

MODELO DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA ACTIVIDAD HOTELERA

MODEL OF COMMERCIAL MANAGEMENT INNOVATION IN THE HOTEL ACTIVITY

*MSc. Jorge Pérez Jardines^I, jeconomico@hamerica.scu.tur.cu;
Dr.C Graciela Castellanos Pallerols^{II}; gcpallerols@gmail.com*

Dr.C Norma Hernández Rodríguez^{II}; norma@uo.edu.cu

MSc. Frank Ángel lemoine Quintero^{III}; fangel64@gmail.com

MSc. Vladimir Perdomo Verdecia^{II}; vladimirpv@uo.edu.cu

^IMEDICUBA, La Habana, Cuba

^{II}Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

^{III} Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador

Resumen

El sector del turismo por su carácter dinámico exige una constante innovación en su gestión comercial para crear mayores valores para los clientes, es por eso que se propone un Modelo de innovación comercial en la actividad hotelera que persigue el objetivo de proponer nuevas formas de comercialización basadas en la integración de ideas innovadoras y los proyectos innovativos para la elaboración de la cartera de oferta. En este artículo se exponen las concepciones teóricas metodológicas acerca del proceso de gestión comercial y la innovación de la gestión; y el diseño de ofertas en entidades turísticas, así como los pasos metodológicos del modelo, el instrumental analítico y metodológico que lo operacionalice. El modelo propuesto permitió demostrar que desde un enfoque de proyectos innovativos se logra generar ofertas de alto valor para el cliente e incorporarla a la cartera validadas por un estudio desde el punto de vista comercial y económico.

Palabras clave: Innovación, gestión comercial, proyectos innovativos, cartera de oferta.

Abstract

The tourism sector, due to its dynamic nature, requires constant innovation in its commercial management to create greater values for customers, which is why we propose a Model of commercial innovation in the hotel activity that pursues the objective of proposing new forms

of commercialization based in the integration of innovative ideas and innovative projects for the elaboration of the offer portfolio. In this article the theoretical methodological conceptions about the commercial management process and the innovation of the management and the design of offers in tourist entities are exposed, as well as the methodological steps of the model, the analytical and methodological instruments that operationalize it. The proposed model allowed to demonstrate that from an innovative projects approach, it is possible to generate high value offers for the client and incorporate it into the portfolio validated by a study from the commercial and economic point of view.

Keywords: Innovation, commercial management, innovative projects, offer portfolio.

Introducción

El turismo es considerado en la actualidad, como una de las principales actividades económicas abarcando gran diversidad de productos e implicando una variedad de actores, públicos y privados.

Según la edición 2019 de Panorama del Turismo Internacional, Zurad Pololikavilli, Secretario General de la Organización Mundial del Turismo (OMT) plantea que: “las llegadas de turistas internacionales crecieron un 5 % en 2018 hasta alcanzar la cota de los 1400 millones. Esta cifra se ha alcanzado dos años antes de lo que la OMT había previsto “.

Así como que “al mismo tiempo, los ingresos por exportaciones generados por el turismo aumentaron hasta los 1,7 billones de USD, lo que convierte al sector en una verdadera locomotora mundial de crecimiento económico y desarrollo, que impulsa la creación de más y mejores puestos de trabajo y sirve de catalizador de la innovación y el emprendimiento”. En resumen, el turismo está ayudando a mejorar la vida de millones de personas y a transformar comunidades enteras.

En cuanto al turismo en Cuba en esta misma edición del Panorama del Turismo Internacional la OMT registra que al cierre 2018 crece el arribo de visitantes extranjeros a Cuba, al alcanzar los 4 millones 684 mil visitantes internacionales. El incremento representa un 2 % con relación al año anterior, pero si embargo decrece con relación a los ingresos por turismo internacional en un 0.9% en igual periodo.

Ante la situación actual y la perspectiva de la economía cubana tienen ante sí numerosas e ingentes necesidades de capital, mercado y tecnología, así como la urgencia de elevar su eficiencia, eficacia, productividad, el ahorro de recursos, la sustitución de importaciones y el incremento de la exportación de servicios. La gestión tecnológica y la innovación se conviertan en recursos esenciales muy vinculados al quehacer cotidiano y encuentren tiempo y espacio en nuestro entorno económico, social para promover el desarrollo sostenible.

