

Enfrentamiento a la covid-19 como elemento clave en la agenda directiva del sector turístico. Caso de estudio: Agencia Viajes Cubanacán S. A.

Dealing with Covid-19 as a Key Element in the Directive Agenda of the Tourism Sector. Case Study: Agencia Viajes Cubanacán S. A.

Katia Franch León^{1*} <https://orcid.org/0000-0003-0992-5205>

Luis Pinto Delgado² <https://orcid.org/0000-0002-8208-1611>

¹ Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana, Cuba.

² Agencia Viajes Cubanacán S. A., Cuba.

* Autor para la correspondencia: kfl@ceted.uh.cu

RESUMEN

El turismo es uno de los sectores estratégicos de la economía cubana, toda vez que logra recaudar importantes volúmenes de divisas, genera niveles significativos de empleos y encadena el sector estatal con el no estatal. La crisis sanitaria provocada por el coronavirus impone una readaptación y obliga, a nivel gerencial, a la incorporación de acciones de enfrentamiento en cada una de las instituciones que estratégicamente proyectan la política a seguir para el servicio turístico. La Agencia Viajes Cubanacán S. A., inmersa en este proceso, traza acciones al respecto, de ahí que se presente como caso de estudio con el fin de socializar las experiencias para que, en este espacio de diálogo virtual, estas puedan validarse y perfeccionarse a partir de un pensamiento colectivo.

Palabras clave: crisis sanitaria, turismo, turoperadores.

ABSTRACT

Tourism is one of the strategic sectors of the Cuban economy, since it manages to collect important volumes of foreign currency, generates significant levels of employment and links the state sector with the non-state sector. The sanitary crisis caused by the coronavirus imposes a readaptation and forces, at a managerial level, the incorporation of confrontation actions in each of the institutions that strategically project the policy to be followed for the tourist service. The Viajes Cubanacán S.A. Travel Agency, immersed in this process, outlines actions in this respect, hence it is presented as a case study in order to socialize experiences so that, in this space of virtual dialogue, these can be validated and improved from a collective thinking.

Keywords: health crisis, tourism, tour operators.

Código JEL: M1

Recibido: 21/7/2021

Aceptado: 30/4/2021

INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad importante de la sociedad posindustrial. En el siglo XX se tornó una práctica en la cual se enrolaron millones de personas de todas las naciones y pasó a ocupar un lugar destacado en las relaciones internacionales. Constituye, además, el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por la actividad recreativa que consiste en viajar o recorrer un país o lugar por placer sin ánimos de lucro (Velázquez, 2020).

Las personas viajan y desean intercambiar con los moradores del lugar, conocer sus costumbres, cultura e historia. Esto obliga a diversificar la oferta turística y a enriquecer el producto con valores agregados que lo conviertan en representante de las características auténticas del lugar que se visita.

El turismo, visto como impulsor de la economía, tiene como misión coadyuvar la transformación productiva de un territorio. En efecto, busca crear nuevas fuentes de dinamismo que permitan alcanzar determinados objetivos de una nueva concepción de desarrollo basada en crecer, mejorar la distribución del ingreso, consolidar los procesos democratizadores, adquirir mayor autonomía, crear las condiciones que detengan el deterioro ambiental y mejorar la calidad de vida de toda la población.

La industria turística se ha convertido en uno de los fenómenos más sobresalientes, tanto de países desarrollados como subdesarrollados. Es uno de los sectores económicos de mayor crecimiento cualitativo y cuantitativo que mueve anualmente miles de millones de personas. Se ha convertido en una de las primeras industrias del mundo, debido a que la actividad del ocio está muy enraizada en la sociedad moderna actual y crece el número de personas que valoran más la experiencia de un viaje de turismo que las posesiones materiales (Cera, 2017).

A las puertas del 2020 el sector del turismo fue sorprendido con un evento atípico, que lo ha llevado a la parálisis total a escala global durante más de un año y ha desatado un contexto de elevada incertidumbre. La crisis sistémica de este campo ha estado influenciada por un bloqueo temporal de las estructuras que permiten los viajes y el alojamiento de los millones de personas que la Organización Mundial del Turismo (OMT) (2020) llama viajeros. Entre los meses de marzo y mayo de 2020 el 100 % de los países aplicó algún tipo de restricción a los viajes. El 83 % de los destinos en Europa cerró por completo las fronteras al turismo internacional, el 80 % lo hizo en América, el 70 % en Asia y el Pacífico, el 62 % en Oriente Medio y el 57 % en África (OMT, 2020).

