título deL POSTER: Análisis de la proyección estratégica del Hotel Rijo EN sANCTI SPÍRITUS, cuba.

*TITLE: ANALYSIS OF THE STRATEGIC PROJECTION OF THE RIJO HOTEL IN SANCTI SPÍRITUS, CUBA.*

Author: Hector Pablo March Cañizares1 (0000-0002-3501-5849),

 Yaniela Yoelsy March Martín 2 (0000-0003-0120-9044),

**Edisney Macías Hernández 3 (0000-0001-5750-2579)**

1Estudiante 5to año licenciatura en Turismo (Cuba)

2 Licenciada en Contabilidad y Finanza (Cuba)

3 Licenciada en Contabilidad y Finanza (Cuba)

hectormarchc92@gmail.com, yanielayoelsymm@gmail.com, edisney.macias@nauta.cu

Resumen

**Debido al desarrollo de la actividad turística, esta se ha convertido en una esfera importante de la economía nacional, tanto por ser fuente de ingresos en divisas como para dinamizar otras actividades. Un planteamiento estratégico y de previsión es imprescindible para evitar esos problemas y reforzar nuestra posición frente a los competidores. En esta investigación se planteó el análisis de la proyección estratégica del Hotel Rijo, lo que permitó a corto, mediano y largo plazo enfrentar y responder a las exigencias cada vez más crecientes de esta modalidad turística(turismo urbano). Para ello se combinan los métodos teóricos y empíricos. Mediante la aplicación del procedimiento y considerando el criterio de expertos se pudo comprobar científicamente que el analisis de la proyeccion estratégica del hotel tiene un efecto económico positivo ya que atribuye una serie de benficios que conllevan a la eficiencia y la eficacia con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.**

**Palabras claves: Modalidad turística, proyección estratégica.**

Abstract

Due to the development of the tourist activity, this has become an important sphere of the national economy, so much to be source of revenues in foreign currencies like to energize other activities. A strategic position and of forecast it is indispensable to avoid those problems and to reinforce our position in front of the competitors. In this investigation thought about the analysis of the strategic projection of the Rijo Hotel that it allowed to short medium and I release term to face and to respond to the more and more growing demands of this tourist modality (urban tourism). For they combine it the theoretical and empiric methods. By means of the application of the procedure and considering the approach of experts could be proven scientifically that the analysis of the strategic projection of the hotel has a positive economic effect since it attributes of benefits series that they bear to the efficiency and the effectiveness with the purpose of reaching the proposed objectives.

 Key words: Tourist modality, strategic projection.

**Introducción**

Desde el siglo XX y hasta nuestros días el turismo se ha convertido en una de las actividades de mayor dinamismo a nivel mundial. Ha experimentado un crecimiento espectacular y es considerado como una de las actividades socio-económicas más importantes debido a la gran oportunidad que representa para la diversificación de las economías mundiales permitiendo acrecentar ingresos y empleos. (Cabrera, 2019).

El concepto de estrategia nace en un contexto político-militar, “viene del griego strategos que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Bracker, 1980, citado en Brian, 1997).

Según Xenofón(1869), citado en el libro de Mitnzberg(1997), la primera vez que se usó el concepto de estrategia en un entorno mercantil se remonta a la antigua Grecia cuando un militar y un mercader competían para las elecciones de generales, donde el segundo obtuvo la victoria sobre el primero. Para lo cual, Sócrates le expresa al militar que para lograr un objetivo es necesario tener en cuenta la consecución de planes y gestión de los recursos. (P 5). Sin embargo, se cree que Von Neumann y Morgenstem fueron los pioneros en contextualizar la palabra estrategia en el mundo de los negocios. “Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta” (Neuman y Morgenstem, 1947, citados en Mintzberg, 1998).

No obstante, varios expertos en el tema, aseguran que la verdadera o la más completa definición de estrategia, está dada por Alfred Chandler en su libro Strategy and Structure, donde la define como un elemento determinante de metas básicas a largo plazo para una organización, así como las actividades a seguir y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas. (Chandler, 1962, citado en Mintzberg, 1997).