Después de realizarse una revisión de los documentos normativos del MINTUR, planes de desarrollo del polo turístico Santiago de Cuba, los resultados de los balances del Hotel San

Juan de los últimos tres años se pudo constatar que existen dificultades que frenan el desarrollo de la actividad turística como el proceso actual de comercialización no da respuesta a las exigencias del mercado nacional e internacional actual, deficiencias en la calidad de los servicios que provocaran insatisfacción de los clientes, la oferta no está diversificada ni diferenciada siendo poco atractiva para la demanda turística y la política de capacitación y de estimulación no se concreta en una cultura organizacional innovativa. De lo anteriormente expuesto se deriva el siguiente problema científico: ¿Cómo gestionar de forma innovadora la comercialización de ofertas de mayor valor para el cliente en las entidades hoteleras?

El objetivo de la investigación que se presenta en este artículo es diseñar un modelo de gestión comercial innovativa para entregar ofertas de mayor valor para el cliente en entidades hoteleras y presentar los resultados de su aplicación en el Hotel Villa San Juan.

La novedad científica del artículo que se presenta se encuentra precisamente en el modelo diseñado de gestión comercial innovativa que propone nuevas formas para la comercialización hotelera basada en proyectos innovativos que generan carteras de ofertas de alto valor para el cliente.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El estudio de la innovación en el sector de los servicios es reciente, ha sido muy poco estudiada. Aguiló y Jacob, (2008) plantean que: "El sector turístico es un sector que continuamente genera un mayor porcentaje de valor añadido a la economía mundial y ha presentado un crecimiento sostenido en los últimos 20 años".

El concepto del sector servicios es ambiguo y heterogéneo ya que abarca todas aquellas actividades que no se incluyen en el sector primario (dedicado a la obtención de materias primas) ni en el sector secundario (dedicado a la transformación en productos de esas materias primas).

La característica de los servicios presente en la actividad turística y por tanto en la hotelería se expresa en la intangibilidad, importancia de los factores organizativos, el rol de los recursos humanos como fuente de la competitividad.

Sancho (1991) considera que: "La innovación en el sector turístico es la variable más importante que afecta su productividad y por tanto su competitividad y se deriva de la investigación aplicada en él y la capacidad de la empresa de absorber nuevas tecnologías y conocimientos; aspecto que una vez más resalta la importancia de la gestión del capital humano en el sector".

Antón y Duro (2009) consideran además que: "la innovación en el sector está compulsada por tres factores, los relacionados con la oferta (calificación, materiales y formas

organizativas), con la demanda (información, parones de consumo, exigencias de calidad) y con la competencia”.

En la práctica, la mayoría de las innovaciones en servicios se realizan a partir de combinaciones de cambios y mejoras de productos anteriormente existentes. Por otro lado, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones son las tendencias de los últimos tiempos, gracias a internet y las intranets nacionales.

El término proyecto es muy utilizado en la actualidad y ha sido abordado por diferentes autores (Gómez, 1999; Heredia, 1995; Parodi, 2001) para hacer referencia a un conjunto de actividades interrelacionadas, que se realizan para dar respuesta a un objetivo previamente determinado. La búsqueda de una solución se concreta en actividades, y los recursos destinados a la solución se enmarcan en un contexto específico.

Los proyectos difieren en tipologías, teniendo en cuenta los bienes que se elaboran, los servicios que se prestan, la forma de coordinación, los objetivos o los beneficios.

Para alcanzar la situación deseada, todo proyecto es implementado a través de actividades que generan una serie de productos que, a su vez, conducen a la obtención de los objetivos. Las actividades, productos y objetivos no tienen sentido en sí mismas, sino que son medios para lograr un cambio (impacto) que beneficie al grupo destinatario del proyecto.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2012) aclara que:

“Los proyectos emplean una cierta cantidad de recursos financieros, materiales y humanos y son implementados dentro de ciertos tiempos definidos. Los recursos y los tiempos son limitados y, a menudo, son más escasos de lo que se quisiera. El proyecto persigue hacer el mejor uso posible de ambos para alcanzar la mayor contribución posible a la solución del problema y la obtención de cambios positivos”. (p.10).

Un proyecto y sus resultados tienen que ser sostenible. Siempre debe aplicarse una consideración exhaustiva de la sostenibilidad, especialmente en relación al futuro de los servicios y productos para los beneficiarios.

