

# Procedimiento para el diseño de ofertas comerciales en el Hotel San Juan de la cadena Islazul

*Procedure for the design of commercial offers in the  
San Juan Hotel of the Islazul chain*

*Lic. Anabel Peña-Suárez, [apena@uo.edu.cu](mailto:apena@uo.edu.cu), <http://orcid.org/0000-0002-6039-7869>*

*Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba*

## Resumen

Contar con una cartera de ofertas atractivas en el sector hotelero contribuye a que las instalaciones turísticas alcancen mayores niveles de competitividad y fidelización de sus clientes. La investigación tuvo como objetivo diseñar un procedimiento para la creación de ofertas comerciales innovadoras que eleven la rentabilidad y satisfacción del cliente en el Hotel San Juan. El criterio de expertos, encuestas, entrevistas y observación directa, permitieron la elaboración y aplicación del procedimiento para el alcance del objetivo. Se utilizaron además las matrices de actividad, General Electric y BCG, el software Decisión, y para el procesamiento y análisis de datos el paquete estadístico SPSS versión 22.0. Las cinco ofertas comerciales diseñadas contribuirían a incrementar la rentabilidad en la instalación, la satisfacción del cliente y los ingresos por este concepto en 19,5%.

**Palabras clave:** Innovación, ofertas comerciales, satisfacción del cliente, rentabilidad.

## Abstract

Having a portfolio of attractive offers in the hotel sector contributes to tourist facilities reaching higher levels of competitiveness and customer loyalty. The objective of the research was to design a procedure for the creation of innovative commercial offers that increase profitability and customer satisfaction at the Hotel San Juan. The criteria of experts, surveys, interviews and direct observation, allowed the development and application of the procedure for the scope of the objective. The activity matrices, General Electric and BCG, the Decision software, and the statistical package SPSS version 22.0 were used for data processing and analysis. The five commercial offers designed would contribute to increase profitability in the installation, customer satisfaction and income for this concept by 19.5%.

**Keywords:** Innovation, commercial offers, customer satisfaction, profitability.

## Introducción

El turismo a nivel mundial se ha convertido en uno de los sectores económicos con mayor crecimiento en las últimas décadas, y su evolución se ha caracterizado por su continua expansión y diversificación. Esta industria, íntimamente relacionada con la hotelería, se ha convertido en una de las más poderosas del mundo. El importante crecimiento que ha experimentado la actividad turística es lo que ha llevado a calificarlo como uno de los fenómenos económicos y sociales destacables del siglo XXI.

El sector del turismo en Cuba ocupa un lugar destacado en la economía nacional, por su carácter estratégico y el nivel de participación que tiene en el Producto Interno Bruto y en el desarrollo económico del país. En el octavo congreso del Partido se trazaron los lineamientos de la política económica y social de la Revolución Cubana en la esfera del turismo y plantean:

154. Perfeccionar la comercialización de los servicios turísticos; crecer en la cifra de visitantes al país y los turistas días internacionales, maximizando el ingreso medio por cliente.

155. Continuar elevando la diversificación y la calidad de los servicios turísticos, garantizando una adecuada relación calidad-precio e incrementando las utilidades.

157. Consolidar el mercado interno, a partir de crear y diversificar ofertas, que posibiliten el mayor aprovechamiento de las infraestructuras turísticas existentes, así como otras que faciliten a los cubanos residentes en el país viajar al exterior como turistas.

Estos elementos destacan el lugar que ocupa la calidad de los productos y servicios turísticos en la estrategia económica de las empresas cubanas. Por la importancia estratégica que este sector tiene para la economía del país, se hace hincapié en primer plano a la innovación, al alcance de la competitividad en base a la calidad, con adecuada relación calidad- precio, la capacitación de los recursos humanos, la diversificación de la oferta y el perfeccionamiento de las formas de comercialización.

El sector hotelero en el municipio Santiago de Cuba direcciona sus objetivos hacia el alcance de mayores niveles de eficiencia, eficacia y competitividad a fin de incrementar sus niveles de venta y la preferencia por los clientes. Siendo este un sector de estratégica importancia para el país, las investigaciones que se han realizado en el mismo aun no

cubren las necesidades ni dan respuesta en su totalidad a los vacíos que aún se presentan en las relaciones oferta-demanda en el sector hotelero.

El Hotel San Juanes una instalación perteneciente a la cadena turística Islazul. De acuerdo a la información emitida en sus estados financieros, no ha mostrado en los últimos 5 años los niveles de ventas deseados que pudieran incrementar las utilidades y brindarle altos índices de rentabilidad, es la razón por la que el diagnóstico estratégico más reciente realizado en el hotel, demostró la existencia de debilidades en las áreas financiera y de comercialización. Los documentos revisados y los resultados de encuestas aplicadas a clientes internos y externos de la instalación en ese mismo período evidencian:

- Poca fidelidad de los clientes. Los trabajadores refieren que hay etapas del año en las que el hotel ha estado prácticamente vacío.
- La oferta no está diversificada ni diferenciada.
- El hotel no cuenta con un banco de ofertas atractivas.
- La gestión comercial y de ofertas no se efectúa de forma innovadora en la entidad.