Wheelen &Hunger(2007) destacan en su libro:

La investigación ha relevado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o ¨ concordancia¨, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tienen efectos positivos en el rendimiento de la organización.

Debido al desarrollo de la actividad turística, esta se ha convertido en una esfera importante de la economía nacional, tanto por ser fuente de ingresos en divisas como por sus posibilidades para dinamizar otras actividades, y es, que el turismo no es una actividad nueva en Cuba, tuvo su auge a partir de los años 50 y desde entonces no ha parado de crecer.

En esta investigación se plantea la necesidad de evaluar la proyección estratégica para lograr proyectar imagen deseada en el Hotel Rijo pues, actualmente nos encontramos en un mercado turístico, en donde la calidad se está convirtiendo en la principal exigencia de la demanda de los países que nos visitan. Un planteamiento estratégico y de previsión es imprescindible para evitar esos problemas y reforzar nuestra posición frente a los competidores (Parra, 2011).

Esta investigación inicia con la evaluación del perfil estratégico de la empresa, se evalúan las estrategias, acciones y planes implementados por el hotel, que ilustran la efectividad de dichos intentos o acciones.

Para ello, se evalúa, en la industria, los factores externos relacionados a ella. Esto es muy importante en estos últimos tiempos, debido a su dinamismo.

Por lo que la **Situación Problémica** que nos ocupa es el análisis de la proyección estratégica del Hotel Rijo, que permita a corto, mediano y largo plazo enfrentar y responder a las exigencias cada vez más crecientes de esta modalidad turística (turismo urbano). Para ello se combinan los métodos teóricos y empíricos.

Lo antes expuesto justifica el **Problema Científico**:

¿Cómo lograr el análisis de la proyección Estratégica del Hotel Rijo de manera coherente, que permita enfrentar los desafíos que plantea el desarrollo sostenible hoteles?

El objeto social del Hotel está encaminado a las actividades de administrar, promover y comercializar la entidad hotelera en dirección al turismo internacional y otros usuarios.

 El **Objetivo general** de la Investigación es el análisis de la proyección estratégica del Hotel Rijo de la ciudad de Sancti Spíritus, en correspondencia con lo establecido en las disposiciones sobre el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano

**Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual interna y externa que presenta el Hotel Rijo.

- Analizar los aspectos teóricos relacionados con la proyección estratégica en las empresas turísticas.

Luego, sigue la revisión de las principales características y recursos con los que cuenta el hotel, con el fin de identificar ventajas competitivas y comparativas que servirán para la propuesta de acciones en esta nueva realidad.

Con todos los hallazgos encontrados en los puntos anteriores, se establecen y redefinen las estrategias que debe seguir el hotel, con el objetivo de establecer un rumbo claro que guiará todos los esfuerzos y lograr la calidad requerida.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que guiarán a los gestores del hotel hacia una proyección estratégica más efectiva.

**Desarrollo**

La industria hotelera ha sufrido un cambio drástico el 2020, debido a la pandemia de la Covid-19 que afecta a todo el mundo. Los expertos estiman que la industria hotelera podrá recuperarse, como mínimo, dentro de los siguientes 3 a 5 años. (Burgos, 2020).

En este contexto, se analizan estrategias que permitan al Hotel Rijo, mantener sus operaciones y su situación económica-financiera saludable y sostenible en el tiempo.

Características generales del Destino Turístico Sancti Spíritus.

Ubicación geográfica.

La ciudad de Sancti-Spíritus se localiza en la zona centro sur de la provincia del mismo nombre, la cual limita al este con la provincia de Ciego de Ávila, al oeste con las provincias de Villa Clara y Cienfuegos, al norte y sur con las aguas del Mar Caribe. Sancti-Spíritus se corresponde con el polo turístico Costa Sur (Trinidad-Cienfuegos), siendo un destino que se posiciona como ciudad histórico-cultural.

Caracterización General del Hotel Rijo

Subordinado a: Grupo Hoteles Islazul, Ministerio de Turismo.