La emergencia sanitaria ha supuesto un punto de inflexión y un test de estrés para un sector que depende del tránsito internacional y de las relaciones humanas, en un momento donde el confinamiento y la distancia social fueron impuestas por decreto para salvaguardar la salud. Ahora es necesario reaccionar para revivir el sector y hacerlo rápido y bien, a partir de concientizar sobre su importancia en la sociedad (Aguilar, 2020). De ahí la inmediatez de las decisiones, en busca de soluciones que enrumben nuevamente su desarrollo. Sin embargo, un número creciente de individuos sueña con un pasado mejor y teme un futuro peor. La proximidad

entre dos crisis tan intensas como son la emergencia sanitaria y el confinamiento extiende una atmósfera de desconfianza hacia el orden institucional (Mantecón, 2020).

Toca a los decisores identificar hacia dónde va la señal y trazar acciones claves que, si bien de inmediato no llevarán el barco a puerto seguro, harán que flote y se mantenga estable en aguas turbulentas. Bajo esa visión es que se proyectan los directivos en nuestro país, máxime en un sector priorizado como lo es el turismo. Es por ello que este trabajo se centra en presentar como caso de estudio a la Agencia Viajes Cubanacán, inmersa en ese empeño.

MATERIALES Y MÉTODOS

Con motivo de seguir una lógica de exposición de la situación experimentada por la Agencia Viajes Cubanacán ante la crisis sanitaria que afronta el país y las decisiones adoptadas por sus directivos para hacerle frente, se diseña la siguiente metodología (Figura 1).



Figura 1. Metodología para la identificación de comportamientos y presentación de soluciones.

La metodología tiene como objetivos, en primer lugar, servir como instrumento referente para el levantamiento de situaciones y soluciones en otras agencias del país. En segundo, persigue favorecer no solo la identificación de comportamientos y puntos críticos en distintas agencias ante situaciones de crisis, sino también el paquete de soluciones idóneas que puedan ser generalizables, incluso, a otras entidades del sector turístico.

Los métodos y técnicas empleados para la obtención de información en que se apoya la metodología propuesta son la revisión documental (manuales de organización, balances comerciales, generales y planes de trabajo del año) y las entrevistas, fundamentalmente a especialistas comerciales y directores de agencia.

RESULTADOS

Etapa I. Breve caracterización de la Agencia Cubanacán S. A

La Agencia Viajes Cubanacán fue fundada en el año 1994. Desde entonces, ha ido creciendo y perfeccionando su labor hasta convertirse hoy en una institución receptiva con la experiencia y organización requerida para satisfacer las peculiaridades de todos los mercados emisores y modalidades turísticas. Tiene como misión ofrecer productos y servicios integrales y garantizar la

calidad, seguridad y profesionalidad en las ofertas que brinda a sus clientes (Agencia Viajes Cubanacán, 2020a). Ofrece un amplio catálogo de productos y servicios con una ventajosa relación calidad-precio:

- Asistencia a clientes en todos los polos turísticos, aeropuertos y en los propios hoteles, a través de una red de oficinas y burós de turismo.
- Excursiones terrestres, náuticas y aéreas con los más variados diseños para servicios colectivos o exclusivos.
- Recorridos turísticos que abarcan desde los llamados Circuitos Cuba, con salidas regulares, hasta los de diseño especial para corresponder los más exigentes intereses y motivaciones.
- Programas Fly and Drive a la medida del cliente y nuestro exclusivo Flexi-Fly and Drive.
- Programas combinados todo incluido.
- Programas de turismo especializado asociados al turismo de naturaleza, al senderismo, la observación de aves, el cicloturismo, el buceo, la pesca, así como turismo sociocultural.
- Programas especiales para turismo de grupos, asociados a la modalidad de eventos e incentivos.
- Programas de turismo académico y socioprofesional.
- Asistencia y receptivo total para operaciones de cruceros en todos los puertos del país.
- Reservaciones para estancias y alojamientos en toda la red hotelera.
- Traslados individuales y colectivos, en confortables vehículos climatizados, con asistencia garantizada.
- Renta de autos y *charter* de aeronaves y embarcaciones.
- Reservaciones y venta de boletos aéreos para vuelos domésticos.
- Reservaciones para espectáculos culturales y deportivos, así como para principales restaurantes y centros nocturnos.
- Servicio de guía en varios idiomas.
- Representación de touroperadores y agencias de viajes en Cuba.