Entre los objetivos formulados en la planeación estratégica del hotel están:

<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>
1. Mejorar la gestión comercial del hotel	1. Crear una Cartera de ofertas atractivas acorde a la situación actual que presenta el mercado. 2. Crecer en el arribo de clientes y visitantes a la instalación, partiendo de la mejora de la calidad de los servicios prestados
2. Incrementar los niveles de rentabilidad	1. Incrementar las utilidades después de impuestos en un 5%, en los próximos 3 años.

Los elementos anteriores permiten formular el siguiente problema de investigación: ¿Cómo diseñar ofertas comerciales innovadoras que contribuyan a elevar la rentabilidad empresarial y la satisfacción del cliente en el Hotel San Juan?

**Objetivo General:** Diseñar un procedimiento para la creación de ofertas comerciales innovadoras que logren elevar la rentabilidad y satisfacción del cliente en el Hotel San Juan.

**Justificación de la investigación:** La competencia creciente en el sector del turismo obliga a los directivos a ser cada vez más estrategias, emprendedores y creativos en cuanto a los servicios que ofrecen. Esta investigación se sustenta en la necesidad de contar con ofertas innovadoras y atractivas en el hotel Islazul San Juan, que permita que la instalación alcance niveles superiores en ventas en las distintas temporadas y mayor

fidelidad de sus clientes. La elaboración y aplicación del procedimiento propuesto elevaría la rentabilidad y satisfacción de los clientes, permitiendo establecer una relación adecuada entre ofertas y demandas.

La investigación es de interés para especialistas y directivos de la instalación ya que le facilitará la toma de decisiones, a partir de la aplicación de técnicas y herramientas para el diseño de ofertas, a la vez que mostrará la propuesta más factible. Los resultados podrán generalizarse en otras entidades del territorio, por lo que resulta de interés para el sector del turismo en general, pudiendo contribuir a elevar los niveles de rentabilidad.

### **Fundamentación teórica**

El concepto de innovación ha ido evolucionando a lo largo de los años. Específicamente el término de innovación comercial es fundamental para determinar la competitividad de cualquier empresa que tiene como objetivo el consolidarse y mantener una posición dentro del mercado. Si sus empleados son capaces de crear y mejorar el proceso de comercialización, en el marco de sus habilidades y competencias, esto permite alcanzar ventajas estratégicas. Existen diferentes tipos de innovación, sin embargo cualquiera que sea su calificación, es un hecho que hoy en día en un mundo lleno de competencia, esta se ha convertido en un término clave para determinar el éxito. (Haro, 2017) La innovación aplicada al contexto empresarial constituye una fuente de ventaja competitiva.

El economista austriaco (Schumpeter, 1934) aportó el concepto de innovación a la literatura económica y la definió como “la introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria”. Schumpeter popularizó la idea de “destrucción creativa”: la innovación acababa con viejas formas de hacer las cosas e introducía nuevos y superiores paradigmas más productivos, eliminando los preexistentes en un constante proceso competitivo y creativo. Según su definición clásica, la innovación abarcaría los cinco casos siguientes:

- La introducción en el mercado de un nuevo bien es decir, con el cual los consumidores aún no están familiarizados o de una nueva clase de bienes.

- La introducción de un nuevo método de producción, un procedimiento aun no experimentado en la rama de la industria afectada, que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento científico.
- La conquista de una nueva fuente de suministros de materias primas o de productos semielaborados, nuevamente sin tener en cuenta si esta ya existe o bien ha de ser creada de nuevo.
- La implantación de una nueva estructura en el mercado, como por ejemplo la creación de un monopolio.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2005) definió la innovación como “todos los pasos científicos, comerciales, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo e introducción en el mercado con éxito de nuevos o mejorados procesos y equipos, o la introducción de una nueva aproximación a un servicio social. La I+D (investigación + desarrollo) es solo uno de estos pasos”.

Según (Gee Sherman, 1981) “innovación: es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidades se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente”. En la cita anterior el autor se refiere al término como una actividad aportada por una persona a otra para cumplir las necesidades del mismo.

Según (Pavón y Goodman, 1981), “innovación es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización”. Partiendo de esto puede decirse que la innovación no debe ser exclusivamente “lo nuevo” sino que también da cabida a “lo mejorado” siempre que se contemple la originalidad en algunas de sus vertientes.

En las definiciones anteriores se mezclan diferentes conceptos: novedad, mejora, competitividad, ideas, tecnologías, productos, procesos, éxito. Innovar tiene que ver con aportar novedades, pero no todas tienen valor, se trata de aportar novedades que se conviertan en ventaja competitiva y traduzcan en éxito para la organización. Si no aplicamos la novedad, si no generamos valor, en todo caso inventamos pero no innovamos. Tiene que ver con competitividad, por tanto innovar debe aportar valor en clave de retorno económico.

Por todo lo referido anteriormente la autora considera que “innovar es explotar con éxito nuevas ideas o nuevos conocimientos, asumiendo más riesgos que los competidores, para conseguir una posición competitiva superior, mejores resultados económicos y la satisfacción de los clientes”.

Toledo (2021) define seis fases de la innovación:

- Identificación de las necesidades latentes que puedan haber en el mercado.
- Generación de ideas para cubrir esas necesidades.
- Selección de las ideas generadas.
- Transformación de esas ideas en características.
- Implementación de los modelos.
- Aplicación del modelo.