Se trata de una edificación localizada en el centro del Casco Histórico de la ciudad de Sancti Spíritus, que data del año 1845, la cual en su devenir histórico perteneció a un reconocido médico, tanto por su valor humanitario como profesional, cuyo nombre lleva actualmente el inmueble. Fue también Escuela de niñas religiosas, hogar de varias familias, pasando a ser recuperado posteriormente por la Dirección de Patrimonio para ser explotado finalmente como Hotel. Fue inaugurado inicialmente bajo la dirección del Grupo Hotelero Cubanacán, pasando a partir de septiembre de 2010 al Grupo Hotelero Islazul. El Hotel Rijo se ubica en Honorato del Castillo No. 12, Sancti Spíritus, Cuba.

Los Hotel Rijo, tiene como Política de la Calidad, brindar servicios turísticos de alojamiento y restauración reconocidos por su calidad, estabilidad y liderazgo en la ciudad espirituana; que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas pertinentes. En mayo del 2008 se inauguró como Hotel Encanto. Es un hotel pequeño, con alto valor patrimonial debido a su arquitectura y localización en el corazón de la antigua villa espirituana, y data de principios del siglo XIX.

Se posee: personal altamente calificado, motivado, en continua formación e instalaciones confortables de la marca de Hoteles Encanto, destacada por su familiaridad y distinción, que respeta la cultura nacional y sus expresiones territoriales.

La Dirección asume como compromiso la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad documentado según la norma cubana NC: ISO 9001 vigente, en busca de la mejora en el desempeño de la eficacia y eficiencia de sus procesos, con abordaje a riesgos y oportunidades y en base al cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios procedentes a la inocuidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo, así como otros aplicables.

Actualmente se comercializa bajo la marca Hoteles Encanto, producto diseñado en función del turismo cultural, con altos estándares y excelencia en el servicio, además de estar categorizado como Hotel 4 \*\*\*\* por el Ministerio del Turismo en Cuba. Cuenta con 16 habitaciones, de ellas 3 triples, 1 Suite, 1 para personas discapacitadas y 11 habitaciones estándar, las cuales poseen indistintamente vista a la ciudad, balcones y/o vista al interior del Hotel. Además cuentan con servicio de climatización independiente, teléfono, televisión por cable, caja de seguridad, servicio de minibar, corriente de 220 Volts, además de cuarto de baño con agua caliente superior a 50 ºC en la ducha, el lavado y la bañadera.

Complementan al servicio de alojamiento otros servicios como son cóctel de bienvenida acompañado de toallitas húmedas, cambio de monedas, servicio WIFI en habitaciones y áreas públicas, venta de tarjetas pre pagadas de INTERNET, una oferta gastronómica en el restaurante a la carta “Los Portales”, servicio de desayuno a la habitación, un servicio especializado de bares, venta de tabacos, servicios médicos en clínicas aledañas, Información de la programación cultural de la ciudad en la semana y parqueo con capacidad para 10 plazas; acompañado siempre de un servicio personalizado característica principal de este tipo de hotel.

Los principales mercados con los que trabaja el Hotel son: Alemania, Estados Unidos, Francia, Holanda y Cuba.

 Gráfico.1 Análisis de los Principales Mercados.

 Fuente: Elaboración propia del autor.



Se define como su misión, visión y el objeto social los elementos mostrados a continuación:

Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, a través de la oferta de servicios de alojamiento y restauración marcados por la singularidad, familiaridad y distinción que ofrece la Marca Hoteles E, como expresión del desarrollo histórico-cultural de la ciudad de S.S.

Visión

Somos Hoteles E, instalaciones que mantienen una relación de armonía entre el desarrollo cultural de la ciudad y un servicio personalizado de alto estándar ofrecido por capital humano comprometido en perfeccionamiento empresarial continuo, con el objetivo de superar las necesidades y expectativas de los clientes.

En la tabla. 1 se muestra la estructura organizacional del Hotel Rijo, constituido por un colectivo de alta profesionalidad, comprometidos en el logro de elevar la calidad del diferente departamento al servicio de los clientes.

Tabla. 1 Estructura organizacional del Hotel Rijo.

