

## **RESILIENCIA: UNA ESTRATEGIA PARA CUBANA DE AVIACIÓN**

**Lic. Liz Canet Santos**  
**Facultad de Economía. Universidad de La Habana.**  
**liz.canet1979@gmail.com**

### **RESUMEN**

Próxima a celebrar su 92 aniversario, Cubana de Aviación desafía un complejo escenario marcado por una pandemia mundial, un férreo bloqueo económico, un reordenamiento económico nacional y un micro-entorno sumamente competitivo caracterizado por el alto poder negociador de proveedores y distribuidores. En el presente artículo, tomando como punto de partida la difícil situación de la empresa, se esbozan acciones que permitirían, de conjunto con el apoyo estatal, la continuidad de Cubana de Aviación en el mercado.

Palabras Claves: Aviación, servicios, entorno, DAFO, estrategias

### **ABSTRACT**

Close to celebrating its 92 anniversary, Cubana de Aviación challenges a complex scenario marked by a global pandemic, a tight economic blockade, a national economic reorganization and a highly competitive microenvironment characterized by the high bargaining power of suppliers and distributors. In this article, considering the complex situation of the company, actions are outlined that would allow, together with state support, the continuity of Cubana de Aviación in the market.

Keywords: Aviation, services, environment, SWOT, strategies

### **DESARROLLO**

#### 1. Breve reseña histórica

Cubana de Aviación es la línea aérea bandera de Cuba. Marrón Duque de Estrada (2010)<sup>1</sup> resume el comienzo definitivo de una aerolínea cubana cuando expresa:

“El 8 de octubre de 1929, la North American Aviation, a través de su subsidiaria Intercontinental Aviation, estableció la Compañía Nacional Cubana de Aviación Curtiss, S.A., una empresa de un millón de pesos a cuya organización favorecieron muchas figuras prominentes de la política, la banca y el mundo de los negocios, capital norteamericano y la ayuda del Gobierno cubano con un subsidio mensual de \$10 000 para el transporte del correo aéreo nacional, la que casi de inmediato inauguró un servicio aéreo doméstico el 4 de julio de 1930, de La Habana a Santiago de Cuba, con escalas intermedias, hasta convertirse más tarde en factor determinante del progreso y

---

<sup>1</sup> Rolando Marrón Duque de Estrada, 2010, Cubana de Aviación, el instrumento elegido 1929-1961

desarrollo económico y social de nuestro país, que contribuyó, además, a estrechar las relaciones con todos los pueblos del mundo.”

Durante 30 años, la Compañía Nacional Cubana de Aviación Curtiss, S.A fue la encargada del transporte de pasajeros, carga y correo en el territorio nacional, a la vez que expandía su presencia por el mundo, estableciendo gerencias en diferentes países y garantizaba el enlace con el resto del mundo. Durante este tiempo surgieron otras compañías para la gestión aeroportuaria que acompañaban a Cubana de Aviación en las actividades relacionadas con la aviación. El 27 de junio de 1961, el Ministro encargado de la Corporación Nacional de Transporte dictó la Resolución AEE-86, creando, con personalidad propia la Empresa Consolidada Cubana de Aviación, que agrupaba las funciones de todas las empresas dedicadas a la actividad del transporte aéreo en el país y en el exterior.

En 1996 se crea la Corporación de la Aviación Cubana S.A. (CACSA), conformada por las empresas que resultaron de la división de la Empresa Consolidada Cubana de Aviación, para atender diferentes funciones relacionadas con la actividad de transporte aéreo, tanto de pasajeros como de carga, surgiendo, entre ellas, Cubana de Aviación S.A. (CU). La sociedad mercantil denominada **CUBANA DE AVIACION S.A.**, fue constituida legalmente mediante Escritura Pública número 1701 de fecha 16 de septiembre de 1996.

En el año 2015 se aprobó la fusión por absorción de la aerolínea chartera Aerocaribbean S.A por Cubana de Aviación S.A, en aras de lograr una sinergia que permitiera optimizar los recursos humanos y mejorar los recursos financieros, para cumplir con las metas planteadas en su misión y visión.

#### Misión

“Como línea aérea bandera, brindar servicios de transportación de pasajeros, carga y correo, con los más altos niveles de seguridad y calidad en los servicios para satisfacer las necesidades de los clientes, contribuyendo al desarrollo económico – social del país y el cuidado del medio ambiente.”