Viajes Cubanacán cuenta con más de 290 supervisores cubanos y una plantilla de 1 030 empleados a nivel nacional. Brinda, además, asistencia a touroperadores y clientes a lo largo del país, lo que hace que en la actualidad represente a más de 50 agencias y les ofrezca las siguientes facilidades:

- Inscripción de touroperadores ante la Cámara de Comercio.
- Trámites migratorios del personal de trabajo para su estancia en Cuba.
- Permisos para la realización de trabajos dentro del país.
- Otros servicios de comunicaciones, locales de trabajo y renta de autos.

Etapa II. Comportamientos derivados de la crisis sanitaria

En los dos primeros meses del año 2020 el escenario para la Agencia Viajes Cubanacán parecía favorable, ya que evidenciaba un crecimiento en los ingresos de un 102 % en relación al plan y los *paxs* (viajeros) se encontraban al 85 % de su cumplimiento. Sin embargo, ante la detención de los servicios producto de la situación epidemiológica en el país a mediados del mes marzo de 2020, se revierten todos los resultados y quedan abiertos solo algunos servicios enfocados principalmente al mercado interno con intermitencia en la venta.

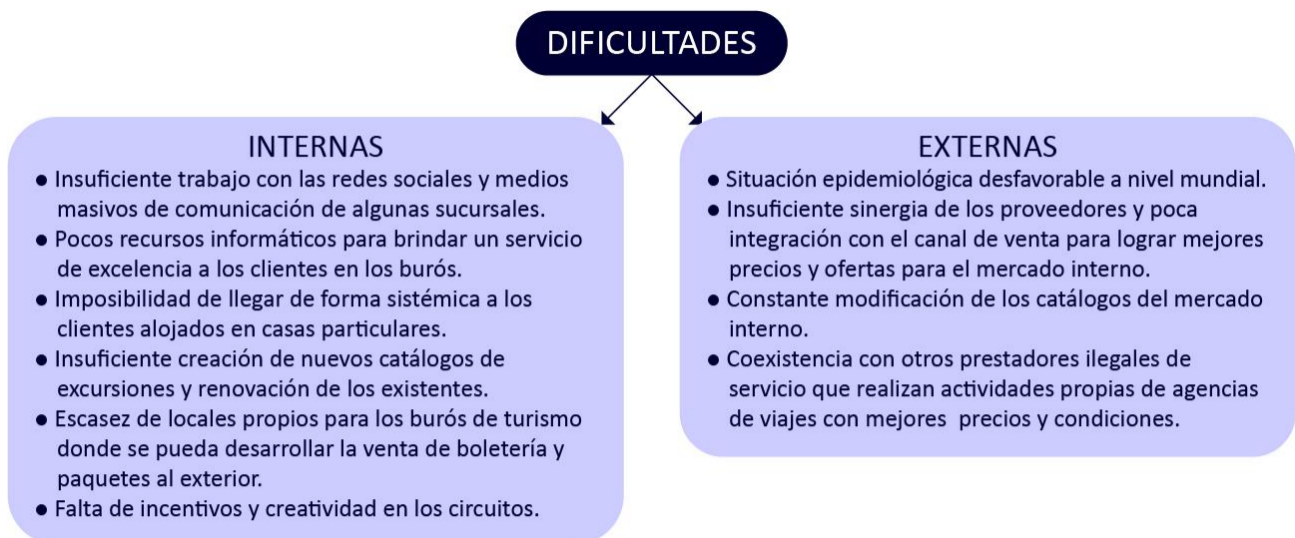
Las operaciones convencionales fueron retomadas nuevamente en el mes de noviembre, a partir de una mejora de los índices sanitarios y la llegada de la «nueva normalidad». Se reabrió el polo Cayo Coco con el turoperador Pegas Touristik, el cual se mantuvo operando con dos vuelos semanales.

Al cierre del año se evidenció un cumplimiento de los *paxs* en un 102 %, debido a la reacción favorable del mercado interno, y se sobrecumplió con este al 167 %. El escenario comercial para las ventas al exterior sí se mantuvo desfavorable, asociado no solo a la crisis sanitaria no estabilizada, sino a las diversas campañas del gobierno de los Estados Unidos encaminadas a recrudecer aún más el bloqueo económico y financiero.