### ***Tipos de innovación***

El manual de Oslo (Oslo, 2021) define los siguientes 4 tipos de innovación:

- Innovación en producto/servicio: Introducción en el mercado de nuevos (o significativamente mejorados) productos o servicios. Incluye alteraciones significativas en las especificaciones técnicas, en los componentes, en los materiales, en la incorporación de software o en otras características funcionales.
- Innovación en proceso: Implementación de nuevos (o significativamente mejorados) procesos de fabricación, logística o distribución.
- Innovación organizacional: Implementación de nuevos métodos organizacionales en el negocio (gestión del conocimiento, formación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos, gestión de la cadena de valor, reingeniería de negocio, gestión del sistema de calidad, entre otros.), en la organización del trabajo y/o en las relaciones hacia el exterior.
- Innovación de marketing: “cómo lo comercializa”, implementación de nuevos métodos de marketing incluyendo mejoras significativas en el diseño meramente estético de un producto o embalaje, precio, distribución y promoción.

En ocasiones suelen agruparse las definiciones de innovación organizacional y de marketing bajo la denominación general de innovación en la gestión, quedando la clasificación de la manera siguiente:

- Innovación en producto/servicio: Definición de nuevos productos/servicios o incremento sensible en la calidad o funcionalidades de los ya existentes.
- Innovación en proceso: Definición de nuevos procesos, o la mejora de los existentes, encaminada a incrementar el nivel de eficiencia de la empresa.
- Innovación en la gestión: Una mejor en las actividades de gestión de la empresa (logística, administración, almacén, entre otras).

*Diseño de nuevas ofertas comerciales: una innovación en el servicio*

(Del Real, 2021) refiere que en materia de comercio una oferta comercial es cualquier actividad promocional centrada en el precio, formato, tamaño de un producto y sus condiciones de compra, que tiene por finalidad dar a conocer un nuevo producto o servicio (en sus fases de lanzamiento) o conseguir un aumento de la venta de los existentes.

Las empresas se enfrentan a la complicada tarea de generar valor para el cliente en un entorno de continuos cambios en los que el consumidor es cada vez más exigente. El factor común para el éxito es la identificación de las tendencias del mercado, la médula de este propósito es determinarlas palancas del sector clave en el que opera la empresa y sobre todo saberlo comunicar. Una buena política de ofertas puede aumentar considerablemente las ventas de cualquier empresa.

(Palomo, 2015) considera como pilares fundamentales para generar valor en el **diseño de ofertas comerciales** los siguientes:

- Enfocar nuestras ventas siempre al mercado. Se obtendrá más efectividad si se hace orientado a la venta del producto.
- Vigilar la evolución del entorno, es decir, del mercado en que se actúa: globalización de los mercados, los cambios tecnológicos y las alianzas estratégicas y fusiones que son una fuente de competencia.
- Que la oferta comercial que se diseñe cree valor, es decir que sea una fuente de beneficios para el consumidor (a través del precio, funcionalidad, conveniencia,

disponibilidad y presentación). Por lo tanto que sirva para su diferenciación del resto de las ofertas y por consiguiente sea una fuente de beneficios para la organización.

Pautas a seguir para diseñar y gestionar adecuadamente una amplia variedad de ofertas en el servicio:

1. Análisis del cliente, mercado y competencia.
2. Segmentación del mercado y elección del mercado objetivo.
3. Posicionamiento.
4. Política de precios.
5. Comunicación y Publicidad.

### *Innovación y diseño de ofertas en el sector hotelero*

En el entorno competitivo actual, la innovación se ha convertido en un factor esencial para lograr el éxito de las empresas en el cada vez más creciente sector de los servicios y por ende en el sector hotelero. Éste es un mercado con exceso de oferta y con clientes cada vez más exigentes.

Los hoteles deben adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias del mercado. La innovación es una vía imprescindible para hacer frente a los competidores. La clave está en la diferenciación de los productos y servicios. Se trata de generar ventajas competitivas que aporten un valor añadido a los clientes.

En el sector hotelero, en la categoría innovación en producto o servicio brindada por el Manual de Oslo, pueden diferenciarse tres formas de innovar: concepto de negocio, servicio ofrecido al cliente e infraestructura y diseño de los hoteles.

Una de las formas de innovación en el servicio es el diseño de ofertas cada vez más atractivas, capaces de captar cada vez más clientes potenciales y logre fidelizarlos. Todo negocio turístico en la actualidad ha experimentado un proceso de mejora continua a lo largo de los años. La innovación en este tipo de negocios se consigue de diferentes maneras: prestando mucha atención a la investigación y desarrollo, así como, pensando en satisfacer necesidades y gustos de los clientes potenciales.

(Rauda, 2018) Razones para innovar al crear nuevas ofertas comerciales en una empresa turística:



- Mejora la relación con el cliente al presentarle nuevos productos que le den un beneficio más alto.
- Permite nuevos argumentos de ventas y comercialización hacia los clientes.
- Aumento sobre el nivel de ventas al presionar sobre el índice de sustitución de productos.
- Mejora la imagen de la empresa en un mercado turístico, preparándola como activa y moderna.
- Se posiciona a la empresa como una rival fuerte para la competencia.
- En el turismo, la innovación es muy importante porque el turista siempre quiere algo nuevo, los detalles, la decoración de un hotel, por ejemplo, son pequeñas cosas que pueden tener un gran significado para el turista.