#### Visión

“Cubana de Aviación S.A., será, como la línea aérea bandera de Cuba, un modelo de seguridad, excelencia y eficiencia, preferida por los clientes que viajan desde y hacia nuestro país, tributando de forma creciente a un desarrollo sostenible del sistema de la aviación cubana y del país.”

Como consecuencia del mencionado proceso de fusión, se reformaron todos los procesos y la estructura organizativa de la empresa. En el año 2018, fue necesario reestructurar nuevamente la empresa, con vista a responder a una nueva dinámica de trabajo y reorganización de los procesos. En opinión de la autora de este artículo, ahora posee una estructura híbrida pues combina el enfoque funcional y está orientada al cliente.

## 2. Análisis de la actividad de Marketing

Siguiendo el enfoque del proceso de Servucción propuesto por los autores Pirre Eagler y Langear en su obra Servucción, el Marketing de los servicios se presenta aquí un análisis de la oferta de servicios de Cubana de Aviación.

## **Análisis de la oferta de servicios**

### Servicio de base I

Servicio de Transportación aérea de pasajeros, constituye el servicio principal dentro de la oferta pues constituye la razón de ser de la empresa y por la cual los clientes se dirigen a ella. La empresa se distingue por la seguridad y confiabilidad de las operaciones, cuenta con tripulaciones calificadas, acorde a los estándares internacionales; posee acuerdos de códigos compartidos y de protección de pasajeros con aerolíneas extranjeras, no obstante existen factores que afectan la calidad del servicio, entre ellos, se pueden mencionar: las impuntualidades, las cancelaciones, los cambios de equipos, el poco confort y modernidad de las aeronaves.

### Servicios periféricos

Servicios periféricos de apoyo:

- ✓ Servicio de Comercialización de boletos.
- ✓ Servicio de Chequeo en aeropuerto.
- ✓ Demostraciones de seguridad.

Estos servicios periféricos tienen carácter obligatorio para acceder al servicio de base principal. Desempeñan un papel fundamental en la realización de los servicios de ahí su carácter de periféricos de apoyo. Para su prestación se cuenta con personal calificado; la existencia de códigos compartidos que amplían la oferta y con el Sistema Global de Distribución Amadeus Altea que es uno de los más prestigiosos en la industria.

Como aspectos negativos de estos servicios se identificó la no existencia de un programa de pasajeros frecuentes; la prolongada duración del proceso de ventas que dilata el tiempo de espera en cola; lo poco atractivo de la oferta debido a precios y restricciones de la oferta; poca información que se brinda en los aeropuertos referente a los vuelos, equipajes prohibidos y restringidos; prolongado tiempo de espera en las terminales.

Servicios periféricos complementarios:

- ✓ Servicios gastronómicos a bordo.
- ✓ Servicios de promoción y ventas de productos alimenticios y no alimenticios a bordo.
- ✓ Servicio de Entretenimiento a bordo.

Como se evidencia estos servicios tienen como función fundamental incrementar el nivel de satisfacción para el cliente al incrementar el valor del servicio de base, juegan un papel fundamental en viajes muy largos.

Estos servicios son agradecidos por los clientes y en todos se reconoce la profesionalidad y buen trato del personal de cabina y agentes de ventas, sin embargo, las ofertas gastronómicas no son variadas, no se ofertan servicios especiales que ya son habituales en otras compañías, los alimentos no tienen la calidad esperada por los clientes. La oferta de productos en venta a bordo es exclusivamente para vuelos internacionales de largo alcance, no es atractiva, ni variada ya que existe poca estabilidad de productos. No se percibe una buena relación calidad-precio. Prácticamente no se ofrecen variantes de entretenimiento a bordo, en ocasiones prensa y crucigramas. Se perciben problemas con la limpieza de las aeronaves.

La empresa en los vuelos internacionales de largo alcance tiene concebida la clase Business y la clase económica, sin embargo, no se cuenta con todos los insumos para ofertar el servicio verdaderamente diferenciado.

#### Servicios de base derivados

- ✓ Servicio de Comercialización de Seguros Médicos en el exterior.
- ✓ Servicio de Comercialización de las tarjetas turísticas cubanas (Visas) en el exterior

Estos servicios se prestan también a clientes que no van a disfrutar del servicio básico de transportación pero reconocen la profesionalidad y calidez de los agentes de ventas de la compañía y la escogen como proveedora. Con este servicio la empresa se promociona y amplía sus fuentes de ingresos. No obstante, su comercialización depende de las gestiones que se realicen con las embajadas cubanas.