Los ingresos turísticos, a causa de las afectaciones provocadas por la pandemia, bajaron a un 86 % de cumplimiento, las ventas netas a un 84 %, las utilidades en CUC a un 80 % y las en moneda total a un 66 %. Contra un plan ajustado, los ingresos turísticos brutos se comportaron al 97 %. En este sentido, se le debieron al plan más de 640 600 CUC. La utilidad neta en moneda total decreció en más de 6,7 millones de pesos y ascendió la pérdida a 1,3 millones de una planificada de 1,4 millones.

El índice de gasto general por peso de ingreso total se incumplió y se deterioró con respecto al plan en dos centavos. Esto incidió de manera significativa en la contabilización del salario del mes de diciembre con la aplicación de la reforma salarial como parte de la política del ordenamiento monetario y la contabilización de la garantía salarial por bajo nivel de actividad. El plan de exportaciones de servicios se mantuvo en un 82 % de cumplimiento y las importaciones se ejecutaron al 98 % (Agencia Viajes Cubanacán, 2020a).

Como se puede observar, para la Agencia Viajes Cubanacán, el 2020 fue un año matizado por dificultades tanto a lo interno como lo externo, las cuales se resumen en la Figura 2. Ello motivó reiteradas reuniones de trabajo para proyectar la continuidad y sostenibilidad de la institución cuyo tema central era el enfrentamiento a la covid-19.



Fuente: Agencia Viajes Cubanacán (2020b).

Figura 2. Dificultades enfrentadas por la Agencia en el 2020.

Etapas III. Acciones de enfrentamiento a la crisis

Para intentar mitigar el escenario desfavorable que impuso la crisis sanitaria y contrarrestar las dificultades asociadas se evaluaron y llevaron a cabo las acciones siguientes:

- Cambios en la imagen de los burós de turismo.
- Obtención de la Certificación de Turismo más Higiénico y Seguro en aquellos burós que permanecieron abiertos.
- Capacitación al 100 % de los trabajadores vinculados al empleo.
- Mapeo del protocolo de actuación ante un trabajador o cliente con sintomatología compatible con la covid-19.
- Desarrollo de un protocolo de actuación a la llegada del turista al país en manos de los turoperadores.
- Evaluación descriptiva del capital humano vulnerable frente a la covid-19 y las medidas específicas de seguridad para este personal.
- Modificación de los catálogos del mercado interno para posibilitar su rápida ubicación en la red.
- Diseño uniforme y ubicación en las redes de la imagen empresarial en la página institucional de cada polo.
- Desarrollo de campañas dirigidas a las ventas, principalmente al mercado interno en tres etapas:
 1. «Seguimos a tu lado... quédate en Casa»
 2. «Queremos contigo»
 3. «Descubre, siente, colecciona... con nosotros»
- Desarrollo de dos nuevos contratos de representación: uno con una agencia viajes de Alemania y el otro con el consorcio turístico más grande de México.
- Aprobación de la venta de paquetes al exterior en la modalidad de multidestino, con el desarrollo de cinco nuevos contratos con agencias de viajes europeas.

- Implementación del sistema de gestión de reservas (eTravel) en toda la estructura de la empresa.
- Utilización del capital humano propio para la elaboración y traducción a varios idiomas de los productos y servicios a promocionar en redes sociales.
- Implementación de la figura de vendedor itinerante.
- Obtención del certificado de autorizo como agente de seguros para la venta de seguros de viajes, entre otros.
- Actualización de todos los manuales y procedimientos de trabajo de la agencia.
- Trabajo en una plataforma de asistencia turística especializada vía electrónica.
- Firma de contrato con varias pasarelas de pago, entre las que se encuentran las cubanas Transfermóvil y Enzona.

La implementación de dichas acciones permitió no perder el capital humano especializado en el sector, elevar la eficiencia en los procesos, actualizar los productos y gestionar nuevos contratos con socios extranjeros. Esto favoreció el desarrollo comercial de la Agencia Viajes Cubanacán y la posicionó entre las de vanguardia en Cuba.