MÉTODOS UTILIZADOS

El modelo que se presenta fue concebido a partir del análisis de diferentes modelos expuestos en la bibliografía estudiada Fischer L.E & Espejo J (2011); Keller, 2012; Kotler y otros, 2008, 2011, 2014; Monferrer Tirado D. (2013); Stanton, W, Etzel, M y Walker, B. (2004); la consulta a expertos en la temática y las condiciones y características generales en las que se desenvuelven las entidades turísticas en Cuba.

El modelo persigue el objetivo de proponer nuevas formas de comercialización basadas en la integración de las ideas innovadoras, los proyectos innovativos de ofertas y la elaboración de la cartera de ofertas. Las funciones del modelo están encaminadas a: servir de guía

metodológica a los actores implicados en la gestión comercial, posibilitar la transformación de ideas en proyectos innovativos y de estos en ofertas, aportar un conjunto de herramientas y procedimientos que faciliten la gestión comercial, facilitar la medición de los resultados comerciales y de la satisfacción del cliente, favorecer el incremento de la objetividad en la gestión comercial.

El modelo (Figura 1) se estructura como un proceso constituido por tres partes interrelacionadas conformadas por etapas y fases; parte 1: Entrada: evalúa el comportamiento del macroentorno. La parte 2: Innovación en la gestión comercial, conformado por las etapas: Determinación de las condiciones para la innovación y proceso de innovación comercial. La parte 3: Salidas que incluye la satisfacción del cliente y los resultados de la gestión comercial.

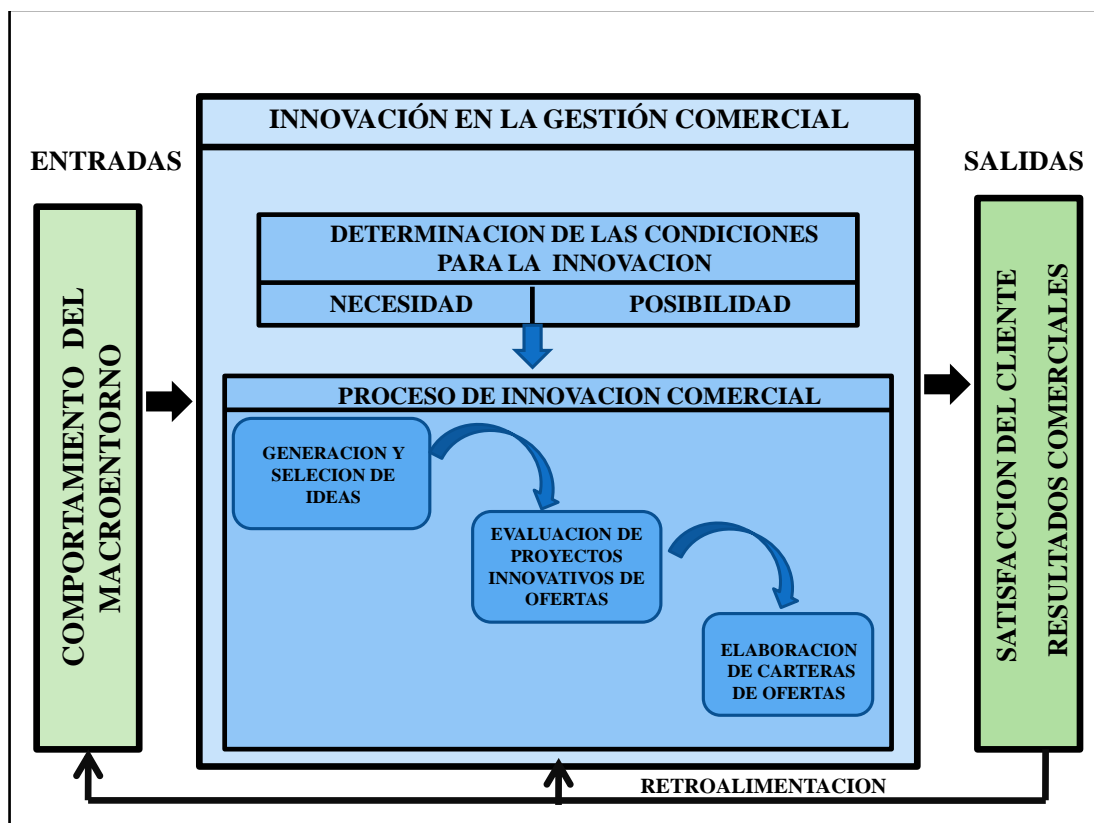


Fig.1: Modelo de innovación en la gestión comercial para la actividad hotelera.