#### Servicio de base II

Servicio de Transportación aérea de carga y correo.

#### Servicios periféricos

Servicios periféricos de apoyo:

- ✓ Recepción de reservas.
- ✓ Confirmación de espacios.
- ✓ Aceptación y Supervisión de la carga.
- ✓ Emisión de Guía Aérea.
- ✓ Facturación y cobro del servicio
- ✓ Servicio de Supervisión de las Operacionales de Carga en tierra.

#### Servicio de base derivado

- ✓ Servicio multimodal con transportación terrestre a diferentes puntos del territorio nacional.

Haciendo un resumen de esta segunda actividad podemos decir que el servicio de transportación de carga y correo se ve afectado fundamentalmente por no disponer de aeronaves cargueras propias y por la poca capacidad de carga de las aeronaves de pasajeros.

Esto obliga a la empresa a operar con equipos arrendados que provocan una elevación de los costos operacionales y por ende de las tarifas.

### **Precios**

Los precios en Moneda Nacional se establecen a partir de regulaciones emitidas por el Ministerio de Finanzas y Precios de nuestro país. Los precios en Divisas, se elaboran a partir del costo por butaca de cada ruta y los márgenes comerciales sugeridos por la IATA y otras instituciones reguladoras de la aviación comercial. Hoy, los costos fijos y variables que afronta la empresa, son tan altos que las tarifas no logran ser competitivas y por ende no se logra una oferta atractiva para nuestros clientes pues no perciben una adecuada relación calidad-precio.

### **Canales de distribución**

La empresa para comercializar sus servicios emplea canales de distribución directos e indirectos. Desde el año 2005 desarrolla la modalidad de comercio electrónico con resultados satisfactorios, con la particularidad de estar orientado de manera exclusiva al mercado externo. Posee oficinas de ventas propias en los principales polos turísticos de nuestro país y en países como Canadá (Montreal, Toronto), México (Distrito Federal, Cancún), República Dominicana, Panamá, Venezuela, Colombia, Argentina, Ecuador, España, Francia, Rusia, Italia, Haití y Brasil. Paralelamente y para ampliar su alcance, utiliza intermediarios para comercializar sus servicios, como las agencias de viajes, los tour operadores y emplea los acuerdos de código compartido y acuerdos GSA que son herramientas comerciales propias del sector.

### **Comunicación**

La empresa cuenta en su estructura organizativa con el Departamento de Calidad y Comunicación Institucional que tiene entre sus funciones gestionar la imagen de la empresa. Existe un presupuesto de Comunicación que se considera adecuado y se emplea en campañas publicitarias, participaciones en eventos y ferias nacionales e internacionales, decoración de oficinas, artículos de publicidad, inserción en revistas de ámbito internacional, diseño de materiales audiovisuales que se transmiten en canales de televisión nacional e internacional y patrocinio de eventos internacionales actuando como el transportista oficial.

#### **3. Proceso de servucción y indicadores económicos**

El sector de la aviación en Cuba, es uno de los que ha sido impactado fuertemente por el bloqueo norteamericano, imposibilitando la adquisición y el arrendamiento de aeronaves occidentales de primera generación, así como las partes, piezas y agregados de aviación. Esta situación ha generado un deterioro en la flota propia disponible y como consecuencia una contracción significativa de la oferta. Se puede afirmar que el personal en contacto de Cubana de Aviación cumple tanto la función operacional como la relacional; pero en los últimos años, se ha observado una fluctuación laboral, que ha provocado daños que se reflejan en diversos momentos de los procesos para la prestación del servicio, afectando los niveles de eficiencia de la organización y la imagen de la empresa. No obstante, se logra cumplir con la meta proyectada al alcanzarse un 90,7% de satisfacción de los clientes, a pesar de observarse una tendencia al decrecimiento en los últimos periodos.