 Fuente: Elaboración propia del autor.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Departamento | Nombre y Apellidos | Función del Departamento |
| Gerente General | Yunier Hernández Pentón | Gerente |
| Dirección | Eduardo Nápoles Zborovskaya | Administración General del hotel. |
| Jefe de RecepciónRelaciones públicasSubgerente comercial | Ricardo PerurenaCancio | Atención directa al cliente, enlace con los demás departamentos. |
| Ama de llaves | Victoria López Reyes | Servicio de limpieza general del hotel. |
| Bares y restaurantes | Mario Jiménez Paz | Servicio de alimentos y bebidas |
| Cocina  | Félix Suárez Castro | Preparación de alimentos |
| Servicios Técnicos  |  Amaury Quintero de la Rosa |  Mantenimiento y control de averías. |
| Seguridad y protección  | Cosme Escobar Frenes | Control de seguridad interna. |
| Calidad | Rosalia Nápoles Zborovskaya | Contacto directo con el cliente, apoyo a recepción y otros departamentos, gestión de la calidad. |

Diseño metodológico de la Investigación:

Para lograr este propósito se emplearon métodos de investigación teóricos y empíricos, se emplearon el análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracción-concreción, así como el histórico-lógico. Se consideran los métodos empíricos con un doble enfoque: cualitativo y cuantitativo, en los cuales se emplean como técnicas: el análisis de contenido, estudio de antecedentes del movimiento turístico del hotel, observación directa: obteniéndose informaciones que pueden no ser fidedignas a través de otros métodos. Permitirá además determinar qué se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace. Se obtendrá una visión global del proceso, juicio de experto, tormenta de ideas, estudio de las Políticas de desarrollo y comercialización, entrevista individual, estadísticos de tendencia central, frecuencia, índice de validez de contenido, Matriz DAFO. Para el procesamiento de la información se empleó el software estadístico SPSS vs-21.

Definieron como población de estudio el Hotel Rijo de Sancti Spíritus

La muestra fue convocada para la aplicación de los métodos específicos que esta investigación empleó, previa preparación y aseguramiento logístico y según un cronograma de trabajo, elaborado con el software Microsoft Project.

A partir del Análisis de los resultados los aportes de la investigación están encaminados, en el Orden Teórico, analizar una adecuada proyección Estratégica para el desarrollo del turismo en el Hotel Rijo, que permita establecer estrategias de mejoras como producto turístico, en esta propuesta metodológica, se introdujeron los principales logros referentes a (Martínez, Laria, 2012)

Se realiza el análisis externo del Rijo, utilizando las técnicas de trabajo grupal como la Tormenta de Ideas. Se efectúo un análisis de las características del entorno general y del entorno competitivo del Hotel, determinando los elementos cambiantes que pueden influir negativa o positivamente en el logro de sus objetivos.

**Análisis del entorno general o macroentorno del hotel**

Para efectuar este análisis, se procedió en primer lugar a determinar cuáles factores del entorno ejercen una influencia significativa sobre la estrategia del Hotel, considerando sus características propias y la del territorio donde está ubicada, así como los servicios que presta, y el mercado al que se dirige, entre otros aspectos. Se tomó como referencia las dimensiones del entorno explicadas anteriormente, para ello se utilizó básicamente información nacional y territorial.

- Entorno Económico: La nueva estructura económica de Cuba, caracterizada por una mayor inversión del capital extranjero y el propio proceso del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, son algunos de los factores que están contribuyendo al aumento, en los últimos años, de las exigencias de la sociedad para que se brinden productos o servicios cada vez de mayor calidad, no se dañe al medio ambiente y se eleve, en sentido general, el desempeño de las organizaciones empresariales.

- Entorno Político: En este contexto corresponde el lugar de avanzada al sistema político que junto al Partido, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones y normas de conducta, en la honradez y dignidad humana, buscando las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta compleja actividad económica, social y humana. Solo así puede Cuba, sin comprometer su proyecto social, insertarse en la corriente mundial del turismo.