## **Métodos**

El diseño y desarrollo de ofertas turísticas atractivas, como fuentes de ingreso de divisas es un objetivo priorizado del Ministerio del Turismo en Cuba. Para alcanzar tal aspiración es necesario diseñar nuevos productos turísticos que sean pertinentes y rentables (económica, social y ambientalmente) según el amplio espacio de la oferta y la demanda, sobre la base de propuestas innovadoras.

El Hotel San Juan fue inaugurado como Restaurante Leningrado el 18 de julio de 1981. Tres años más tarde se incorporan 32 habitaciones, piscina y bar, tomando el nombre de Motel Leningrado. Actualmente su nombre es Hotel San Juan y pertenece al Ministro de Turismo, está subordinado a la cadena ISLAZUL, la cual lo clasifica con el sello Aldaba como hotel de ciudad. A su vez es una sucursal con carácter de UEB, complejo Las Américas-Villa San Juan-Rancho Club de categoría 3 estrellas.

El hotel ofrece un esmerado servicio, sobresaliente por sus comodidades y variadas prestaciones. Cuenta con 111 habitaciones dobles en cabañas y conjuntos (30 con minibar) y 5 triples, todas climatizadas, con baño privado, TV vía satélite, radio, caja de seguridad y telefonía internacional. La instalación cuenta además con 2 restaurantes, lobby bar, snack bar, cafetería, servicio a las habitaciones, sala de juegos, bar terraza con animación, piscina con snack bar, piscina para niños, tienda, masajes, cambio de moneda,

centro nocturno, buró de turismo, fax, fotocopia, lavandería, mensajería, taxis, renta car y parqueo, servicio de Internet y excursiones por el entorno histórico del hotel.

**Misión:** Brindar servicios hoteleros de alojamiento, gastronomía y recreación, satisfaciendo necesidades y expectativas, disponiendo de instalaciones confortables y trabajadores con elevada profesionalidad, capacitados y motivados para hacer de nuestros clientes la clave del éxito.

**Visión:** Es una empresa competitiva en el sector turístico Santiago de Cuba, con un personal competente e instalaciones confortables que garanticen la mejor relación calidad-precio, logrando un desarrollo sostenible para satisfacer con excelencia las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.

La instalación tiene adecuadamente diseñada su misión empresarial, se deja claro su razón de ser y se describe el ¿cómo?, ¿con qué? y ¿para qué? Sin embargo, la visión no tiene un horizonte temporal definido y ninguna de las dos incorpora la innovación como un factor indispensable para el alcance de la competitividad deseada y el desarrollo sostenible que se plantean en la visión.

El hotel opera bajo diferentes regímenes de pensión alimenticia que se muestran a continuación:

**CP-** desayuno y alojamiento ----- **Continental Plan.**

**AP-** desayuno, almuerzo, cena y alojamiento----- **American Plan.**

**MAP-** desayuno, cena y alojamiento -----**Modificación American Plan.**

**EP-** alojamiento ----- **European Plan**

Dentro de estos paquetes el más vendido es el MAP que permite al visitante disfrutar de los servicios de desayuno, cena y alojamiento, muchos de estos turistas realizan visitas en el horario del día y por lo general no se encuentran en el hotel a la hora de almuerzo.

### *Selección de expertos*

Para el desarrollo de la investigación se creó un equipo de trabajo integrado por expertos (directivos, especialistas, trabajadores con experiencia en la actividad turística) capaces de utilizar sus conocimientos y experiencias para aplicar la innovación comercial, a partir de diseñar ofertas comerciales más rentables y que satisfagan las necesidades del cliente.

Para la determinación del grupo de expertos se utilizó el software Decisión, que constituye una herramienta para evaluar el desempeño de entidades de servicio en cuanto a la Calidad. Específicamente para las decisiones grupales se aplica el método de evaluación de expertos, por la importancia que reviste la obtención de personas confiables o fiables a la hora de tomar información, así como para facilitar el trabajo a los usuarios disminuyendo la complejidad mediante una eficiente interfaz.

El procedimiento para el diseño de ofertas se desarrolló en tres etapas:

***Etapas I: Evaluación de las necesidades de innovación***

Se estudiaron las características del mercado en el que opera el hotel, así como las ofertas actuales con que cuenta el mismo y su valoración por los clientes a partir de los resultados de encuestas aplicadas. Se detectan las necesidades o vacíos que deben cubrirse a partir de elementos innovadores que logren incrementar los niveles de rentabilidad para el hotel y la satisfacción de los clientes.

***Paso 1: Determinar necesidades. (Análisis del mercado y las ofertas actuales)***

Como primer paso del procedimiento se efectuó un análisis del comportamiento del mercado en el que opera el hotel. Para ello se evaluó el comportamiento de los indicadores comerciales y además se aplicó la Matriz General Electric, para ver en qué posición se ubica el mismo en cuanto al atractivo del mercado y la posición competitiva. Esta matriz fue diseñada y utilizada por la Empresa Consultora Mc Kensey y recibe también el nombre de Matriz Mc Kensey. Este instrumento relaciona dos dimensiones básicamente importantes para valorar un negocio: **atractivo del sector o mercado y la posición competitiva**. El aspecto clave radica en definir los **Factores Clave de Éxito** tanto para la posición competitiva como para el atractivo del mercado.