A través del análisis de la Pirámide Dupont, podemos resumir que la rotación del Activo Fijo es la causa principal del deterioro en la rotación del Activo Total. Se concluye que los activos fijos no se utilizan de manera eficiente. En el comportamiento de los activos totales también incide, aunque en menor medida, la rotación del activo circulante que decrece debido al comportamiento de la rotación de inventarios. Los inventarios de mayor peso y de mayor crecimiento en el periodo, son partes y piezas, que desafortunadamente no se emplean en la reparación y puesta de alta de los activos fijos. Paralelamente, la contracción de los ingresos, como resultado de la pérdida de mercados históricos y de afectaciones en la imagen de la compañía, y los elevados costos de ventas; ocasionan pérdidas económicas a la entidad que afectan su rentabilidad. A pesar de esta situación, la empresa posee capacidad financiera para afrontar sus deudas, pues se observa una tendencia creciente en el nivel de liquidez y de solvencia.

#### 4. Análisis del macro-entorno

Para el estudio del macro-entorno se identificaron una serie de fuerzas y tendencias ajenas a la empresa capaces de influir de forma positiva o negativa en su desarrollo. Nos centraremos en aquellas que consideramos de más impacto en los servicios: el bloqueo económico-financiero de EE.UU contra Cuba, los efectos de la Pandemia COVID-19 en la economía mundial y las transformaciones recientes en la economía cubana.

La aviación en Cuba ha sido impactada fuertemente por el bloqueo norteamericano pues, imposibilita la adquisición de aeronaves occidentales de primera generación, así como las partes, piezas y agregados de aviación. A partir de octubre del 2019 con la entrada en vigor del capítulo 3 de la Ley Helms Burton, se cancelaron los contratos suscritos de arrendamientos de aeronaves. Debido a ello, no se ha podido completar la flota que permitiría operar los destinos regulares de Cubana de Aviación. Por otra parte, el bloqueo también ha incidido negativamente en la situación financiera de la empresa, que no ha podido recibir créditos financieros de bancos extranjeros para el restablecimiento de la flota y se ha visto obligada a cancelar cuentas bancarias en el exterior necesarias para su operativa.

Se suma a este complejo escenario, la mayor crisis en la historia del transporte aéreo, a causa de la Covid-19. Después de una década de crecimiento record del tráfico de pasajeros y una rentabilidad sin precedentes, la aviación comercial se enfrenta a una caída en los ingresos de más de un 50% con respecto al 2019, según La Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA)<sup>2</sup>. Según expertos, las aerolíneas seguirán siendo financieramente frágiles en el 2021 y la competencia en el sector será, sin dudas, aún más intensa. La recuperación se producirá paulatinamente dependiendo en gran medida de la reapertura de las fronteras, lo que conducirá al incremento del movimiento de viajeros. No obstante, según expertos internacionales se estima que en todo el mundo no se alcanzarán los niveles de 2019 hasta el 2024. Las fuertes operaciones de carga y los precios de combustible comparativamente bajos también contribuirán a impulsar a la industria.

---

<sup>2</sup> IATA Asociación Internacional del Transporte Aéreo por sus siglas en ingles. Comunicado del 15jun2020

El proceso de reordenamiento monetario y cambiario es otro punto clave dentro del macro-entorno. Cubana de Aviación prácticamente imposibilitada de sustituir importaciones, deberá hacerlo ahora, aplicando una tasa de 1\*24, lo cual sin dudas, elevará sus costos de ventas. El apoyo estatal y una administración eficiente de la entidad, serán imprescindibles en este nuevo contexto, para evitar la quiebra.

#### 5. Análisis del entorno competitivo

El micro entorno se compone de un conjunto de actores que actúan en el sector en el que participa la empresa; el análisis de estas determinará cuán atractivo o no podrá ser dicho sector en dependencia de las características del mercado, el grado de rivalidad competitiva entre los competidores existentes, la amenaza de competidores potenciales y productos sustitutivos, así como el poder negociador de clientes y proveedores.

#### **Rivalidad competitiva**

Se puede afirmar que el sector de la aviación comercial se caracteriza por una alta rivalidad competitiva. Por una parte existen grandes compañías muy bien posicionadas en el mercado internacional y por otra parte a nivel regional e internacional se han creado alianzas estratégicas entre líneas aéreas extranjeras, que les ha permitido ampliar su red de ventas, ofrecer mejores tarifas, mayor confort, más facilidades y elevados índices de puntualidad. Todo lo anterior se traduce en una fuerte amenaza para Cubana de Aviación pues los altos costos de operación no le permiten ofrecer precios competitivos; el servicio a bordo presenta deficiencias y carencias; no se cuenta con un Programa de Pasajero Frecuente automatizado; pocas facilidades en cuanto a formas de pago y existen múltiples incumplimientos de itinerarios. Los principales competidores de Cubana de Aviación son: IBERIA, EVELOP, AIREUROPA, INTERJET, CONVIASA y SUNRISE.

