entre otras causas debido a la pandemia de la COVID-19 decrecerá un 3% en 2020, sin embargo prevé un crecimiento del 5.8% de crecimiento para el 2021, resultado de la expansión post pandemia, lo que posibilita el crecimiento del turismo en ese año en Cuba en general y en el Polo de Varadero (Rodríguez, 2017-b).

Es importante conocer la ventaja competitiva con que se cuenta para en función de ello definir la estrategia. ¿Cuál es el papel del hotel en este entorno? Una mirada al interior será necesaria para valorar las capacidades internas de perfeccionamiento e inserción en el mercado. Decidir si mantener o mejorar lo alcanzado hasta el momento, o lanzarse a explorar nuevos horizontes, invadiendo nuevos nichos de mercado, al haber alcanzado las metas anteriormente propuestas. El uso del big data para la toma de decisiones en el perfeccionamiento continuo es una barrera a franquear, sin la cual los gestores de ingresos no podrán llegar a los resultados esperados. Deben complementar los KPIs de la perspectiva financiera con indicadores de la estrategia online. Para ello deben basar su análisis en:

1. Visitas a la web de la empresa (hotel) y tasa de conversión– El objetivo de crear una web es incrementar las ventas a través de un correcto posicionamiento y visibilidad que faciliten el tráfico de la misma. Se propone medir este indicador a través de Google analytics. Pero que visiten la página de la empresa no es suficiente, si no se materializa en compras de los servicios de la misma, para analizar el comportamiento de ello es preciso medir este indicador conocido como tasa de conversión.

2. Fidelización del cliente – Medir la asiduidad del cliente a la web de la empresa y su tasa de conversión permitirá conocer mejor al mismo en aras de lograr su fidelización.

³ International Monetary Fund (IMF) en inglés.

3. Tasa de cancelaciones online - Conocer y medir adecuadamente los datos reales del número de clientes que se dan de baja en nuestros servicios es esencial para conocer si se trata de hechos aislados o es una actitud generalizada que nos obligue a analizar y cambiar drásticamente nuestra estrategia online o a mejorar nuestros productos para conseguir revertir esa conducta.

Debe conjugarse y desarrollarse de manera armoniosa, complementaria e integralmente la gestión de la demanda capturada por el departamento comercial a través de los diferentes canales de distribución con las acciones de marketing online o digital.

Resultados y discusión

Para dar cumplimiento al sistema de objetivos determinados en función de la misión y la visión, se determinan las actividades que operacionalizan los mismos y que constituyen en sí la parte ejecutiva de la estrategia.

1. Estudios de competencia. (Benchmarking /Competitive Set)
2. Curva de reservas o tendencias. (Segmentación mercado/canales de distribución).
3. Diario de Precios.
4. Bases de datos. (Mining)
5. Análisis y gestión de la demanda. (Punto de equilibrio/ elasticidad de la demanda/indicadores)
6. Plan de ruta. (Forecasting/ overbooking/ upselling/ cross-selling)
7. Benchmarking. (Competencia: Producto/precios/canales de distribución/ cuota de mercado/penetración).
8. Presupuesto o Budget. Previsiones, proyectos y pronósticos/ Matriz DAFO/ alineación con Misión – Visión.

Para medir la efectividad alcanzada se determinan los siguientes indicadores: RevPar (Revenue per available room, Ingresos por habitación disponible); Goppar (Gross operating profit per available room, Beneficio bruto por habitación disponible); Lead time (Tiempo entre la reserva y la llegada del cliente); ADR (Average Daily rate, Tarifa Media Diaria); Habitaciones disponibles; Habitaciones existentes; Estancias y el Porcentaje de ocupación.

Estrategia en Redes Sociales

Las redes sociales se integran a la gestión de ingresos con el objetivo de maximizar los mismos. Las opiniones de los clientes en las redes influyen cada vez de manera más decisiva en los precios, su cálculo considerando estas opiniones se utiliza cada vez más por el Revenue manager, siendo el ejemplo más conocido la herramienta: ReviewPro.

