EKOTEMAS
REVISTA CUBANA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Código JEL: L83, H32
Fecha de recepción: 15/5/2020
Fecha de aprobación: 20/06/2020

DISEÑO DE OFERTAS COMERCIALES CON ENFOQUE DE PROYECTOS EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

DESIGN OF COMMERCIAL OFFERS WITH A FOCUS ON PROJECTS IN THE TOURIST ACTIVITY

Jorge Pérez Jardinez
Universidad de Oriente, Cuba
vpeconomia@medicuba.cu
Código ORCID: 0000-0002-7900-7920

Víctor Luis López Lescay
Universidad de Oriente, Cuba
presidencia@anecsc.co.cu
Código ORCID: 0000-0003-3922-352

Graciela Castellanos Pallerols
Universidad de Oriente, Cuba
gcpallerols@gmail.com
Código ORCID: 0000-0003-2542-5972

Norma Hernández Rodríguez
Universidad de Oriente, Cuba
norma.hr@nauta.cu
Código ORCID: 0000-0002-2086-2236

Resumen

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; exige una constante innovación en su gestión comercial para crear ofertas de mayor valor para el cliente; por eso se propone una metodología para el diseño de ofertas comerciales con enfoque de proyectos en la actividad turística que persigue el objetivo de proponer nuevas formas de comercialización basadas en la integración

de nuevos productos y los proyectos para la elaboración de la cartera de oferta. En este artículo se exponen las concepciones teóricas metodológicas acerca del diseño de ofertas en entidades turísticas, así como sus pasos. La metodología permitió demostrar que desde un enfoque de proyectos se logra generar ofertas de alto valor para el cliente e incorporarla a la cartera validadas por un estudio de factibilidad económica.

Palabras clave: *entidades turísticas, cliente, cartera de oferta, proyectos*

Abstract

Tourism is currently considered as one of the main economic activities encompassing a great diversity of products and involving a variety of actors, public and private; it demands constant innovation in its commercial management to create offers of greater value for the client; For this reason, a methodology for the design of commercial offers with a focus on projects in the tourist activity is proposed, with the objective of proposing new forms of commercialization based on the integration of new products and the projects for the preparation of the offer portfolio. In this article the methodological theoretical conceptions about the offer design in tourist entities are exposed, as well as its steps. The methodology allowed to demonstrate that from a project perspective it is possible to generate high value offers for the client and incorporate it into the portfolio validated by an economic feasibility study.

Key words: *tourist entities, client, offer portfolio, projects*

Introducción

En la actualidad a la empresa turística se le exige un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar, por lo que mediante la introducción de técnicas modernas de dirección y gestión se busca elevar la eficiencia y la eficacia como objetivos claves. Reconociendo que la gestión es un proceso de análisis, planificación, gestión y control.

La operación turística comienza antes de la decisión de viajar del turista, con la promoción y las ofertas de productos y servicios para que él pueda seleccionar a dónde viajar y cómo. Al llegar al destino, la asistencia, el transporte, el alojamiento, los entretenimientos, la información, entre otros, constituyen aspectos inseparables de la actividad turística.

El turismo internacional contemporáneo se ve influenciado fuertemente por las tendencias económicas internacionales. El envejecimiento de la población en los principales mercados emisores, la presencia continuada y cada vez más frecuente de fenómenos catastróficos, la inseguridad ciudadana y sanitaria en varios países del mundo, la elevación del nivel cultural de los viajeros y su preocupación constante por el cuidado

del medio ambiente, constituyen las principales tendencias de la industria turística contemporánea.

Durante los últimos años se han desarrollado multitud de sistemas de comercialización y venta a través de Internet, bajo la denominación de sistemas de comercio y negocio electrónicos.

El Internet que permite realizar la comercialización de los productos del sector hotelero de una forma integral. Se ofrecen funcionalidades que permiten tanto a los proveedores de los productos (gestores de establecimientos hoteleros) como sus potenciales clientes, la posibilidad de mantener su relación comercial a través de un entorno Web o de telefonía celular.

"*Todo diseño de productos turísticos debe ser considerado como un trabajo artístico, original, con los siguientes objetivos: rentabilidad económica, social y ambiental, y la satisfacción de la demanda*" (Machado-Hernández, 2007.p162).