#### **Competidores potenciales**

Como se mencionó anteriormente, Cuba fomenta la presencia de aerolíneas foráneas para incrementar el arribo de turistas. Para apoyar esta estrategia, se ha otorgado derechos de 5ta libertad a varios países, entre los cuales se encuentran los principales mercados de Cubana de Aviación. (Convenio de Chicago de 1944, Quinta Libertad: el derecho de tomar y el de desembarcar pasajeros, correo y carga con destino o procedente de terceros estados). No obstante, existen altas barreras de entrada al sector que frenan la entrada a nuevas aerolíneas. Podemos citar las siguientes: Necesidad de gran cantidad de capital; acceso a tecnología de punta; acceso a canales de distribución; existencia de fuertes alianzas estratégicas; conocimiento del sector; fuerte posicionamiento de grandes compañías que dominan gran parte del mercado; existencia de varias y restrictivas regulaciones internacionales y finalmente, la crisis económica que ha generado la Covid-19 a nivel mundial y el impacto que ha tenido en el sector del transporte aéreo, también limitan el acceso al mercado de nuevas aerolíneas.

### **Productos sustitutos**

Podemos definir productos sustitutos solamente para la trasportación nacional de pasajeros, carga y correos. Los principales, teniendo en cuenta el volumen de pasajeros y carga que transportan, son la empresa de Ómnibus Nacionales y Ferrocarriles de Cuba

### **Poder negociador de los proveedores**

Los principales proveedores de Cubana de Aviación son las empresas que conforman el Holding Corporación de la Aviación Cubana S.A y el GDS Amadeus. Todas poseen un alto poder negociador ya sea por ser únicas en su actividad, por resoluciones que promueven su contratación y en el caso de Amadeus por su alcance y prestigio.

### **Clientes**

Entre los factores que pueden hacer que un cliente tenga un elevado poder de negociación con una empresa, está el volumen que representan sus compras, el grado de diferenciación del servicio en el sector, entre otras variables. El cliente final de Cubana de Aviación, no tiene posibilidades para negociar precios, en todos los casos tiene que acogerse a los que han sido previamente establecidos. En ese caso se puede afirmar que su poder negociador es prácticamente nulo.

### **Distribuidores**

Como se ha mencionado con anterioridad la entidad emplea canales directos e indirectos en la distribución.

*Canal Directo:* Se refiere a la venta que se realiza en el sitio web y en las oficinas propias de la entidad. En este nivel se ubican los clientes nacionales y extranjeros que reservan personalmente, el sector empresarial, diplomático y otras organizaciones nacionales y extranjeras que tienen contratos con la entidad

*Canal Indirecto:* En este caso los intermediarios, al estar representados en los mercados y tener mayor conocimiento de las necesidades del mismo, le es fácil acceder a grupos de compradores dispersos; y por ello se acude a esta opción. Por otro lado, los receptivos gestionan el mayor volumen de turistas que recibe el país, por esa razón, para Cubana de Aviación es imprescindible la suscripción de acuerdos con ellos.

## **6. Análisis DAFO**

Como resultado del análisis de la situación estratégica actual de la empresa, se obtuvieron las siguientes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

### **OPORTUNIDADES**

1. Política gubernamental que estimula el encadenamiento productivo entre las empresas del país.
2. Cambios en las políticas migratorias y aduanales cubanas.
3. Política gubernamental de estímulo a la inversión extranjera.
4. Cuba se encuentra dentro de los principales destinos turísticos del Caribe.

5. Apoyo gubernamental para fortalecer a la empresa estatal.
6. Existencia de acuerdos bilaterales gubernamentales con varios países y pertenecer a organizaciones regionales como CARICOM, ALBA y la CELAC.
7. Ubicación Geográfica de Cuba.
8. Altas barreras de entrada al sector.

## **AMENAZAS**

1. Alta rivalidad competitiva en el sector.
2. Recrudescimiento del bloqueo del gobierno norteamericano (financiero, comercial y tecnológico).
3. No existe encadenamiento efectivo con el MINTUR.
4. Dualidad monetaria.
5. Monopolio de principales proveedores.
6. Situación económica y social a nivel mundial caracterizada por alto nivel de incertidumbre provocada por la pandemia del Sarcov2.