- Para la posición competitiva: la cuota de mercado y su crecimiento, la calidad del producto, los canales de distribución y otros.
- Para el atractivo del mercado: tamaño y crecimiento del mismo, estructura competitiva, precios, regulaciones gubernamentales y otros.

El proceso de realización de la Matriz parte de la evaluación que hagan los expertos de las diferentes variables aplicando una escala del 1 al 5 para medir el nivel de impacto que tenga cada factor según las dimensiones. Luego se calcula el peso específico de cada uno

y se le atribuye un valor ponderado total. De esta forma se sitúa un punto, producto de la intersección de ambas dimensiones en uno de los cuadrantes de la matriz.

<b>POSICIÓN COMPETITIVA</b>	<b>FUERTE</b>	<b>MODERADA</b>	<b>DEBIL</b>	
	A	B	C	<b>FUERTE</b>
	D	E	F	<b>MODERADA</b>
	G	H	I	<b>DEBIL</b>
	<b>ATRACTIVO DEL MERCADO</b>			

**Figura 1. Matriz General Electric o Matriz McKinsey.**  
**Fuente: McKinsey (1970, citado por Barrionuevo, 2017)**

De las nueve casillas o cuadrantes en que se divide la matriz, las que corresponden al extremo superior (**A,B,D**), pertenecen a las empresas ganadoras donde se debe invertir para crecer y asegurar su desarrollo, no obstante hay que tener en cuenta los cuadrantes que indican una posición moderada, es decir:

- En la **A**, la posición más favorable es líder en el mercado.
- En la **B**, existe déficit de recursos, por lo que se necesita invertir.
- En la **D**, es preciso buscar los segmentos más atractivos y dedicarles los recursos para mejorar, por lo que requieren de inversión.

Los cuadrantes que corresponden a la diagonal (**C, E y G**), pertenecen a las empresas intermedias en las que es necesario invertir selectivamente, es decir:

- En la **C**, se requiere estudiar cada actividad para invertir en ellas y mejorar posición.
- En la **E**, la posición es de espera, o sea se segmentan actividades para invertir y para que el negocio siga dando beneficios.
- En la **G**, existen actividades que requieren mantener la situación para financiar a las otras, o sea son protectoras.

Por último las casillas que corresponden al extremo inferior derecho (**I, H, y F**), pertenecen a las empresas perdedoras de las cuales es posible retirarse total o parcialmente, es decir:

- En **I**, son actividades con una posición competitiva y un atractivo de mercado muy débil, en las que hay pocas exigencias en su desarrollo, por lo que es más recomendable abandonar esta actividad liquidando el negocio.
- En **H**, las actividades se pueden manifestar poco atractivas dada su posición, por lo que se requiere prudencia para una desinversión parcial o abandonar si no vale la pena mejorar.
- En **F**, constituyen actividades que requieren algunas desinversión parcial siempre y cuando no distraigan recursos de las prioritarias.

Para el análisis de las ofertas actuales se realizará la Matriz de satisfacción de los clientes que permitirá conocer en qué medida estos están satisfechos con respecto las ofertas brindadas. Las entrevistas realizadas a especialistas del área comercial del hotel permitirán determinar los vacíos en las ofertas actuales y la necesidad de diseñar nuevas aplicando ideas creativas.

### ***Paso 2: Análisis de los clientes***

Conocer a sus clientes es el factor fundamental para toda empresa prestadora de servicios. Por esta razón, como parte del procedimiento para diseñar ofertas debe hacerse un análisis de los clientes de la empresa, para identificar sus características y enfocarse en la satisfacción de los mismos. Con este objetivo se aplican encuestas que permitirán determinar su nivel de satisfacción. Se analiza además al cliente interno para conocer su consideración acerca de las ofertas que actualmente brinda el hotel y su opinión acerca de la necesidad y viabilidad que tendría un nuevo diseño de estas.

Fischer (2011) en su libro *Mercadotecnia*, propone que para el cálculo del tamaño de la muestra para población infinita se aplique la siguiente fórmula, que en este caso se utilizará para la encuesta al cliente externo:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

Para el cálculo del tamaño de la muestra para la encuesta al cliente interno se aplica la fórmula de Fisher para población finita:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño de la población

Z<sup>2</sup>: Valor de la distribución normal estándar

p: probabilidad de ocurrencia

q: probabilidad de no ocurrencia

e: Nivel de error fijado por el investigador

Si no existen evidencias en estudios anteriores se asume que la probabilidad de ocurrencia y de no ocurrencia es de 50% (0,5) cada una. El margen de error se asume desde 1-10% si no existen historiales. El nivel de confianza consiste en el riesgo que se corre si la muestra elegida no es representativa y si es muy elevado se pierde credibilidad. Generalmente se asume el valor 1,96 que equivale a un 95%. Se aplica un muestreo estratificado para lograr una mejor variedad y equitatividad en los criterios, seleccionándose en el caso de los clientes internos una representación de personal de diversas áreas del hotel y en el caso de los externos se aplicó a los nacionales pero a distintos tipos de clientes, de acuerdo a la edad y tipo de estancia en la instalación.

Para determinar la fiabilidad de la encuesta se utilizará el Alpha de Cronbach, que es el indicador más utilizado para este tipo de análisis. Este coeficiente determina la consistencia interna de una escala analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala. Toma valores entre 0 y 1, aunque también puede mostrar valores negativos (lo que indicaría que en la escala hay ítems que miden lo opuesto al resto). Cuanto más se acerque el coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada. Para calcular el coeficiente Alpha de Cronbach se utilizará el software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versión 22.0.