- Entorno Social: La situación en el plano social en la actualidad está caracterizado por: alta escolaridad y nivel educacional-cultural, altos niveles de salud, no analfabetismo, infraestructura adecuada, orden, estabilidad social y política, no terrorismo ni tráfico de drogas, soberanía y honradez en el gobierno, rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, amplia apertura de la economía, y garantía legales. En este marco se gesta y desarrolla la batalla de las ideas para hacer de Cuba un país preparado con altos niveles educacionales.

- Entorno Tecnológico: Tecnológicamente se observa la introducción y empleo de las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la informática, desarrollándose la industria del software, la telemática, informática, las comunicaciones, entre otras aplicaciones. También existe un mayor empleo de tecnologías de gestión empresarial y de tecnologías más eficientes energéticamente. Desarrollar el turismo conlleva el conocimiento y la aplicación de modernas teorías de dirección empresarial y de varios conceptos y categorías propias de la economía de mercado.

- Entorno Internacional: Cuba, por su propia ubicación mundial y como parte del Caribe, recibe los impactos positivos de las tendencias del entorno internacional donde el bloqueo y la sostenida guerra económica de los Estados Unidos hacen desaparecer el mercado fundamental, pero en todos estos años, y a pesar de este, Cuba encuentra sus mercados y va recuperando su lugar dentro del Caribe, avanzando hacia su conversión en un destino turístico maduro y sustentable, afincado en sus grandes potencialidades naturales, culturales y sociales. A esto que se concentran todas las provincias en la promoción de una gran diversidad de modalidades capaces de satisfacer las necesidades de un turismo sano, sin prostitución, drogas, ni juegos.

**Análisis Interno**

En el caso de Hotel Rijo, se aplicará el procedimiento de diagnóstico en el análisis interno, recopilando y analizando la información por cada subsistema establecido en el perfeccionamiento empresarial, lo que permite aprovechar la valiosa información disponible.

- Subsistema de Dirección: La Dirección asume como compromiso la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad documentado según la norma cubana NC: ISO 9001 vigente, en busca de la mejora en el desempeño de la eficacia y eficiencia de sus procesos, con abordaje a riesgos y oportunidades y en base al cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios procedentes a la inocuidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo, así como otros aplicables, también dirige el proceso de Planificación Estratégica tomando en consideración las políticas establecidas. Adoptar las decisiones que permitan cumplir el objeto social para el cual está diseñado.

- Actividad de Comercialización: La concepción estratégica de la actividad está centrada por un área directamente subordinada al Director, con denominación de Dirección Comercial, en la cual se elaboran y controlan las estrategias de comercialización, desarrollan la promoción de los servicios y la publicidad en el Hotel. Las estrategias de comercialización son planificadas, organizadas y controladas por el Director Comercial.

- Gestión de la Calidad: Tiene como Política de la Calidad, brindar servicios turísticos de alojamiento y restauración reconocidos por su calidad, estabilidad y liderazgo en la ciudad espirituana; que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas pertinentes.. Los resultados del comportamiento del indicador quejas y/o reclamaciones están avalados por la incidencia de las variables Turistas Físicos, Clientes Encuestados, Total de Incidencias, Clientes Insatisfechos, por ciento de Encuestados, registrándose las actividades que inciden en la insatisfacción del cliente, y dentro de estas las de mayor incidencia.

- Gestión de Recursos Humanos: Se posee personal altamente calificado, motivado, en continua formación, destacado por su familiaridad y distinción, que respeta la cultura nacional y sus expresiones territoriales. El Director de Recursos Humanos conjuntamente con el Director General lleva a cabo todas las actividades relacionadas con las políticas de Recursos Humanos trazadas en función de las particularidades. La asistencia y puntualidad son supervisadas en cada departamento. Existe una política adecuada de selección, promoción y capacitación que es orientada y controlada por la Dirección de Recursos Humanos.