Parte 1: Entrada: comportamiento del macroentorno.

Reconocer el medio ambiente del mercado en que se desenvuelve la empresa, así como los factores que de alguna forma lo afectan y condicionan es de vital importancia para su funcionamiento. Entre los factores están: políticos-legales, socio-económicos, factores socioculturales, tecnológicos, medioambientales.

En este punto se propone analizar el medio ambiente del mercado que condiciona en cierta forma las relaciones de la empresa y sus posibles clientes, teniendo en cuenta el nuevo escenario económico del país, además realizar una evaluación de los atractivos partiendo de la opinión de los expertos.

Parte 2: Innovación en la gestión comercial.

Etapas 1: Determinación de las condiciones para la innovación.

En esta etapa se determinan las condiciones a partir del estudio de las necesidades de la innovación, donde se evalúa el comportamiento del mercado, la competencia y la cartera de productos; y las posibilidades de la innovación donde se analizan la situación económica financiera, el capital humano.

Etapas 2: Proceso de innovación comercial

Fase de generación y selección de ideas

II. Fase de elaboración de proyectos innovativos de ofertas

La formulación de proyectos económicos, es un método que ayuda a decidir cuáles de los productos se deben seleccionar para su comercialización. La metodología para la elaboración de los proyectos innovativos de ofertas que se propone utilizar en la investigación, adaptada a las condiciones de la entidad, objeto de estudio, está estructurada metodológicamente de forma que permita que los análisis y las proyecciones que se realicen tengan un orden lógico que facilite su utilización.

Metodología propuesta:

1 - Análisis de las ofertas.

2 - Aspectos de la planificación económicos financieros a calcular son la determinación de los costos variables, determinación de los costos fijos, proyección anual de ventas, estado de resultado, punto de equilibrio, flujo de caja proyectado.

III: Fase de evaluación de carteras de ofertas.

Esta fase tiene como objetivo de verificar el desempeño técnico y comercial. Una manera de apreciar el desempeño comercial es a través de una prueba de mercado (dura entre 6 meses y dos años) obteniendo datos cuantitativos sobre la aceptación del producto entre los consumidores, se realiza la evaluación de los resultados de la investigación.

Parte 3: Salidas: Consiste en evaluar las mejoras en la satisfacción del cliente y en los resultados de la gestión comercial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización del Hotel San Juan. Cadena Islazul.

El Hotel San Juan fue inaugurado el 18 de julio de 1981, en el año 1983 se añaden en su entorno, 32 cabañas, la piscina y su bar, tomando el nombre de Motel Leningrado. Este hotel pertenece al Ministerio del Turismo y está subordinado a la cadena ISLAZUL, de categoría tres estrellas.

Presentación de los resultados de las fases del modelo de innovación en la gestión comercial en el Hotel San Juan

Entrada: comportamiento del macroentorno.

El análisis del macro-entorno demuestra que Santiago de Cuba presenta bajos índices de comercialización determinados entre otros por deficiente integración de la actividad turística con las ofertas culturales, los diferentes productos ofertados en la ciudad carecen de la calidad y mantenimiento para el turismo.

Innovación en la gestión comercial.

Etapas 1: Determinación de las condiciones para la innovación.

1. Necesidad de la innovación.

Para evaluar la necesidad los elementos que se tienen en cuenta son: análisis del mercado, análisis de la competencia y análisis de la cartera de producto.

Análisis del Mercado.

Se propone analizar el mercado a partir de dos pasos: el diagnóstico del mercado y el análisis del cliente.

Diagnóstico del mercado:

Características del mercado: Se analiza el comportamiento de los indicadores siguientes: turistas físicos el crecimiento en los años 2017-2018 fue de 2.1%, con relación a los turistas días decreció en un 7%; la facturación per cápita por turistas días aumento en un 3,9%; la estancia promedio disminuyó en un 4,1%; el nivel de ocupación lineal disminuye en un 0,8%.

Con relación al turismo internacional en el periodo que se analiza decrece a un 7% producto al recrudecimiento del bloqueo de Estados Unidos contra Cuba; turismo organizado disminuye ligeramente en 1% y el turismo libre en un 17% por la falta de comercialización del polo Santiago de Cuba.