### ***Paso 3: Análisis de la competencia y de la estabilidad de los proveedores***

En este paso se analizarán las instalaciones que constituyen competencia para el hotel, por prestar servicios similares a este, lo que se analizará con la realización de la matriz de evaluación de los competidores. También se estudiará la estabilidad de los proveedores

para conocer si la oferta que se diseñará contará con la garantía de un suministro estable y su poder de negociación a través de la matriz de evaluación de los proveedores. El análisis del entorno competitivo se realiza a nivel de competencia geográfica la cual está representada por varias instalaciones que ofrecen bienes y servicios análogos, a precios similares.

#### ***Paso 4: Selección del público objetivo y mercado meta***

Para la selección del mercado meta y público objetivo se aplican las técnicas de encuestas y entrevistas, y se tienen en cuenta los resultados de los indicadores comerciales y estudios de mercado anteriormente realizados por el hotel, lo que permite definir hacia qué segmento de mercado fundamentalmente estarán orientadas las ofertas que se diseñen.

#### ***Etapas II: Aplicación de la innovación en las ofertas comerciales***

Teniendo en cuenta los resultados del análisis realizado en el primer paso de la etapa 1, donde fueron identificadas las necesidades de innovación en las ofertas comerciales, se procede en esta etapa a la introducción de mejoras en la forma de brindarles los servicios a los clientes. Se generan las ideas con colaboración del grupo de expertos y se diseñan las propuestas de ofertas.

#### ***Paso 1: Generación de ideas***

Para dar inicio a este paso se aplica la técnica de trabajo en grupo. En primer lugar se aclaran las expectativas, objetivos y normas para la sesión y se procede a la elaboración de un listado con ideas novedosas de los expertos que contribuyan a la elaboración de las ofertas lo más certeras posibles y progresivamente superiores en calidad y cantidad.

En esa fase se desarrollan técnicas de pensamiento divergente como la Tormenta de ideas, la cual tiene su fundamento desde hace ya varias décadas cuando (Alex Osborn, 1960) en su libro "Imaginación Aplicada", introdujo el principio de "Criterio diferido". Este método permite generar ideas en grupo lo cual produce resultados superiores en calidad y cantidad que si se trabaja en forma individual. Estas ideas pueden referirse a identificación de problemas o sus causas, o soluciones de los mismos.

#### ***Paso 2: Propuestas de ofertas***

Un mismo pensamiento de un nuevo producto puede desembocar en varios conceptos. Se trata de concretar las ideas expresadas por los expertos, teniendo en cuenta funciones o ventajas esperadas del producto, a quien va dirigido y las actividades que el mismo

genera. En este paso se elaboran las ofertas a partir del banco de ideas aportadas en el paso anterior.

### *Etapa III: Validación de las ofertas*

Una vez diseñadas las ofertas, para su validación se tuvo en cuenta el criterio de los expertos, de los clientes a través de encuestas aplicadas y la factibilidad económico-financiera que tendrían para el hotel.

#### *Paso 1: Validación de las ofertas por los expertos*

Se orientó a los expertos que valoraran cada una, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño máximo del éxito, las que a su consideración tienen mayor importancia para el hotel.

Aquí se les orienta a los expertos que den sus ponderaciones por orden de importancia donde la número 1 es la más importante, hasta  $n=5$ , en este caso, que será la de menos importancia. Se debe tener en cuenta que no deben ocurrir iguales ponderaciones a una misma competencia, porque se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación. Recogida la información se ordenan las ponderaciones de acuerdo con el valor de la sumatoria por filas indicada por  $R_j$ . Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de  $R_j$  media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia.

#### *Paso 2: Validación de la satisfacción por el cliente*

El cliente externo constituye una parte esencial de un negocio. Es una persona que merece un trato respetuoso y que no depende de quienes lo atienden, sino que estos últimos dependen de él. Los clientes satisfechos suelen hacer compras repetidas, así como referir a tu negocio a otras personas que conocen.

En ese sentido, para conocer su valoración de las ofertas, se utilizan los resultados de la encuesta aplicada en la que estos emiten su criterio de cada una utilizando una escala de 1-5, desde no atractiva hasta muy atractiva.

#### *Paso 3: Análisis de factibilidad de cada una de las ofertas (impacto económico-financiero)*

El objetivo de este paso consiste en un análisis del impacto económico-financiero que representaría cada una de las propuestas para el hotel y realizar las comparaciones correspondientes con los ingresos por concepto de ofertas de período anterior.



#### Paso 4: Selección de la mejor oferta

A partir del criterio de los expertos, los resultados de las encuestas a los clientes y del análisis de factibilidad, se seleccionará la mejor oferta que será la que más rentabilidad aporte al hotel y logre altos niveles de satisfacción de los clientes.

### **Resultados**

El Comité de expertos quedó integrado por 7 profesionales de diferentes áreas del hotel.