Se define producto turístico, según (Machado-Hernández, 2007):

"Como la combinación de una serie de elementos tangibles e intangibles que solo se reconocen al momento mismo del consumo".(p162).

El futuro de los hoteles está condicionado por la comercialización digital y se vincula con el cliente en los momentos claves del proceso de reserva y posterior al viaje.

"Posicionar un servicio hotelero en el mundo digital, es necesario que todos los agentes implicados conozcan y dominen las diferentes opciones de la comercialización digital hotelera que marcan las tendencias digitales y predicen el futuro del sector" (Pascual ,2019)

Por otro lado, las cadenas hoteleras están priorizando la comercialización a través del canal propio, no por aspectos relacionados con el costo, sino porque permite ejercer un mayor control sobre la distribución y la satisfacción del cliente.

Las grandes vías por las que un viajero llega a un hotel, a través de Internet, son el portal de destino turístico, agencias de viajes online (**OTA's**), portales de viajes, distribuidores online, web hotel, cadena hotelera y/o franquicias hoteleras, metabuscadores ("Trivago" o "Skyscanner").

1. Diseño de ofertas comerciales, sus particularidades en el turismo y la gestión de proyecto de ofertas

La oferta turística es el conjunto de bienes, productos y servicios, de recursos e infraestructuras que se encuentran en un determinado lugar y que se estructuran de manera que estén disponibles en el mercado para ser usados o consumidos por los turistas, así lo define la Organización Mundial del Turismo (2018).

En turismo el mayor impacto económico lo producen los servicios directos: hoteles, transportes, diversiones. Pero la oferta turística en su totalidad, forma parte de la vida de la comunidad.

La oferta turística se compone de tres elementos fundamentales, según la Organización Mundial del Turismo (2018).

Recursos turísticos: Se basan en los atractivos con que cuenta un determinado destino, ya sean de orden

natural, histórico-monumental, cultural, folclórico, y son la motivación principal de la visita.

Infraestructuras: Son todos aquellos componentes físicos necesarios para el desarrollo de la actividad, ya sean públicos o privados. Ej. Carreteras, puertos...

Empresas turísticas: Prestan el servicio directo al turista: empresas de alojamiento, de transporte, etc.

La actividad turística internacional contemporánea se ve influenciada por factores como son el envejecimiento de la población, la presencia cada vez más frecuente de fenómenos catastróficos, la inseguridad ciudadana y sanitaria en varios países del mundo, la elevación del nivel cultural de los viajeros y el cuidado al medio ambiente, entre otros.

Se hace necesario buscar vías para lograr mejores rendimientos de las ofertas turísticas, sabiendo que una parte considerable del éxito radica en el diseño de la oferta. De ahí la importancia del diseño de proyectos de ofertas comerciales.

Según el Project Management Institute, PMI (2013), define: "un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único", (p 3).

Project Management Institute, PMI (2013) plantea además que: "La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo ", (p 5).

Según la Organización Internacional del Trabajo, OIT (2012):

Las actividades y productos son los componentes individuales de todo proyecto. Están interrelacionados para crear un proceso organizado y orientado hacia la obtención de los objetivos y la producción de un impacto en el entorno actual", (p 9).

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 Organización Internacional del Trabajo, OIT (2012) también 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. En última instancia, esta preocupación es la base para la planificación de proyectos de cualquier organización o empresa. A menudo es necesario movilizar más recursos y buscar fondos adicionales con el propósito de abordar el problema central", (p. 10).

Un proyecto, sus resultados tienen que ser sostenibles. Esto significa que debe planificarse el origen de los recursos necesarios para continuar las actividades en el medio y largo plazos, una vez que el proyecto ha finalizado.

Con relación a la oferta hotelera con enfoque de proyecto, en la bibliografía revisada se evidencia que los autores Ortiz, (2012); García, (2013); Joubert, E. G. (2015); COTEC (2007); evalúan las ofertas comerciales a partir de la elaboración del plan de marketing, en el cual se hace un estudio desde el punto de vista comercial y su evaluación de los resultados se determinan con la aplicación de indicadores comerciales, por tanto no es común realizar estudios de factibilidad económica para determinar qué impacto económico financiero tiene el diseño de ofertas comerciales en las entidades hoteleras.