## **FORTALEZAS**

1. Empresa con 91 años de experiencia, miembro IATA y operador IOSA.
2. Personal en contacto con elevado nivel de profesionalidad
3. Cuenta con el Sistema de Distribución Amadeus Altea.
4. Códigos compartidos con compañías extranjeras.
5. Aerolínea designada por Cuba en los acuerdos bilaterales (Derechos de Tráfico).
6. Se cuenta con infraestructura y soporte tecnológico para la automática, electrónica, informática, comunicaciones.

## **DEBILIDADES**

1. Baja disponibilidad y desfavorable estructura de la flota.
2. Clima organizacional desfavorable (éxodo de personal, desmotivación de la fuerza de trabajo, alta rotación de directivos, liderazgo y condiciones físicas).
3. Altos costos de mantenimientos.
4. Pocas facilidades de pago.
5. Situación económica desfavorable.
6. Carencia de un sistema de costos y un sistema automatizado para el control integral de las cargas.
7. Pérdida de mercados históricos.
8. Afectaciones de la Imagen de la empresa.
9. Deficiencias y carencias en el servicio a bordo.
10. Ausencia de un Programa de Pasajero Frecuente automatizado.
11. Incumplimientos frecuentes de los itinerarios.

Con los elementos resultantes del análisis externo e interno de la entidad, se procedió a la conformación de la matriz DAFO. Para ello se empleó el método de los impactos cruzados.

A partir de este procedimiento, se identificaron como elementos internos de mayor impacto las debilidades (D1, D3, D5 y D7) y fortalezas (F3 y F4); mientras que los elementos externos de mayor relevancia fueron las amenazas (A1, A6, A2 y A5) y las oportunidades (O8, O4, O6 y O5).

Las interrelaciones más significativas tuvieron lugar entre las debilidades de la empresa y las amenazas que brinda el entorno, indicando la ubicación estratégica actual de la empresa Cubana de Aviación en el cuarto cuadrante de la matriz direccional (Gráfico No.1). Se infiere entonces, que la organización debe seguir una estrategia de supervivencia, lo que implica que para mantenerse en el mercado deberá superar las debilidades y apoyarse en las fortalezas que le permitan aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas.

Gráfico No. 1 Matriz Direccional

		DIAGNÓSTICO EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENZAS
DIAGNÓSTICO INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIA OFENSIVA	ESTRATEGIA DEFENSIVA
	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN	

Fuente: Elaboración propia a partir de Menguzzato y Renau (1991)<sup>3</sup>

### Problema Estratégico General

De continuar con las debilidades D1, D3, D5 y D7, en presencia de las amenazas A1, A6, A2 y A5 ; aun teniendo las fortalezas F3 y F4, no se podrán aprovechar las oportunidades O8, O4, O6 y O5 .

### Solución al Problema Estratégico General

Apoyarse en las fortalezas F4, F6, F7 y F8 para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades O2, O3, O4, O5, O7 y O11. Además, trabajar en la corrección de las debilidades D3, D5, y D6 para atenuar el efecto de las amenazas A3, A4, A5 y A7.

#### 7. Estrategias recomendadas

<sup>3</sup> Menguzzato, M y J.J Renau. “La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management”. Editorial Ariel, España, 1991

## **Estrategia competitiva genérica**

Se hace necesario aclarar que a pesar de que Cubana de Aviación se encuentra ubicada en el cuadrante donde se cruzan las debilidades con las amenazas y donde corresponden estrategias de supervivencia, teniendo en cuenta, que se trata de la aerolínea bandera del país, es de vital importancia definir estrategias y acciones que contribuyan a mejorar su posición competitiva, Por todo ello se sugieren las siguientes estrategias.

Siendo compatible con la misión, visión y objetivos estratégicos, se sugiere como estrategia competitiva genérica a seguir, la Diferenciación, con la cual la empresa procurará que sus clientes perciban el producto como único, diferente; consolidando así su lealtad. Esto contribuirá a mejorar su posición competitiva en el mercado.

Para ello deberá desarrollar ventajas competitivas sobre la base del incremento de la calidad de todos y cada uno de los servicios que conforman las diferentes ofertas de servicios para los diferentes segmentos de mercado.

## **Estrategia para la mezcla de Marketing**

Definir la estrategia de posicionamiento adecuada constituye la base para las estrategias referidas a la mezcla de marketing.