#### *Etapa I: Evaluación de las necesidades de innovación*

Se evaluaron las necesidades de innovación a partir del análisis del mercado y de las ofertas actuales, lo que demostró que entre el 2016 y el 2018 hubo un incremento en el turismo internacional y decrecieron los turistas nacionales. El hotel se encuentra en una posición media en cuanto al atractivo del mercado y la posición competitiva; queda ubicado en la posición de espera, lo que significa que deben segmentarse actividades para invertir y para que el negocio siga dando beneficios. La instalación debe mejorar su posición competitiva, con la búsqueda de estrategias comerciales que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia en la realización de los servicios que oferta. Además deberá realizar movimientos estratégicos en cuanto a la potenciación de nuevos servicios y el reordenamiento de los que no poseen las condiciones óptimas para alcanzar su máximo rendimiento. Se requiere diseñar ofertas atractivas que resulten en altos niveles de satisfacción de los clientes y un impacto económico favorable para el hotel.

Se aplica la Matriz BCG que relaciona las variables de contribución y porcentaje de ventas, los resultados que arrojan se presentan a continuación:

Cuadrante estrella: Se ubican los puntos de venta siguientes:

Restauran Buffet, carpeta, cafetería, piscina, centro nocturno-discoteca

Cuadrante Perro: Se ubican los puntos siguientes:

Lobby bar, parrillada, teléfono

Se concluye que al elaborar las propuestas de ofertas deben tenerse en cuenta los puntos de venta del cuadrante estrella, por su alto nivel de participación en las ventas y el alto margen de contribución. Puede considerarse combinar en ofertas atractivas puntos de venta “estrella” con los puntos de venta “perros” para lograr que estos últimos alcancen

mayores niveles de venta y mayor margen de contribución, es decir que alcancen participación favorable en el mercado, que logren generar ingresos y ser impulsados por los productos estrella.

### *Etapa II: Aplicación de la innovación en las ofertas comerciales*

A partir del banco de ideas resultante del paso 1, se procede a diseñar las propuestas de ofertas. Para ello se tuvo en cuenta que la instalación tiene autonomía para diseñar ofertas, siempre que estén al nivel del estrellaje que indica el estándar del hotel. Los datos utilizados en la investigación conciernen hasta diciembre de 2019, antes del cambio de moneda, elemento que ha sido parte del reordenamiento económico. Por tanto hotel operaba con moneda nacional (MN) y peso convertible (CUC). El cover de las ofertas se diseña en cuc, sin embargo con el cambio de monedas que ha tenido lugar no es posible compatibilizar las cifras para el desarrollo del presente trabajo, lo que se logrará cuando la instalación determine oficialmente en qué monedas operará.

**Tabla 1. Cartera de ofertas propuesta.**

	Cantidad de personas	Oferta	Cover (cuc)
1-	2	Cena de pollo entero asado 1 botella de vino o sidra Alojamiento desayuno	50
2-	1	Entrada a la piscina almuerzo en pizzería	10 a consumir 8 en la pizzería
3-	1 pareja y 2 niños(1 gratis)	Cena buffet 4 líquidos alojamiento en habitación Doble Desayuno	60
4-	2	Noche de show en la terraza 1entremés de jamón y Queso 2 líquidos Alojamiento en habitación sencilla Desayuno	30
5-	1	Desayuno Entrada a la piscina	15

Fuente: Elaborado por la autora.

### *Etapa III: Validación de las ofertas*

#### *Validación de las ofertas por los expertos*

Para otorgar las ponderaciones a cada oferta por expertos, estos le dan su valoración en escala de 1-5, donde: 1-Muy débil, 2-Débil, 3-Medianamente fuerte, 4-Fuerte, 5-Muy fuerte.

**Tabla 2. Evaluación de las ofertas por los expertos.**

<b>Oferta / expertos.</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>R<sub>j</sub></b>	
Oferta N.1	1	2	2	1	3	1	3	13	1,86
Oferta N.2	4	5	3	4	4	5	4	29	<b>4,14</b>
Oferta N.3	2	1	1	2	1	2	1	10	1,42
Oferta N.4	5	3	4	5	2	3	5	28	<b>4</b>
Oferta N.5	3	4	5	3	5	4	2	26	<b>3,71</b>

**Fuente: Elaborado por la autora**

A partir de las ponderaciones otorgadas por los expertos a cada oferta, quedan como las más fuertes y atractivas la 2,4 y 5, siendo a consideración de los expertos más viables para su puesta en práctica, más rentables para el hotel y las de mayor preferencia para los clientes.

### ***Paso 2: Validación según la satisfacción del cliente***

Como resultado del análisis de la encuesta al cliente se observa que de las cinco ofertas, el orden de preferencia para estos es: Entrada a la piscina con almuerzo en pizzería (10 cuc a consumir 8, seguido de noche de show en la terraza que incluye 1 entremés de jamón y queso, 2 líquidos y alojamiento en habitación sencilla (30 cuc) y como tercera, entrada a la piscina con desayuno incluido (15 cuc). Por tanto no son de preferencia para los clientes las ofertas: cena de pollo entero asado con 1 botella de vino o sidra, alojamiento y desayuno (50 cuc) y cena buffet con 4 líquidos y alojamiento en habitación doble (60 cuc). Es decir, que la elección de las mejores ofertas para los clientes resultaron ser 2,4 y 5, seguidas por la primera y la tercera, coincidentemente con la selección de los expertos.

### ***Paso 3: Análisis del impacto económico-financiero de cada una de las ofertas***

El total de turistas días al cierre del 2018 fue de 16094 clientes y se obtuvo un ingreso por concepto de ofertas de 198 679,4 cuc. Por criterio de expertos y de acuerdo a la experiencia de años anteriores, estos le asignaron un por ciento probable de realización en el año a cada una de las ofertas.