Etapa IV. Prioridades de trabajo y estrategias emergentes

La Agencia Viajes Cubanacán (2020b) definió las prioridades de trabajo para el año 2021 con un enfoque orientado a:

- Potenciar las ventas electrónicas a través del sitio web del Ministerio de Turismo, Cuba Travel y los sitios web establecidos.
- Desarrollar el sitio web para ventas electrónicas, así como una aplicación para Android destinada al turismo nacional e internacional.
- Implementar el sitio de ventas electrónicas para el producto turístico Tu Excursión Conmigo, con el uso de las pasarelas de pago cubana.
- Lograr precios de venta electrónicas atractivos para los diferentes mercados y clientes potenciales.
- Desarrollar productos como la venta de boletería internacional y lograr estructurar programas multidestinos.
- Diseñar estrategias de contenidos para las páginas de Facebook y grupos de Telegram.
- Incentivar ventas de paquetes turísticos y excursiones asociadas para su pago desde el exterior.
- Mantener vínculo con el sector no estatal para lograr ventas a los clientes alojados en casas particulares.
- Incorporar productos de corte cultural en la cartera de negocios.
- Acelerar el proceso de creación del equipo que garantice innovación y progreso en la agencia en función del desarrollo del comercio electrónico.
- Gestionar la mayor cantidad de locales propios para los burós de turismo que permita asegurar la digitalización y desarrollo de boletería y el multidestino.

- Participar en las ferias internacionales, ya sea presencial o virtual, donde se pueda promocionar el destino y los productos de la agencia para lograr captar más turoperadores con presencia en los diferentes polos.
- Diversificar la cartera de servicios y potenciar en el corto plazo los mercados Turquía, China, Japón y Sudáfrica.
- Vender paquetes de servicios médicos cubanos para fortalecer la salud debido a las afecciones derivadas de la covid-19.
- Desarrollar un sistema de trabajo con las universidades, hacer énfasis en proyectos investigativos, prácticas preprofesionales, asesorías y talleres y darle protagonismo al papel de los jóvenes.
- Implementar una estrategia para identificar sedes de eventos y promover su campaña de comunicación.

A su vez, se trazaron estrategias puntuales encaminadas a:

1. Maximizar el ingreso medio por turista e incrementar la efectividad de los procesos de negociación con turoperadores, agencias de viajes y proveedores de servicios. Se persiguen las siguientes metas:
 - Alcanzar la cifra de 22 788 *paxs* en la modalidad de Circuito, con un ingreso medio por turista de 12 168 CUP
 - Alcanzar la cifra de 317 802 *paxs* en la modalidad de Excursiones Convencionales, con un ingreso por turista de 3 624 CUP
 - Alcanzar la cifra de 369 757 *paxs* en la modalidad de Excursiones TEC, con un ingreso por turista de 2 016 CUP
 - Alcanzar la cifra de 168 *paxs* en la modalidad de Productos Integrados con Autos, con un ingreso por turista de 17 136 CUP
 - Alcanzar la cifra de 12 373 *paxs* en la modalidad de Turismo Especializado, con un ingreso medio por turista de 11 640 CUP
2. Identificar destinos para la emisión de turistas cubanos hacia al exterior.
3. Garantizar el aporte a la Caja de Financiamiento Central (CFC) y lograr el cumplimiento de los indicadores de eficiencia directivos y el uso racional de los recursos. Se plantean los siguientes objetivos:
 - Cumplir las ventas netas totales: 325,4 millones de pesos
 - Cumplir el plan de exportaciones de servicios de productos convencionales: 261,6 millones de pesos.
 - Cumplir el ciclo de cobro a 40 días.
 - Lograr saldos de cuentas por cobrar envejecidas inferiores al 9 %.
 - Mantener el ciclo de pago a proveedores por debajo de los 30 días.
 - Cumplir el plan de aportes: 155,7 millones de pesos.
 - Cumplir el plan de utilidad neta antes de impuesto: 155,7 millones de pesos.
 - Cumplir el índice de gasto total por peso de ingreso total: 0,5245.

4. Informatizar la empresa con nuevas tecnologías. Para esto es necesario:
 - Incrementar en un 25 % los ingresos por comercio electrónico y extender el cobro por pasarelas de pago a todas las oficinas y burós de turismo que se informatizan con acceso a Internet, así como contratar la venta *online* de la cartera de productos y servicio con entidades nacionales y extranjeras con posicionamiento en la web.
 - Informatizar más del 30 % de los burós de ventas de la entidad y activar el acceso a Internet con la incorporación de tecnología *wifi* y *tablet* en función de la promoción y comercialización de la cartera de productos y servicios. Se efectuará el cobro por Point of Sale (POS) y las pasarelas de pago Transfermóvil y Enzona.
 - Implementar portales de ventas *online* propio de Viajes Cubanacán e integrarlas a través de la utilización de la interfaz de programación de aplicaciones (API por sus siglas en inglés).
 - Desarrollar nuevos canales de venta *online* para el segmento Business to Business (B2B) y Business to Consumer (B2C) que permita acceder a más mercados.
 - Fomentar el uso de CUBATRAVEL.
5. Implementar el sistema de gestión de la calidad en la Oficina Central y las sucursales Occidente y Oriente
6. Lograr el aval de reconocimiento ambiental por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente (CITMA) en la Oficina Central, sucursales y Centro de Costos.
7. Lograr certificar a todas las instalaciones y burós de venta en los protocolos de seguridad del covid-19.