### **Estrategia de posicionamiento**

Se propone considerar la calidad de los servicios como eje central del posicionamiento, para lo cual se hace necesario tener en cuenta aquellos atributos que los clientes toman para evaluar la calidad de los servicios de la aerolínea, tales como:

- ✓ Seguridad (de los pasajeros, equipajes y carga). Teniendo en cuenta las condiciones epidemiológicas actuales, es conveniente considerar el cumplimiento de los protocolos sanitarios en todos los casos.
- ✓ Puntualidad (cumplimiento de los itinerarios establecidos)
- ✓ Confort de las aeronaves
- ✓ Profesionalidad del personal en contacto
- ✓ Facilidades para la compra y pago de los servicios
- ✓ Servicios a bordo

Estos factores constituyen a su vez los factores claves de éxito, que la empresa debe gestionar adecuadamente para ser efectiva la estrategia de Diferenciación propuesta, alcanzar el nivel de competitividad deseado y re posicionar la aerolínea Cubana de Aviación.

### **Estrategias para la variable Producto-Servicio**

1. Restablecer la flota propia

2. Utilizar el arrendamiento de aeronaves como vía alternativa para garantizar los servicios.
3. Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones nacionales y extranjeras (fundamentalmente caribeñas) para el desarrollo y fortalecimiento de los servicios.
4. Establecer alianzas con empresas nacionales exportadoras para la transportación de la carga vía aérea por Cubana de Aviación.
5. Diseñar servicios específicos a los segmentos de mercados ya identificados de pasajeros y carga.
6. Comercializar los derechos de las rutas no operadas por Cubana.
7. Garantizar la máxima protección y seguridad de los pasajeros y su equipaje como requisitos esenciales de la calidad de la oferta del servicio de transportación.
8. Disminuir al máximo posible las afectaciones en el cumplimiento de los itinerarios.
9. Añadir valor a la oferta de servicios a través de:
  - ✓ Nuevas y variadas ofertas de entretenimiento a bordo.
  - ✓ Diseñar programas de fidelización para los pasajeros frecuentes.
  - ✓ Incrementar la calidad y ampliar la oferta del servicio de catering.
10. Consolidar la implantación de Programa Gestión de la Seguridad Operacional (SMS)
11. Potenciar las rutas domésticas (excursiones promoviendo el multidestino)
12. Consolidar el posicionamiento en el mercado de las ya establecidas operaciones cargueras, sobre la base de la mejora continua en la calidad de los servicios.
13. Elevar el nivel de satisfacción en la Transportación Nacional de la población, como encargo estatal.

#### Estrategias para la variable Precio

1. Evaluar la política tarifaria a partir de las condiciones reales existentes en cada mercado en la fase post Covid.
2. Diseñar e implementar una política de precios coherente con el enfoque hacia el cliente y que garantice la rentabilidad empresarial.
3. Gestionar una mayor autonomía y flexibilidad en la conformación de las tarifas para los vuelos domésticos.

#### Estrategias para la variable Canales de Distribución

1. Diseñar canales de ventas en correspondencia con el desarrollo tecnológico actual a nivel internacional (Ventas a través de redes sociales, Implementar B2B/B2B2C en el canal de ventas x Internet, entre otros).
2. Incrementar las relaciones contractuales con los turoperadores y las agencias de viajes para la comercialización y venta de boletos.

3. Mantener GSA actuales e investigar posibles alianzas con agentes potenciales en los nuevos mercados de interés.
4. Establecer alianzas con empresas nacionales exportadoras para la transportación de la carga vía aérea a través de Cubana de Aviación.

#### Estrategias para la variable comunicación

1. Diseñar un plan integral de comunicación que considere acciones fundamentales para el reposicionamiento de la aerolínea en el mercado.
2. Gestionar un incremento en el presupuesto de comunicación que permita el lanzamiento de campañas publicitarias con el objetivo de aumentar la notoriedad de la marca, a través de todos los soportes posibles.
3. Reforzar la imagen de la aerolínea, como una de excelente calidad y seguridad en el servicio de transportación de pasajeros y de carga.
4. Mantener actualizado el sitio WEB de la aerolínea y emplearlo en mayor medida para publicar y difundir la oferta de servicios de la misma.
5. Participar en ferias y eventos expositivos y comerciales, nacionales e internacionales, relacionados con la aviación, el turismo, entre otras cuestiones.
6. Establecer una mayor comunicación entre el personal de las diferentes áreas operativas y el departamento administrativo.
7. Incrementar la presencia de la aerolínea en las redes sociales.
8. Utilizar las quejas y sugerencias de los clientes como mecanismo fundamental para la mejora continua de los servicios.