Análisis del cliente:

Como resultado de la aplicación de la matriz de intereses se pudo segmentar el mercado teniendo en cuenta los intereses de los clientes y el de la organización clasificando en los

segmentos de mayor interés Alemania, Italia, Holanda y España por ser los mercados donde mejor convergen estos intereses, siendo Alto-Alto el resultado obtenido en la matriz de intereses.

Análisis de la competencia.

El análisis de la evaluación de la competencia se realizó sobre la base de la información obtenida del balance anual del hotel del 2017, así como datos MINTUR e informaciones obtenidas en FORMATUR con relación a datos del polo. El ranking general obtenido permite llegar a los resultados, siguientes:

El posicionamiento más sólido es el del Hotel Versailles, indiscutiblemente líder del alojamiento en la categoría de tres y cuatro estrellas en la ciudad de Santiago de Cuba.

El Hotel Casa Granda, se sitúa en el segundo lugar del análisis ocupando el primer lugar en los indicadores de localización, caracterizado por los servicios que ofrece con precios competitivos, así como un mayor índice de ocupación.

El Hotel Islazul Las Américas clasifica en el tercer lugar como uno de los mejores en su imagen corporativa y precios competitivos.

El Hotel Islazul San Juan clasifica en el cuarto lugar como uno de los mejores en su imagen corporativa y precios competitivos

Análisis de la cartera de productos.

La información para el análisis de la cartera de productos fue tomada del sistema estadístico de Islazul datos primarios por regímenes y del presupuesto 2018, para el análisis de los planes de alojamiento y de los puntos de ventas se utiliza una adecuación de la matriz BCG.

El hotel opera bajo diferentes regímenes de pensión alimenticia que se muestran a continuación: CP- desayuno y alojamiento; AP- desayuno, almuerzo, cena y alojamiento, MAP- desayuno, cena y EP- alojamiento, el resultado obtenido es el siguiente:

Producto estrella: MAP; Producto vaca: CP y el Producto perros: AP y EP

Para los puntos de ventas se muestra los siguientes resultados:

Cuadrante Estrella: Restaurante Buffet, Carpeta, Lobby Bar, Piscina

Cuadrante Perro: Bar Parrillada, Terraza, Cafetería, Cybercafe

2. Posibilidad de la innovación.

Para evaluar la posibilidad los elementos que se tienen en cuenta son: análisis económico financiero, de los recursos humanos y de los proveedores.

Análisis económico-financiero.

Las ventas al cierre del mes diciembre del 2018 fueron de 3561.6 miles de pesos, con relación al 2017 que fue de 3277.9 miles de pesos con un crecimiento de 283.7 miles de pesos de ello CUC las ventas en el 2018 cerró con un importe de 2979.5 miles de CUC con un crecimiento de 70 mil CUC cuando se compara con el resultado del año 2017 en igual periodo. La utilidad cerró con 21855.61 de pesos en el 2018 y comparado con igual periodo del 2017 que cerró con un importe de 46179.81 pesos disminuyendo el resultado en 24324.2 pesos.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la evaluación de las razones financieras se observa que la razón de liquidez aumenta de 0.93 en el 2017 a 1.15 pesos en el 2018. Para el 2017 el valor de la prueba acida fue de 0.29 pesos por lo que el resultado es desfavorable ya que se encuentra por debajo de la media (0.5 a 1), en el 2018 si el resultado es favorable con 0.62 pesos. En cuanto a la tesorería se observa en el 2017 el indicador nos reporta 0.18 pesos, y en el 2018 de 0.36 pesos. En el 2017 el ciclo de cobro fue de 25 días y en el 2018 de 45 días, en los dos años es favorable para la entidad. El ciclo de inventario disminuyo de 29 días a 26 días del 2017 al 2018 lo que favorece a la entidad. La rentabilidad de las ventas que crece discretamente en el 2018 hasta un 1.30 % lo que demuestra que por cada peso que vende la empresa gana 0.013 pesos.

En el 2017 hubo mayor apalancamiento financiero que en el 2018 por tanto la rentabilidad en el 2018 es superior a las 2017. Se resume que, la situación financiera del hotel es muy favorable en el año 2018 por lo que cuenta con capital de trabajo para elaborar nuevas ofertas, con el propósito de incrementar sus resultados comerciales

Análisis de los recursos humanos.