Actividades de la gestión de ingresos online

1. Clarificar los objetivos: conocer, captar, fidelizar o atender al cliente, o todos a la vez, considerando la segmentación
2. Definir las redes a utilizar en función del segmento objetivo y del servicio que se quiere vender.
3. Perfeccionar el producto a vender, haciéndolo muy atractivo y vendiendo la experiencia que el mismo reportará como eje central de la estrategia de gestión de ingresos.
4. Medir la tasa de conversión.
5. Elaborar protocolos para casos de crisis de reputación online.
6. Los indicadores de efectividad de estas actividades son: Visitas a la web de la empresa (hotel) y tasa de conversión; Fidelización del cliente y la Tasa de cancelaciones online.

Todas estas actividades se sistematizan a través de la aplicación del revenue estratégico y táctico-operativo. Revenue estratégico (Creación de la demanda/ marketing estratégico/ pricing/ desarrollo del producto/ distribución). Revenue Táctico-operativo (Presupuesto/ gestión de precios/ control de estancias/gestión de capacidades/desplazamiento de la demanda).

A partir de las actividades definidas se identifican cada uno de los riesgos que pueden afectar su realización en búsqueda del cumplimiento de los objetivos a los que corresponden, se clasifican los mismos y se valoran a través de la matriz de riesgos que tiene el formato siguiente:

Tabla 3- Matriz de riesgos

ACTIVIDADES (PROCESOS/SUBPROCESOS)	RIESGOS	EXTERNO	INTERNO	FRECUENCIA			PERDIDA			IMPACTO	
				POCO FRECUENTE	FRECUENTE	MUY FRECUENTE	LEVE	MODERADA	GRAVE	LEVE	MODERADO
ACTIVIDAD 1	RIESGO 1 (A1)										
	RIESGO 2 (A1)										
	RIESGO 3 (A3)										
ACTIVIDAD 2	RIESGO 1 (A2)										
	RIESGO 2 (A2)										
	RIESGO n (A2)										
ACTIVIDAD n	RIESGO 1 (An)										
	RIESGO 2 (An)										
	RIESGO n (An)										
ACTIVIDADES	RIESGOS										
ACTIVIDADES	RIESGOS										
ACTIVIDADES	RIESGOS										

Fuente: Elaboración propia

Y a continuación se elabora el mapa de riesgos que permitirá centrar la atención en los riesgos que mayor incidencia tienen en el cumplimiento de la estrategia.

Tabla 4- Mapa de riesgos

MAPA DE RIESGOS				
PROBABILIDAD	Frecuente	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable
	Moderado	Moderado	Moderado	Inaceptable
	Poco Frecuente	Aceptable	Moderado	Inaceptable
		Leve	Moderado	Grande
		IMPACTO		

Fuente: Elaboración propia

Con todos estos elementos previos se confecciona el plan de riesgos, considerando el sistema de objetivos, las actividades de su cumplimiento, la identificación y evaluación de riesgos. En este caso, al modelo establecido por la Contraloría General de la República (CGR, 2011) a tales efectos, se le añade la columna de los objetivos, el gran ausente en la Resolución 60/11 sobre el Control Interno. El modelo que se propone está conformado de la siguiente manera:

Tabla 5- Plan de Prevención de riesgos

OBJETIVOS	ACTIVIDADES (PROCESOS/SUBPROCESOS)	RIESGOS	MANIFESTACIONES NEGATIVAS	ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPONSABLE	DECIDANTE	HORA DE CUMPLIMIENTO
ESTRATÉGICOS	ACTIVIDAD 1	RIESGO 1 (A1)					
		RIESGO 2 (A1)					
		RIESGO 3 (A1)					
		RIESGO 1 (A2)					
		RIESGO 2 (A2)					
		RIESGO 3 (A2)					
	ACTIVIDAD 2	RIESGO 1 (A2)					
		RIESGO 2 (A2)					
		RIESGO 3 (A2)					
	ACTIVIDAD n	RIESGO 1 (An)					
		RIESGO 2 (An)					
		RIESGO 3 (An)					
OPERATIVOS	ACTIVIDADES	RIESGOS					
DE INFORMACIÓN	ACTIVIDADES	RIESGOS					
DE CUMPLIMIENTO	ACTIVIDADES	RIESGOS					