- Actividad Económico Financiero: El Hotel cuenta con un Área Económica y subordinada a esta, un Departamento de Riesgo que controla los recursos económicos, así como las actividades económicas y financieras. El Director Económico vela por el equilibrio financiero entre derechos y obligaciones, además elabora y controla el presupuesto de ingresos, gastos y pagos hasta el último nivel en conjunto del control de los presupuestos de insumos, equipos, portadores energéticos, alimentos y bebidas, etc. Los estados financieros a nivel consolidado son entregados de manera confiable y oportuna. El análisis e interpretación de las razones financieras constituye una importante herramienta para la toma de decisiones gerenciales, así como para pronosticar el futuro y tener una estimación financiera del Hotel y su proyección venidera.

Resultados del Diagnóstico en el Hotel Rijo

“Análisis del Contexto del Hotel E Rijo”

Debido a la necesidad de determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para lograr el propósito y la dirección estratégica del Hotel E Rijo, y que afectan a su vez la capacidad para alcanzar los resultados previstos en el SGC de la instalación, se realiza un diagnóstico estratégico utilizando la Matriz DAFO. Este se analiza en 3 ocasiones durante el año, 1ro: durante la determinación de los objetivos de trabajo del siguiente año (2da quincena de diciembre); 2do: durante el balance anual desarrollado al inicio del año (2da quincena de febrero), y 3ro: iniciando la temporada baja del turismo (1ra quincena de junio). No obstante, se trabajará de forma sistemática en la implantación de las orientaciones y cambios regulatorios que se reciban de factores externos; que pueden conllevar a la actualización de los estándares, manuales de procedimientos, cambios en la estructura organizativa, ajustes al presupuesto, proyectos de mejora, planes de inversión, etc.

El estudio se presenta en el documento “Análisis del Contexto del Hotel E Rijo”, del cual se derivan estrategias que permitan para responder al cambiante entorno, y favorezcan la elevación en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, nuestra razón de ser como empresa prestataria de servicios.

En la Tabla. 2 se muestran las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas (DAFO), del Hotel Rijo.

Diagnóstico estratégico

Fortalezas

1- Recursos Humanos calificados y comprometidos caracterizados por su profesionalidad.

2- Liderazgo territorial en el producto cultural de ciudad.

3- Altos estándares de confort en correspondencia con los requerimientos establecidos para la Marca Hoteles E.

4- Contar con la certificación de Hotel 4 \*\*\*\* otorgada por el Ministerio del Turismo de Cuba.

5- Contar con reconocimiento internacional y nacional, manifestado en premios nacionales e internacionales otorgados a la instalación.

Debilidades

1- La existencia de problemas de mantenimiento en el área habitacional provocada por la vejez de la edificación que afectan la imagen visual del Hotel.

2- Escaso dominio de los idiomas alemán y francés, los cuales son representativos de los principales mercados que nos visitan.

3- No existencia de un sistema tecnológico capaz de responder a requisitos de servicio exigidos por la Norma 127 (servicio WIFI y la posibilidad de realizar llamadas desde los teléfonos hacia el exterior).

4- Inexistencia de un stock de televisores, minibares, Split y camas, que permitan resolver con inmediatez roturas en las habitaciones.

Oportunidades

1- El reconocimiento internacional que posee Cuba como un Destino Seguro para los visitantes.

2- Estar ubicados en el casco Histórico de una ciudad colonial.

3- Estar ubicados en el centro del país, de fácil acceso al resto de zonas turísticas.

4- Estar incluidos dentro del proyecto del MINTUR sobre la marca de Hoteles E.

5- El desarrollo del turismo de recorrido de ciudad en el país.

Amenazas

1- Escenario complejo internacional y nacional por el efecto de la crisis económica y las restrictivas políticas del Gobierno Norteamericano respecto a la realización de viajes a Cuba.

2- Amplia campaña internacional de descrédito sobre el Destino Cuba a raíz del paso devastador del Huracán Irma.

3- Elevada subida de precios en la contratación con los turo operadores y las agencias de viajes, que elevó el valor de los circuitos y reguló de forma negativa la demanda de los clientes.

4- La competencia provocada por la existencia de destinos turísticos con mayor riqueza histórico-cultural cercana como lo es Trinidad.

5- Incremento de las casas particulares de hospedaje en la ciudad.

6- Existencia de ruidos ambientales del exterior que afectan la tranquilidad de los huéspedes en las habitaciones.