El resultado de la aplicación de las encuestas aplicadas muestra que existe dificultad en la calidad del servicio. La dirección de la entidad debe hacer un análisis de las causas que inciden en los aspectos negativos que limitan que la organización a brindar un mejor servicio a los clientes y una mejor satisfacción en el resultado laboral de los trabajadores.

Análisis de proveedores

Los proveedores del hotel son 40, por lo que se procede aplicar el método ABC para obtener los proveedores más representativos como son: ITH, EMPRESTUR, SERVISA, Fruta Selecta, Pescasan, Cuba Ron. SA, Lácteos Santiago, Los Portales, Cárnicos Santiago.

Estos nueve proveedores seleccionados, obtuvieron puntuación por encima de 4 puntos, donde se aplicó un rango puntuación de 1 a 5 puntos. Los tres primeros proveedores pertenecen al sector del turismo, las compras a la comercializadora ITH representan el 60% de las compras del complejo hotelero, el resto de las entidades corresponden a la industria alimentaria.

Etapas 2: Proceso de innovación comercial.

Fase de generación y selección de ideas.

A partir del banco de ideas resultante del Brainwriting se procede a diseñar las propuestas de ofertas, teniendo en cuenta que la instalación tiene autonomía para diseñar ofertas, solo que estas deben mantenerse al nivel del estrellaje que lo indica el estándar del hotel (tabla 1)

Tabla 1: Cartera de ofertas propuesta

| No | Cantidad de personas | Oferta que incluye | Cover (CUC) |
|----|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1 | 2 | Cena de pollo entero asado + 1 botella de vino o cidra, +alojamiento y desayuno | 50,00 |
| 2 | 1 | Entrada a la piscina + almuerzo en pizzería | 10,00 a consumir 8,00 (en la pizzería) |
| 3 | 1 pareja y 2 niños (un niño gratis) | Cena buffet + 4 líquidos. +alojamiento en habitación doble +Desayuno | 60,00 |
| 4 | 2 | Noche de show en la Terraza (1entremés de jamón y queso+ 2 líquidos) + Alojamiento en habitación sencilla +Desayuno | 30,00 |
| 5 | 1 | Desayuno + Piscina | 15,00 |

Fuente: Elaboración de los autores.

I. Fase de elaboración de proyectos innovativos de ofertas.

A continuación, se aplica la metodología para la elaboración de proyectos innovativos de ofertas.

Análisis de las ofertas.

Paso 1: Validación de las ofertas por los expertos

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

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 las que a consideración de los expertos más viabilidad y rentabilidad podrían tener para el hotel y las de mayor preferencia para los clientes.

Paso 2: Validación según la satisfacción del cliente

Resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes:

La elección de las mejores ofertas para los clientes resultó ser la 2, la 4 y la 5, seguidas por la primera y la tercera, coincidentemente con la selección de los expertos.

Aspectos de la planificación económicos financieros.

A continuación, se presenta el cálculo de los indicadores económicos financieros aplicando la metodología de determinación de la ficha de costo de la actividad de alojamiento de la Cadena Islazul. Determinándose que una habitación sencilla su costo es 16,70 pesos y la habitación doble 20,18 pesos.

Determinación de los costos variables

Para el cálculo de los costos y los gastos en la actividad gastronómica, se diseña por parte el autor de la metodología del cálculo de las fichas de costo de la actividad gastronómica por las ofertas turísticas que se proyectan, se calculan el costo de ventas de la mercancía vendida y las materias primas para la elaboración, costo de la fuerza de trabajo directa y otros gastos directos.

Determinación de los costos fijos o gastos indirectos

Los gastos indirectos son los gastos de depreciación, mantenimientos y de administración de establecimiento.

Proyección anual de ventas.

Se considera para la investigación los ingresos gastronómicos en el área de piscina en la segunda oferta por conceptos de bebidas representa un 60% del total y en cuanto a los alimentos un 40%, los resultados se reflejan en la tabla 2.