Aún cuando se centraron los esfuerzos en la etapa recuperativa bajo el escenario de la «nueva normalidad» a finales del 2020 y se proyectaron estrategias emergentes para el 2021 con el propósito de ir incrementando indicadores, la irresponsabilidad e indisciplina social han ensanchado el abismo e hicieron retroceder a La Habana a la fase de transmisión autóctona limitada, con cifras cada vez más alarmantes de infectados y fallecidos.

Si bien muchas de las estrategias proyectadas anteriormente se están desarrollando hoy día, otras han tenido que reformularse para poder ejecutarlas y no llegar al estado de inercia que sufrió la Agencia en el 2020. Se adoptan en esta ocasión versiones ajustadas de los protocolos, de forma tal que se garantice no solo la protección máxima tanto de clientes como del personal de servicio y directivos, sino también la sustentabilidad y sostenibilidad de la Agencia, por su compromiso y encargo estatal.

CONCLUSIONES

El año 2020 resultó ser un año muy diferente de lo planificado para todas las entidades que responden al sector turístico, ya que la pandemia provocó la paralización total de sus actividades

no solo en Cuba, sino también en el mundo y afectó el comportamiento de todos los mercados. Redujo la capacidad adquisitiva de los turistas, así como sus presupuestos de viajes. Llevó a la quiebra a varios operadores y líneas aéreas, y cambió, de esta manera, las reglas del juego para todos los actores del sistema.

Al mismo tiempo, esta pausa prolongada posicionó a las agencias de viajes como líder de opinión en cuanto a la promoción de destinos seguros. Promovió que se revisaran y perfeccionaran los protocolos de higiene y seguridad, lo cual demostró su efectividad para enfrentar diferentes tipos de emergencias. Además, colocó al mercado interno en el centro de la demanda turística, motivó la migración masiva de todos los modelos de negocio hacia el ambiente *online* e incrementó la interacción empresa-cliente por medio de las redes sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Viajes Cubanacán. (2020a). *Caracterización de la Agencia*. Recuperado el 28 de febrero de 2020 de <https://www.viajescubanacan.cu/2020>
<https://www.viajescubanacan.cu/index.php/es>
- Agencia Viajes Cubanacán. (2020b). *Informe de Balance* (Inédito). Agencia Viajes Cubanacán.
- Aguilar, R. (2020). Prólogo. En Moisés Simancas Cruz, Raúl Hernández Martín, Noemi Padrón Fumero (coords.), *Turismo pos-COVID-19. Reflexiones, retos y oportunidades* (p. 11). Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.
- Cera, G. (2017). *Hacia la efectividad organizacional en el complejo hotelero Vedado-Saint John's* (Tesis de licenciatura). Universidad de La Habana.
- Mantecón, A (2020). La crisis sistémica del turismo: una perspectiva global en tiempos de pandemia. En Moisés Simancas Cruz, Raúl Hernández Martín y Noemi Padrón Fumero, *Turismo pos-COVID-19. Reflexiones, retos y oportunidades* (p. 22). Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020, 11 de mayo). *El turismo mundial sigue paralizado mientras el 100 % de los países imponen restricciones a los viajes* (Comunicado de prensa). Recuperado el 2 de febrero de 2021 de <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-turismo-mundial-sigue-paralizado-mientras-el-100-de-los-paises-imponen-restricciones-a-los-viajes>
- Velázquez, A. (2020). *Propuesta de una estrategia de valores para el equipo de dirección de la Sucursal Habana Ciudad de la Cadena Islazul S. A.* (Tesis de maestría). Universidad de La Habana.

Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Katia Franch: desarrolló la revisión teórica, la concepción del análisis, así como el diseño de instrumentos y la aplicación práctica al objeto de estudio.

Luis Pinto: llevó a cabo la aplicación práctica al objeto de la investigación.