2. Análisis de la cartera de ofertas

Para el análisis de la cartera de ofertas se podrán utilizar variadas técnicas en dependencia de los datos que se obtengan del primer paso. La cartera se clasificaría en equilibrada o no y si posee consistencia en el contenido de sus líneas.

En el análisis de las ofertas en entidades hoteleras se realiza teniendo en cuenta los siguientes elementos:

a. Análisis de los planes de alojamiento
b. Análisis de los puntos de ventas
c. Caracterización de las línea de productos

Para el análisis de los planes de alojamiento y de los puntos de ventas se utiliza una adecuación de la matriz BCG, donde eje vertical de la matriz define la tasa de crecimiento del mercado en el cual opera la empresa, y el eje horizontal o cuota de mercado relativa refleja la relación que existe entre cuota de mercado del producto y la cuota del mercado del producto líder en dicho mercado, cada eje tiene una fórmula.

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{\text{Ventas de año actual - Ventas del año base}}{\text{Ventas del año base}} \quad (2.1)$$

$$\text{Tasa de crecimiento media} = \frac{\sum \text{Tasa de crecimiento}}{N} \quad (2.2)$$

Ventas totales del mercado

A continuación se muestran los cuadrantes resultantes de esta matriz.

a. Estrella. Alta tasa de crecimiento y Gran cuota de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio.
b. Incógnita: Alta tasa de crecimiento y poca participación (baja cuota) de mercado relativa. Su baja cuota implica beneficios reducidos, pero al mismo tiempo necesitan grandes cantidades de inversión para aumentar o mantener su cuota de mercado.
c. Vacas lecheras. Baja tasa de crecimiento y alta cuota (participación) de mercado relativa. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo y al no ser necesario realizar grandes inversiones.
d. Perro. Baja tasa de crecimiento y baja cuota de mercado relativa. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa, por lo que no generan liquidez ni la absorben.

El análisis de la cartera de ofertas brinda a la dirección del hotel la información necesaria para la toma de decisiones de los productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes, para el aprovisionamiento de la materia prima y la estabilidad en el proceso comercial.

3. Metodología para la generación y selección de ideas para los proyectos ofertas comerciales

Generación de las ideas:

Es en esta etapa donde comienza la innovación, su finalidad es la de identificar y seleccionar las ideas que deben convertirse en proyectos. Estas ideas se pueden generar a partir del estudio de mercado o de la tecnología. Las ideas del mercado se derivan de las necesidades del consumidor, esta identificación de las necesidades del mercado puede llevar al desarrollo de nuevas tecnologías y productos para satisfacer dichas necesidades. También las ideas pueden surgir de la experiencia de otras organizaciones nacionales e internacionales y teniendo en cuenta la tecnología nueva o disponible.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado , los resultados de entrevistas, encuestas aplicadas que han demostrado las necesidades de innovación en las ofertas comerciales se procede en esta etapa a la aplicación de la innovación. Se generan las ideas con colaboración del grupo de expertos y se diseñan las propuestas de ofertas.

Para dar inicio a esta etapa 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. Estas ideas pueden referirse a identificación de problemas o sus causas, o soluciones de los mismos, esto permite la elaboración de la cartera de idea.

Selección de las ideas:

El propósito es identificar cuáles son las mejores ideas para llegar a una decisión definitiva de la comercialización de la oferta. A partir del banco de ideas resultante de la aplicación de las herramientas, tormentas de ideas, encuestas, entrevistas, se procede a diseñar las propuestas de ofertas, concluido este proceso se procede a iniciar la etapa de elaboración proyectos de innovación de ofertas comerciales donde se valida la oferta por el grado de satisfacción de los clientes, por los expertos y se realiza un estudio de factibilidad económica.

4. Elaboración de la metodología de proyectos 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 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 de proyectos de ofertas comerciales

1-Análisis de los proyectos ofertas comerciales

Una vez seleccionados los proyectos de ofertas comerciales para su análisis se tiene en cuenta el criterio de los expertos y de los clientes a través de encuestas aplicadas. Por lo se procede a realizar los siguientes pasos para validar:

Paso 1: Validación de los proyectos de 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.

Paso 2: Validación de la satisfacción del cliente

Para validar las ofertas por parte de los clientes se utilizan los resultados de la encuesta aplicada donde el cliente da su valoración de cada una utilizando cinco criterios desde no atractiva hasta muy atractiva.