Fuente: Elaboración propia en aproximación a la Res.60/11-CGR

De esta manera se sistematiza e integra la estrategia de gestión de ingresos con el control interno. El resto de departamentos tiene que determinar las actividades, los procesos, subprocesos y tareas que tributan a estos objetivos estratégicos y a los objetivos específicos de cada área, se operacionalizan los mismos y se determinan los posibles riesgos y sus formas de manifestación, así como las actividades de control con sus ejecutores y controladores, lo que incluye entonces además el plan de prevención.

Integración e implementación de la estrategia

Esta etapa es definitoria, en tanto en cuanto en ella se integran todos los participantes en la ejecución de la estrategia en un todo, a nivel de empresa. Juega un papel primordial en la misma el componente información y comunicación, ya que es el momento en que se definen y establecen todas las interrelaciones

departamentales para garantizar el carácter sistémico de la estrategia, sin interrupciones entre ninguno de los procesos. Se desarrolla una asamblea con todos los trabajadores en la que se ultiman detalles sobre el plan estratégico, motivando de nuevo a la participación en este momento a la mayoría de los empleados, consolidando las diferentes interrelaciones para armonizar la estrategia.

Como herramienta de gestión, según lo explicado en la conceptualización se utiliza el Cuadro de Mando Integral (CMI), definiéndose en esta etapa el problema estratégico y su posible solución. Se definen los diferentes escenarios a los que se puede enfrentar la empresa en la conducción de la estrategia y se elabora el mapa estratégico, donde aparecerán reflejadas las cuatro perspectivas definidas y sus interrelaciones, considerando los 6 principios definidos por Norton y Kaplan (2018) a tales efectos. Para facilitar su comprensión puede consultarse a Quesada (2016).

1. Gestión de operaciones
2. Gestión de clientes
3. Innovación
4. Procesos reguladores y sociales
5. Aspectos simultáneos y complementarios
6. Valor de los activos intangibles

Es importante considerar la sostenibilidad del plan estratégico, para lo que se debe tener en cuenta a tales efectos, tres pilares fundamentales: aspectos ambientales, como utilizar productos ecológicos, combatir la contaminación y el cambio climático; impacto social que puede variar desde crear un entorno de trabajo seguro hasta programas de conciencia ecológica y los resultados económicos importantes, por ejemplo, ahorro de costos que también reduce la huella de carbono y en el caso de Cuba concretamente el incremento de rubros exportables, la sustitución de importaciones y el ahorro de recursos energéticos y/o la sustitución de estos últimos por fuentes renovables de energías. Insertando cada uno de estos pilares en las respectivas perspectivas, lo que se puede lograr a través de las siguientes interrogantes: ¿Los objetivos de los clientes tienen en cuenta los intereses de las partes interesadas en la sostenibilidad?; ¿Los objetivos internos estiman el impacto ambiental?; ¿La perspectiva de aprendizaje y crecimiento ayuda a promover los valores y la cultura de la sostenibilidad? ¿Cómo ayuda la TI a la empresa a ser más sostenible?; ¿Las metas relacionadas con el talento tienen en cuenta las mejores prácticas laborales, el impacto en la comunidad?