7- Inestabilidad en las producciones de SUCHEL en el país que provocan en ocasiones carencia en el surtido de amenities de las habitaciones.

8- Existencia de problemas de calidad en el servicio prestado por la Lavandería Unicornio.

 Tabla. 2 Matriz DAFO

Fuente: Elaboración propia a partir de datos en la bibliografía.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Oportunidades max-max | Amenazas max-min |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Fortalezas | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| Debilidades min-max | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |  3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |

Problema estratégico

De mantenerse los problemas de mantenimiento en el área habitacional, acompañado de la inexistencia de stock que permita resolver con inmediatez roturas, y la ausencia de un sistema tecnológico capaz de responder a requisitos de servicio exigidos por la Norma 127, en un escenario complejo internacional y nacional provocado por los efectos de la crisis económica y las restrictivas políticas norteamericanas, la elevada subida de precios en la contratación con los turo operadores y las agencias de viajes que reguló de forma negativa la demanda de los clientes, y la competencia provocada por la existencia de destinos turísticos con mayor riqueza histórico-cultural cercana como lo es Trinidad; no podremos aprovechar el reconocimiento internacional que posee Cuba como un Destino Seguro para los visitantes, la ubicación en el casco histórico de una ciudad colonial en el centro del país de fácil acceso al resto de las regiones turísticas.

Solución estratégica

Si maximizamos la utilización de los recursos humanos calificados y comprometidos, el liderazgo en el producto cultural y los altos estándares de confort en correspondencia con los requerimientos establecidos para los Hoteles 4 \*\*\*\* y la Marca Hoteles Encanto y dentro del mismo el Hotel Rijo, disminuiríamos la situación compleja del escenario nacional e internacional por la crisis a pesar de la política norteamericanas sobre nuestro país, así como la elevada subida de precios en la contratación con los proveedores.

Utilizando técnicas de trabajo en grupos se logró que los dirigentes y técnicos en el Hotel identificaran las principales fortalezas y debilidades que hoy se presentan dando así la posibilidad de establecer acciones para mejorar el funcionamiento de esta organización.

**Conclusiones generales**

- La evaluación de la proyección estratégica constituyen una vía para desarrollar y perfeccionar la calidad del Hotel.

- Los expertos reconocieron adecuadamente las principales factores internos que afectan al Hotel, describiendo, los principales oportunidades y amenazas que influyen sobre la misma.

- La investigación bibliográfica referente a la Proyección Estratégico sirvió como punto de partida para la confección de este trabajo y posibilitó adquirir los conocimientos teóricos necesarios para su evaluación en la entidad objeto de estudio.

**Referencias bibliográficas**

Burgos. R, Chuquiyauri. L. A. (2020).Plan estratégico para Hotel de cinco estrellas en el distrito de San Isidro. Lima. Perú.

Cabrera. H. (2019). Estrategia para la gestión del Turismo Académico en el destino Villa Clara. Cuba.

Secretaría de Turismo y Cultura Departamental (2017). Consolidado de ingreso de visitantes nacionales y extranjeros a nuestro Departamento de Amazonas, en los años comprendidos del 2010. Leticia: Secretaría de turismo.

Martín. R. (2014). ¿Está estancado el sector turístico cubano? El desempeño del turismo en Cuba en una visión de largo plazo. Santa Clara, Cuba: Ed. Samuel Feijoo.

Ramírez. G. A, Santacruz. J. (2018). Formulación de un plan estratégico para el hotel Waira ubicado en Leticia – Amazonas. Colombia, Bogotá.

García. A.L. (2017). Diseño e implementación de un plan estratégico para lograr una ventaja competitiva en el Hotel Plaza Real del municipio Socorro. Colombia.

Ramírez .D. (2014). Valoración y planeación estratégica del Hotel Pinares Plaza de Pereira. Bogotá.

Martínez, y., Laria, l., Cueto, y. y Alfonso, y. (2012). Procedimiento para la elaboración de la estrategia de comunicación en el hotel Zaza, Sancti Spíritus. Sancti Spíritus, Cuba: Universidad de Sancti Spíritus.