2-Aspectos de la planificación económicos, financieros

El objetivo de este análisis consiste en evaluar el impacto económico-financiero que representaría cada una de las propuestas para el hotel y la planificación económica-financiera que representan las estimaciones acerca de la evaluación de la oferta. Se calcula la determinación de los costos variables, determi-

nación de los costos fijos, proyección anual de ventas, estado de resultado, validación de las ofertas, punto de equilibrio, flujo de caja proyectado.

5. Evaluación de las ofertas comerciales

La evaluación de las ofertas comerciales 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**.**

6. Diseño y selección de nuevas ofertas con la aplicación de la metodología de proyectos en el Hotel San Juan. Cadena ISLAZUL

Caracterización del Hotel San Juan. Cadena ISLAZUL

El Hotel San Juan fue inaugurado por iniciativa del Comandante de la Revolución Juan Almeida Bosque como Restaurante Leningrado el 18 de julio de 1981, en el año 1983 se añade 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, 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 tres estrellas.

Objeto social: Prestar servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras y extra hoteleras para el turismo nacional e internacional en moneda libremente convertible o su equivalente según la tasa de cambio.

Análisis de la cartera de ofertas

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. 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 refiere la siguiente estructura:

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

Para el análisis de los puntos de ventas se obtuvo la información a partir del sistema estadístico de ISLAZUL año 2018, Presupuesto 2018 y se aplica el principio de Pareto para la clasificación de los mismos, unido al trabajo con el grupo de expertos. Resultado de la matriz de Pareto muestra los siguientes resultados:

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

Cuadrante Perro: Bar Parrillada, Terraza, Cafetería, Cybercafe

Generación de las 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.

Selección de las ideas para los proyectos ofertas comerciales

En la tabla 1 se presenta la cartera de las ofertas seleccionadas:

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 CUC
2	1	Entrada a la piscina+ almuerzo en pizzería	10.00 a consumir 8.00 (los 8.00 consumirlos en la pizzería)
3	1 pareja y 2 niños (1niño gratis)	Cena buffet + 4 líquidos. +alojamiento en habitación doble +Desayuno	60.00 CUC
4	2	Noche de show en la Terraza (1entremés de jamón y queso+ 2 líquidos) + Alojamiento en habitación sencilla +Desayuno	30.00 CUC
5	1	Desayuno + Piscina	15.00 CUC

Fuente: Elaboración propia

- **Aplicación de la metodología para la elaboración de proyectos de ofertas**

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

Análisis de las ofertas

Paso 1: Validación de las ofertas por los expertos

Para aplicar el método se seleccionaron siete especialistas del hotel que tienen conocimiento de la temática que se investiga. Se realizó una evaluación cualitativa debajo, medio y alto de las competencias que estos poseen.

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, la 4 y la 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

Para su aplicación se tuvo en cuenta a los clientes nacionales, ya que estos constituirán el mercado meta hacia donde estarán orientadas las ofertas que se diseñan. Los clientes que se deciden por estas ofertas son principalmente personas de entre 26 y 35 años, de uno y otro sexo, representado por un 50% cada uno.

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 del autor de la metodología del cálculo de la ficha de costo de la actividad gastronómica por las ofertas turísticas que se proyectan, sel 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, los resultados se reflejan en la tabla 3.

- **Determinación de los costos fijos o gastos indirectos**

Los gastos indirectos son los gastos de depreciación, mantenimientos y de administración de establecimiento, los resultados se reflejan en la tabla 3.

- **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 3.

- **Estado de resultado**

En la metodología de elaboración de presupuesto para la evaluación de proyectos para el estudio de nuevas ofertas se determina el Estado de Resultado (moneda total). Ver tabla 2, donde se presenta que la oferta con menos utilidades es la 4, el costo por peso de ingreso total es de 0.936, por lo que la utilidad por peso de ingreso total es de 0.064 que representa $ 4,720.99, esto es a causa por el alto nivel de costo en la actividad de alojamiento.