Asumiendo que se mantenga la misma cifra de clientes se calculan los posibles ingresos que aportaría cada una de las ofertas si se aplicaran para el hotel. De esta manera, el ingreso total que obtendría el hotel por este concepto asciende a **237385,3** cuc, lo que significa un incremento de 38 705,9 cuc con respecto al año anterior. Esto representa un

19,5 % de crecimiento del nivel de ingresos, resultando la cuarta oferta como la que más participación en los ingresos tendría y por tanto la de mayor impacto en la rentabilidad del hotel, seguida de la primera y la segunda.

**Paso4: Selección de la mejor oferta:** Luego de ser validadas las ofertas por los expertos, los clientes y de haber analizado su impacto económico, se muestran en la siguiente tabla la posición en que quedan de acuerdo a cada criterio.

**Tabla 3. Posición de las ofertas de acuerdo al criterio de expertos, los clientes y el impacto económico.**

Ofertas	Según criterio de los expertos	Según criterio de los clientes	Impacto económico
1ra	4	4	2
2da	<b>1</b>	<b>1</b>	3
3ra	5	5	5
<b>4ta</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
5ta	3	3	4

Fuente: Elaborado por la autora

Los expertos y los clientes ubican en primer lugar a la segunda oferta, la que representa la posición 3 en el impacto económico. Sin embargo la cuarta oferta está en la posición 2 por expertos, clientes y es la que mayor impacto económico tendría para el hotel aportando ingresos por valor de 62766,6 cuc. Por tanto queda seleccionada como mejor oferta: noche de show en la terraza, incluye entremés de jamón y queso, 2 líquidos, alojamiento en habitación sencilla y desayuno. Los resultados de esta investigación se convierten en una meta a alcanzar por los directivos de la instalación hotelera, pues las ofertas que hasta la fecha habían brindado no alcanzaban el nivel de ingresos que permitiera elevar su rentabilidad. El diagnóstico estratégico más reciente realizado en el hotel, demostró la existencia de debilidades en las áreas financiera y de comercialización; sin embargo, el procedimiento propuesto en el presente trabajo va más allá, pues brinda un camino hacia el alcance de mayores niveles de rentabilidad y satisfacción de los clientes y consecuentemente podría contribuir a la eliminación de esas debilidades.

## Conclusiones

- 1. Se diseñaron ofertas comerciales dirigidas fundamentalmente al turismo nacional.*
- 2. Las ofertas comerciales diseñadas de ser brindadas por el hotel, lograrían incrementar los niveles de ingresos en un 19,5% y la satisfacción de los clientes.*

- 3. *El resultado de las encuestas al cliente demostró que el hotel considera que tiene la disponibilidad y está en condiciones de incorporar las ofertas diseñadas.***
- 4. *El procedimiento utilizado en la investigación para el diseño de ofertas puede aplicarse en otras instalaciones turísticas del territorio, pudiendo contribuir a elevar los niveles de rentabilidad y satisfacción de los clientes.***

## **Referencias bibliográficas**

1. Barrionuevo Lozano, M. (2017). Estudio de la estrategia empresarial de Pepsico Inc. Doble Grado en Administración y Dirección de empresas, Universidad de Sevilla.
2. Del Real, M. (2021). Consumateca. Las ofertas comerciales qué son, derecho d los consumidores. Disponible en <http://www.consumateca.com>
3. Fischer De La Vega, L. E., y Espejo Callado, J. (2011). Mercadotecnia. Cuarta edición. McGraw-Hill Interamericana. Editors S.A. de Cv México DF.
4. Gee, S. (1981). Technology transfer, innovation and international competitiveness. Hoboken, NJ, U.S.A. John Wiley & Sons.
5. Haro Carrillo, Fernando Andrés; Córdova Rosas Nelson Claudio (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en le estrategia empresarial. INNOVA Research Journal, 2017.
6. Lineamientos de la política económica y social de Partido y la Revolución (2021). Octavo Congreso del Partido Comunista de Cuba.
7. Manual de Oslo (2019) Propuesta de guía para recoger e interpretar datos sobre innovación tecnológica. Madrid, España. (3ra Edición)
8. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), (2005), “Innovación”. OCDE/EU/Eurostat.
9. Osborn, A. F. (1960). Imaginación aplicada. *Madrid: Velflex.*
10. Palomo, I.I. (2015). El diseño de valor en la oferta comercial. Disponible en <http://es.linkedin.com>
11. Pavón, J., & Goodman, R. A. (1981). La Planificación del desarrollo tecnológico: el caso español: proyecto modeltec. Centro para el desarrollo Tecnológico Industrial. Madrid 1981.
12. Rauda Calderón, Wilmer Alexis (15 de febrero de 2018). Importancia de la innovación en el sector turístico. Disponible en [www.entornoturistico.com](http://www.entornoturistico.com).
13. Schumpeter, (1934), citado por: de Sousa, B.M.B., & Dominique –Ferreira, S. (2012). La innovación de los processos. Diferenciación en los servicios turíticos. Estudios y perspectivas en turismo. 21(4), 963-976.
14. Toledo (2021) La importancia de la innovación. Disponible en <http://www.prezi.com>