También es necesario garantizar las sinergias con el entorno territorial, garantizando los encadenamientos productivos que garanticen la realización de los objetivos utilizando la mayor cantidad de recursos naturales y locales. En este sentido es importante implementar las líneas estratégicas que tributan al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, considerando que el turismo constituye uno de los sectores

estratégicos, entre otras cosas porque: “representan una importante proporción dentro del nivel de actividad económica del país, posee una gran experiencia tecnológica y conocimiento acumulado en la actividad, y ha demostrado capacidad de adaptación a diversas condiciones internas y externas; inciden positiva y significativamente en la balanza de pagos; permiten desarrollar el tejido productivo del país generando encadenamientos hacia atrás (desarrollo de proveedores) y hacia adelante (agregación de valor sobre el producto base), propiciando una estructura productiva densa y diversificada, y el fortalecimiento de la integración interna de la economía. (PCC, 2016)”

Mientras que en el ámbito internacional se precisa de la inserción en los principales planes globales relacionados con la sostenibilidad:

Informe Global de Iniciativas, (GRI por sus siglas en inglés, Global Reporting Initiative), que proporciona un conjunto de estándares de informes que brindan a las compañías orientación específica sobre qué información necesitan informar en dependencia de su dominio operacional. Tener en cuenta para ello el informe: Medición creíble del turismo sostenible para mejorar la toma de decisiones. World Tourism Organization (WTO, 2018)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y la OMT⁴. Considerar la Plataforma para los objetivos de desarrollo sostenible del turismo. UNWTO. (2018).

Perfeccionamiento continuo de la estrategia

En esta etapa vuelve a utilizarse la gestión del Revenue Management, como herramienta de mejora continua y de flexibilización de los presupuestos, de manera tal que permita asimilar en tiempo real todas las señales e información que trasmita el mercado y se encamine a garantizar la paridad de precios. Así, se vincula todo este proceso con la planificación estratégica, de manera tal que adquiera carácter integrador y sistémico y no como un ente aislado. Los objetivos tienen que estar alineados con la misión y visión. Con estos resultados se analiza el cumplimiento de la proyección y se corrige presupuesto en caso de que sea necesario y posible, ya que si el presupuesto no es flexible no se puede aplicar correctamente la metodología.

Esta metodología además de mantener un nivel de análisis, que tribute a una clasificación de hoteles de acuerdo sobre todo con las opiniones on line, y demás agencias calificadoras como un elemento importante a tener en cuenta, propone que se debe establecer una clasificación de las mismas atendiendo a la eficiencia en el uso de los recursos financieros, tomando como indicador básico la rentabilidad financiera y aplicando sistema Dupont para determinar las reservas existentes en la operación y el financiamiento de la misma, haciendo énfasis en los costos y gastos. Todo ello para, a partir de estas dos clasificaciones, determinar un coeficiente de relevancia a cada una de ellas y así conformar un índice de clasificación general que integre ambos criterios. Este indicador está en proceso de concepción y desarrollo.

4 Organización Mundial del Turismo

Aunque la investigación se encuentra en pleno desarrollo, se ha aplicado de manera experimental en los hoteles Meliá Varadero y Sol Palmeras, con excelentes resultados. Cuando se consolide su aplicación en estos hoteles se propondrá para su generalización en los hoteles administrados por Meliá Hotels International Cuba.

Conclusiones

Esta investigación está en pleno proceso de desarrollo, por lo que en opinión del autor sería precipitado adelantar conclusiones, no obstante, parcialmente si sería oportuno destacar algunos aspectos, más que para concluir para propiciar la reflexión y debate en torno a los mismos:

- La gestión de ingresos forma parte esencial del plan estratégico de cualquier entidad, razón por la cual este subsistema de gestión anidado de manera sistémica e integral dentro del mismo es no solo necesario, sino que imprescindible en los momentos actuales para armonizar todo el proceso productivo.
- El plan estratégico por sí mismo, si no integra de manera sistémica el control interno con un enfoque de gestión de riesgo, carecería de la armonía citada en el tópico anterior, armonía necesaria para la mejor toma de decisiones y el cumplimiento eficiente de la estrategia.
- Es importante la segmentación minuciosa y el perfeccionamiento de la gestión del inventario y las expectativas del cliente para el perfeccionamiento de la gestión de ingresos y el cumplimiento de la paridad de precios.
- Se debe considerar lo local en la planificación de recursos y abastecimientos necesarios, así como los encadenamientos productivos que propicien el desarrollo territorial, contribuyendo de esta manera al desarrollo social.
- No debe descuidarse la sostenibilidad de la estrategia y la protección del entorno.
- La inserción en los mecanismos internacionales de desarrollo sostenible es otro elemento a tener en cuenta en la elaboración de la estrategia.
- El uso de un indicador integral de medición de la eficiencia, en el cumplimiento de la estrategia, permitirá validar la relevancia alcanzada en el entorno.

Referencias bibliográficas:

Amat, O. y Campa, F. (2018). Contabilidad, Control de Gestión Y Finanzas de Hoteles. Profit Editorial. 2da Edición Revisada.

Committee of Sponsoring Organization (COSO) II. (2004). Enterprise Risk Management. Integrated Framework. Executive Summary.

- Contraloría General de la República (CGR) (2011)- Recuperado de: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-60-de-2011-de-contraloria-general-de-la-republica>.
- Cross, R. (1997). Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination. Crown Business. p. 288. ISBN 0767900332.
- International Monetary Fund (IMF)(2020) World Economic Outlook. The great lockdown. IMF Reserach Dept. April 14,2020. ISBN/ISSN: 9781513539744/0256-6877. Recuperado de: <https://www.imf.org>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2018). El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (3ª Edición en español). Valletta Ediciones SRL. Isbn-13:7978-9507434174. Barcelona.
- Landman, P. (2011) Revenue Management. HotelScienz by Xotels. Recuperado de: <https://www.xotels.com/en/revenue-management/ebook-revenue-management>.
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2016). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos- V. Sectores económicos estratégicos
- Quesada, R. (2016) 4.1 ¿Cómo hacer un Mapa Estratégico? Plan Estratégico, Fase II Paso 1: Desarrollo del Mapa Estratégico. ISOSCORECARD. Recuperado de: <https://isoscocard.wordpress.com/2016/11/20/4-1-plan-estrategico-fase-ii-paso-1-desarrollo-del-mapa-estrategico/>
- Rodríguez. GJ (2013). Planeación estratégica y control interno. Octubre/2013.Libro Electrónico. ISBN-978-959-07-1878-6
- _____ (2016). Propuesta de modelo de revenue management para la gestión hotelera en CUBA. Mayo 2016. Libro Electrónico ISBN: 978-959-07-2123-6
- _____ (2017-a). Procedimientos de gestión del riesgo de impago para hoteles. Octubre/2017. Editorial Académica Española. ISBN: 978-620-2-24530-2. Recuperado de: https://www.morebooks.de/bookprice_offer_f9354686885a52104d338096af8d367507f2ae13?auth_token=d3d3LmVhZS1wdWJsaX-NoaW5nLmNvbTpmZGZjY2l2ZjhjM2FIMjQ2ZDdlN2YxNWNiNWZiNDA4ZA%3D%3D&locale=gb¤cy=EUR
- _____ (2017-b). Polo turístico de Varadero y el Plan de Desarrollo Económico y Social hasta 2030. Situación actual, retos y perspectivas. Mayo 2017. Libro Electrónico ISBN: 978-959-07-2200-4
- UNWTO. (2018). Tourism for SDGs. Plataforma para los objetivos de desarrollo sostenible del turismo. Recuperado de: <http://tourism4sdgs.org/the-platform/>
- World Trade Organization (WTO) (2018). Medición creíble del turismo sostenible para mejorar la toma de decisiones. Recuperado de: <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-03-02/medicion-creible-del-turismo-sostenible-para-mejorar-la-toma-de-decisione>