Tabla 2. Cálculo del presupuesto para la evaluación de proyecto de nuevas ofertas. UM Moneda Total. Pesos=CUC=1.00

Indicadores	Um.	Total	OFERTA1	OFERTA 2	OFERTA 3	OFERTA 4	OFERTA5
Ingresos Totales	MT	281053.56	71457.36	66682.88	11431.77	74315.65	57165.9
Ventas	MT	237376.3	60352.5	56320	9655.2	62766.6	48282
Subvención Económica 18%	MT	43677.26	11104.86	10362.88	1776.57	11549.05	8883.9
Costo por Peso de Ingreso	MT	0.7696	0.6490	0.6864	0.8900	0.9364	0.7764
Utilidad Antes de Impuestos	MT	64741.86	25080.37	20905.81	1257.37	4720.98	12777.32
Promedio de Trabajadores	U	2	6	4	5	5	6
Turistas días Nacionales	U	80470	16094	16094	16094	16094	16094
COSTOS Y GASTOS	MT	216311.69	46376.98	45777.06	10174.4	69594.66	44388.58
Costo de Gastronomía	MT	62515.56	8043.66	19824.6	2333.14	12982.01	19332.15
Costo de Alojamiento	MT	62740.9	24359.48	0	3247.54	35133.88	0
Materia prima y materiales	MT	3055.76	457.81	1068.84	122.41	795.3	611.4
Electricidad	MT	4788.8797	984.96	291.84	273.6	1795.9997	1442.48
Agua y alcantarillado	MT	3751.146	680.4	460.803	189	1368.003	1052.94
Salario , impuesto y seg social	MT	25889.85	4598.85	7267.32	1064.55	6742.15	6216.97
Despreciacion y Amortizacion	MT	6129.83	763.82	2036.51	218.2	1219.93	1891.37
Gastos generales de Admon	MT	47439.76	6488	14827.14	2725.96	9557.39	13841.27

Fuente: Elaboración propia

- Validación de las nuevas ofertas

Luego de ser validadas las propuestas de ofertas por los expertos, los clientes y analizado su impacto económico, en la siguiente tabla 3 se 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 propia

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 el punto de vista comercial, no así desde el 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**

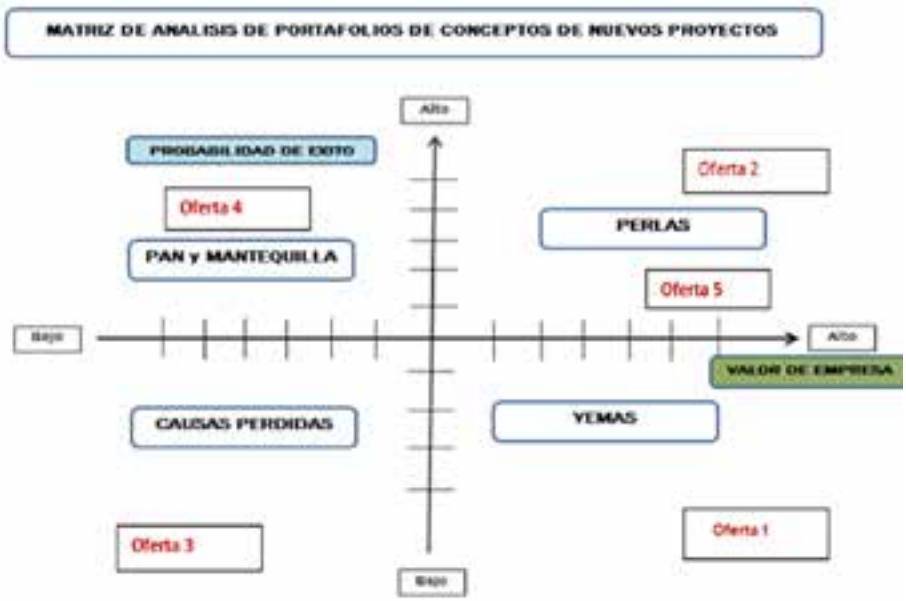
El flujo de caja proyectado por ofertas en el periodo de junio a septiembre, adecuando a la actividad hotelera la metodología de flujo de caja proyectado. Muestran los resultados del flujo de caja de

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.

7. Evaluación de cartera de ofertas

A partir de la evaluación de los resultados obtenidos al aplicar la matriz de análisis de nuevos proyectos, ver tabla 2, se comprueba que las ofertas proyectadas que presentan alta probabilidad de éxito son las No. 2, No. 4 y No. 5. Se ratifica con este análisis que la oferta No. 3 debe ser desechada por estimarse que va a representar pérdidas para la organización, tanto en el orden económico como en el comercial.