Tabla 2: Cálculo el presupuesto para la evaluación de proyecto de nuevas ofertas. UM Moneda Total. Pesos=CUC=1,00. UM: miles de pesos (MP)

| Indicadores | UM. | Total | Oferta 1 | Oferta 2 | Oferta3 | Oferta 4 | Oferta 5 |
|------------------------------------|------|-------|----------|----------|---------|----------|----------|
| Ventas | MP | 237,3 | 60,3 | 56,3 | 9,6 | 62,8 | 48,3 |
| Subvención económica 18% | MP | 43,7 | 11,1 | 10,4 | 1,7 | 11,5 | 8,9 |
| Ingresos totales | MP | 281,0 | 71,4 | 66,7 | 11,4 | 74,3 | 57,2 |
| Costo de gastronomía | MP | 62,5 | 8,0 | 19,8 | 2,3 | 12,9 | 19,3 |
| Costo de alojamiento | MP | 62,7 | 24,3 | 0 | 3,2 | 35,1 | 0 |
| Gastos fijos | MP | 53,6 | 7,2 | 16,8 | 2,9 | 10,8 | 1,9 |
| Gastos variables | MP | 37,4 | 6,7 | 9,1 | 1,6 | 10,7 | 9,3 |
| Utilidad antes de impuestos | MP | 64,7 | 25,1 | 20,9 | 1,2 | 4,7 | 12,8 |
| Costo por peso de ingreso | peso | 0,769 | 0,649 | 0,686 | 0,890 | 0,936 | 0,776 |

Fuente: Elaboración de los autores.

Selección de la mejor oferta.

Luego de ser validadas las propuestas de ofertas por los expertos, los clientes y analizado su impacto económico, en la siguiente la tabla 3 muestra la posición de cada una de las ofertas.

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 según los ingresos | Impacto económico según el costo por peso de ingreso |
|---------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1ra | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 2da | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 3ra | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4ta | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 5ta | 3 | 3 | 4 | 3 |

Fuente: Elaboración de los autores.

Como se observa, los expertos y los clientes ubican en primer lugar a la segunda oferta, la que representa la posición 3 en el impacto económico según los ingresos y en la posición 2 en el impacto económico según el costo por peso de ingreso. Sin embargo, la oferta Nro. 4 está en la posición 2 por expertos y clientes, es la que mayor impacto económico según los ingresos tendría para el hotel y según el costo por peso de ingreso se encuentra en la quinta posición, siendo esta por lo tanto la que queda seleccionada como mejor oferta desde punto de vista comercial, no así desde punto económico. Por lo antes analizado se desecha la oferta Nro. 3 por presentar el resultado más desfavorable desde el punto comercial y económico

Punto de equilibrio.

Los resultados obtenidos muestran que la oferta de mayor punto equilibrio es la oferta 4 por presentar un elevado costo de alojamiento

Flujo de caja proyectado.

El flujo de caja proyectado por ofertas en el periodo de junio a septiembre, adecuando a la actividad hotelera la metodología de flujo de caja proyectado. Muestran los resultados del flujo de caja de cada una de las ofertas que se proyectan y están en correspondencia con los datos que se obtienen en el presupuesto para la evaluación de proyectos de ofertas.

Fase de evaluación de cartera de ofertas.

Para la evaluación de la cartera de ofertas se utiliza la matriz de análisis de proyectos de ofertas, ver figura 2, donde se muestra el comportamiento de las 5 ofertas proyectadas. Las ofertas No. 5 y No. 2 son de atractivo alto por lo que es favorable y de inmediato incorporarla en la cartera del hotel al igual que la oferta No. 4, no así las ofertas No. 1 y No. 3 que son validadas como ideas poco novedosas y originales. Por los análisis realizados la oferta 3 debe de ser retirada de la cartera porque no tiene resultados positivos desde el punto de vista comercial y económico

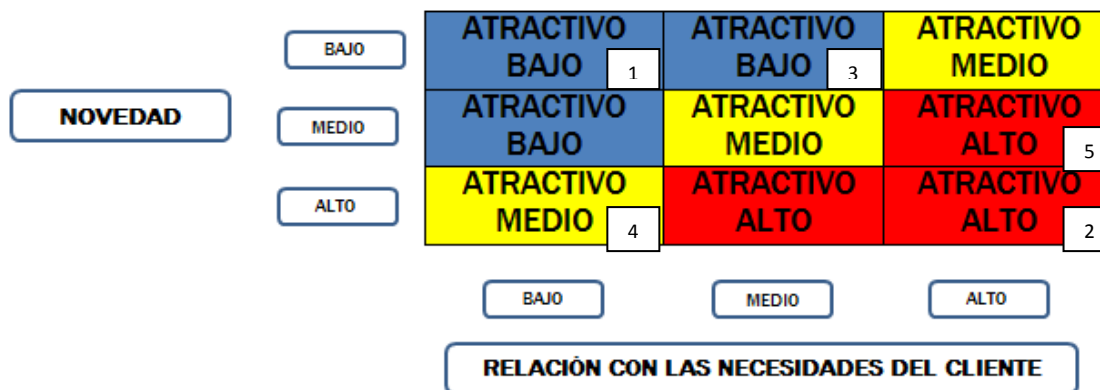


Figura 2. Matriz de análisis de proyectos de ofertas.