Es importante precisar que para lograr el reposicionamiento de la aerolínea y garantizar la calidad de los servicios y con ello el nivel de satisfacción de los diferentes segmentos de mercado, se hace necesario actuar sobre el soporte físico y el personal en contacto como elementos fundamentales del proceso de servucción, por lo que se sugiere:

1. Gestionar a través de los canales y organismos correspondientes la inversión necesaria para restablecer la flota aérea propia y asegurar el perfecto estado de las aeronaves y una mayor disponibilidad técnica de los equipos, así como mejorar la higiene y el confort de los mismos.
2. Mejorar las condiciones ambientales y el confort de las oficinas de venta y comercialización de boletos, que permitan el acceso a los servicios y la relación entre los clientes, así como las condiciones necesarias para los servicios de carga.
3. Capacitar y entrenar al personal, principalmente al personal técnico, que les permita mejorar su desempeño, sobre la base de la gestión por competencias.
4. Capacitar en el dominio de idiomas extranjeros a los trabajadores de la aerolínea, fundamentalmente de los técnicos, personal en contacto directo con los clientes y administrativos.
5. Diseñar e implementar un sistema de estimulación capaz de aumentar la motivación de los trabajadores y revertir la alta rotación de la fuerza de trabajo.

6. Consolidar una cultura organizacional con énfasis en el desarrollo del sentido de pertenencia de todos y en la cultura del servicio hacia los clientes.

## CONCLUSIONES

- ✓ La oferta de servicios de Cubana de Aviación, es limitada, poco diferenciada y poco atractiva para los clientes.
- ✓ El análisis de los diferentes elementos que participan en el proceso de servucción, permitió identificar las insuficiencias, limitaciones y deficiencias que están incidiendo, de forma negativa, en el nivel de satisfacción de los clientes, y por tanto, en la percepción de baja calidad, del servicio global.
- ✓ La contracción de los ingresos, los altos costos de ventas y el empleo ineficiente de sus activos fijos afectan su rentabilidad.
- ✓ La situación estratégica actual de Cubana de Aviación S.A. es extremadamente compleja, encontrándose en una zona de peligro con fuertes amenazas externas y grandes debilidades internas que obstaculizan el mejor desempeño de sus operaciones, situación que se ha agravado por la actual situación provocada por la pandemia, por lo que debe seguir estrategias de supervivencia.
- ✓ Se sugiere como estrategia competitiva genérica a seguir, la Diferenciación desarrollando ventajas competitivas sobre la base del incremento de la calidad de todos los servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

Eiglier, Pierre y Eric Langeard. "Servucción. El marketing de servicios". Serie McGraw-Hill de Management, París 1989.

"Fundamentos de Administración Financiera". Tomo I, Décima Edición. Libro reproducido por la Universidad de La Habana.

Granma 16 diciembre 2020 Artículo: "Las empresas tienen que ser más eficientes". Autor: Laura Mercedes Giraldez

Granma 26 enero 2021 Artículo: "Estimular la eficiencia en la empresa estatal, otro de los principios de la tarea ordenamiento". Autor: Yaditza del Sol González

IATA Asociación Internacional del Transporte Aéreo por sus siglas en ingles. Comunicado del 15 junio 2020.

J. Lambin. "Marketing Estratégico". Libro reproducido por la Universidad de La Habana.

Kotler, Philip. "Dirección de Marketing". Décima edición (Edición del Milenio), Editorial Pearson Education, S.A, Madrid 2000.

Kotler, Philip. "La Dirección de Marketing". Octava Edición, Prentice Hall.

Marrón Duque de Estrada, Rolando. "Cubana de Aviación, el instrumento elegido 1929-1961". (2010).

Menguzzato, M y J.J Renau. "La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management". Editorial Ariel, España, (1991).

Pérez Morfi, Deborah. Tesis de diploma "Propuestas para la mejora de la gestión de cobros en la empresa Cubaexport". (2007).

Rivero Fonseca, Inés. "Estudios de los mercados actuales y potenciales. Actualización de las estrategias a seguir en Cubana de Aviación". (2019).