Gráfico 1. Matriz de análisis de nuevos productos



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones:

1. El análisis teórico del diseño de ofertas comerciales en el turismo con enfoque de proyectos permitió definir cuáles son las etapas y la metodología que se emplean para este estudio.
2. Para la selección de las ofertas turísticas es validada según el criterio de los expertos, los clientes y el impacto económico según los ingresos y el costo por peso de ingreso.
3. La metodología para la evaluación de proyectos de nuevas ofertas demuestra la factibilidad económica de las nuevas ofertas turísticas.

4. Este estudio permitió al hotel incorporar 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

COTEC (2007). "*Innovación en el sector hotelero*", Fundación COTEC para la innovación tecnológica, Madrid, http://www.cotec.es.

Dayli, DA (2019): "*Turismo crece pese al recrudecimiento del bloqueo económico contra Cuba*", Cubadebate, 21 de noviembre del 2019, https://www.mintur.gob.cu/turismo-crece-pese-al-recrudecimiento-del-bloqueo-economico-contra-cuba/, 11 de febrero del 2020.

Drucker, P.F. (2002): *"La gerencia en la sociedad futura"*, Grupo Editorial Norma, Bogota.

Facchim, J (2017): "*10 tendencias actuales de la industria hotelera*" Disponible en http://josefacchin.com/tendencias-actuales-e-innovacion-en-el-sector-hotelero/, 09 de febrero del 2020.

Femxa, M (2018): "*Método ABC de la clasificación de productos",* https://www.cursosfemxa.es/blog/metodo-abc-clasificacion-productos,09 de febrero del 2020.

García, E (2013). "*Diseño de pan de marketing estratégico. Caso : Hotel Restaurante el Castillo"*, Universidad de Valladolid, España, http://uvadoc.uva.es

González, H. M (2009): "*La innovación un factor clave para la competitividad de la empresa"*, Confederación Empresarial de Madrid, Departamento de Innovación y Nuevas Tecnologías, España.

Hosteltur, (2019): "*Las tendencias que marcarán la demanda de viajes en 2020*", https://www.hosteltur.com/131927_las-tendencias-que-marcaran-la-demanda-de-viajes-en-2020.html, 12 de febrero el 2020

Jacob, M; E, Aguilo (2008): "*La innovación en el sector turístico: el caso de Baleares"*. ROTUR/REVISTA DE OCIO Y TURISMO. CORUÑA 2008 - Nº 1 - pp. 51 – 64.

Joubert, E (2015): "*Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén".* Tesis de posgrado. Universidad Nacional de Quilmes Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/130.

Kotler, ET AL (2011): "*Marketing Turístico*". 5ta. Edición. Pearson Educación S.A.

Manual de Oslo (2018): "*Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación"*. Cuarta edición. Comunidad Europea.

Organización Internacional del trabajo, OIT (2012): "*Manual de elaboración de proyectos*" Centro Internacional de Formación para los Países Andinos, primera edición 2012, Ginebra, Suiza.

Organización Mundial del Turismo, OMT (2018): "*Oferta turística (Turismo)",* Glosarios Especializado https://glosarios.servidor-alicante.com

Ortiz, A (2012): "*Plan de marketing para el proyecto turístico hotelero "ALBACORA" en el balneario Santa Marianita"*. Provincia de Manabí, Guayaquil, Ecuador,https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2911/1/UPS-GT000093.pdf.

Machado, E; Y, Hernández (2007): "*Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado en Cuba", www.teoriaypraxisuqroo.mx/,* (2007:161-174).

Pascual, J (2019): "*El futuro de la comercialización digital hotelera"*, http://increnta.com/es/blog/comercializacion-digital-hotelera/, 14 de febrero del 2020.

Pololikashvili, Z (2019): "*El turismo internacional sigue adelantado a la economía mundial*", Panorama del Turismo Internacional, Edición 2019, Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO). https://www.e-unwto.org, 11 de febrero del 2020.

Porter (2006*):"Ventaja competitiva"*. http://www.webyempresas.com

Project Management Institute, PMI (2013): *"Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)"*, Quinta Edición Project Managment Institute Inc. p. 3 ISBN 978-1-62825-009-1.

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