Fuente: Elaboración de los autores.

CONCLUSIONES

1. *El análisis teórico de la innovación en la gestión comercial permitió demostrar que desde un enfoque de proyectos innovativos se logra generar carteras de ofertas de alto valor para el cliente*
2. *El modelo diseñado funciona como un sistema integrado y garantiza que se puede generalizar a otras instalaciones hoteleras y adaptables a las condiciones de estas.*
3. *El modelo propuesto permitió el desarrollo de nuevas formas de comercialización hotelera a través de la incorporación de nuevas ofertas validadas por un estudio desde el punto de vista comercial y económico.*
4. *La innovación en la gestión comercial favoreció al hotel en la incorporación de nuevas ofertas a la cartera, con la determinación de una ficha de costo para el alojamiento, el diseño de un procedimiento para determinar la ficha de costo de la actividad gastronómica y la metodología para la evaluación de proyectos de ofertas.*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Antón, S y Duro, J. "Competitividad y Sistemas de Innovación Territorial en Turismo". (2009). Disponible en <http://www.urv.cat>.
2. Arroyo. P. (2012). El futuro de la comercialización digital hotelera. <http://incenta.com/es/blog/comercializacion-digital-hoteler/>
3. Dayli DA (2019, noviembre 21).Cubadebate.<https://www.mintur.gob.cu/turismo-crece-pese-al-recrudescimiento-del-bloqueo-economico-contra-cuba/>

4. Monferrer Tirado Diego (2013). Fundamentos de marketing. Castelló de la Plana. ISBN: 978-84-695-7093-7, <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>
5. Fischer L.E & Espejo J (2011). MERCADOTECNIA. Cuarta edición. Mexico, D.F. ISBN: 978-607-15-0539-2
6. Gómez, E., y Capuz, S. (1999). El proyecto y su dirección y gestión. Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia. 27-43
7. Heredia, R. (Ed.). (1995). Dirección Integrada de Proyectos “Project Management”. Madrid, España: Editorial MARCAR S.A. ISBN 84-7484-108-9.
8. Jacob, M. Y Aguiló, E. (2008) la innovación en el sector turístico: el caso de Baleares. ROTUR/REVISTA DE OCIO Y TURISMO. CORUÑA 2008 - Nº 1 - pp. 51 – 64.
9. Keller. (2012). Dirección de Marketing. Decimocuarta edición. ISBN: 978-607-32-1245-8. México: PEARSON EDUCACIÓN.pp.171.
10. Kotler Et Al. (2011). MARKETING TURISTICO. 5ta. Edición. Pearson Educación S.A.
11. Kotler P y Armstrong G. (2008). *PRINCIPIOS DE MARKETING. Duodécima edición.* ISBN: 978-84-8322-446-5. Madrid. España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
12. Kotler P y Armstrong G. (2014). *Marketing. Decimocuarta edición.* ISBN: 978-607-32-1420-9. México: PEARSON EDUCACIÓN.
13. Kotler P, García J, Flores J, Bowen J & Makens J . (2011). *Marketing Turístico. 5.a edición.* ISBN: 978-84-8322-808-1. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
14. OIT (2012). Organización Internacional del trabajo (2012). Centro Internacional de Formación.
15. OMT (2019). Panorama del Turismo Internacional. Edición 2019. Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO). [https:// www. e- unwto.org](https://www.e-unwto.org)
16. Parodi, C. (Ed.). (2001). El lenguaje de los proyectos. Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima, Perú: Editorial Universidad del Pacífico. ISBN 9972-603-32-6.
17. Sancho, A. (1991). Sector turístico e innovación: Un análisis a través de patentes. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Valencia. Disponible en <http://www.uv.es>
18. Soto, M y Medellín E. (2010) La innovación y el empresario innovador en Drucker [http://www. concyteg.gob.mx](http://www.concyteg.gob.mx)
19. Stanton, W; Etzel, M y Walker, B. (2004). Fundamentos de Marketing. 13º Edición. Editorial McGraw-Hill. México.