

# **ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO Y LA PROYECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO CUBACAR VARADERO A TRAVÉS DE LA WEB.**

**M.Sc. Julio Lázaro Betancourt Ávila<sup>1</sup>, Lic. Wilberto Mijéneiz Montes<sup>2</sup>.**

- 1. Facultad de Informática. Universidad de Matanzas 'Camilo Cienfuegos', Autopista a Varadero, km 3 ½, Matanzas, CP 44740, Cuba.*
- 2. Empresa de Transporte Turístico, del Grupo Empresarial Transtur Varadero. Calle 10 Final, Isla del Sur, Municipio Varadero, Provincia Matanzas, Cuba.*

## Resumen.

Este trabajo presenta elementos del diagnóstico y la proyección del servicio de renta que ofrece Cubacar Varadero a través del Comercio Electrónico por *Internet*, en que se aplica una metodología de trabajo elaborada por el grupo de investigación en este tema en la Universidad de Matanzas. Para la obtención de los principales resultados en la caracterización y proyección actual del producto Cubacar Varadero, como líder de la Renta de Autos *on-line* por *Internet* en Cuba, se emplearon instrumentos como entrevistas y encuestas, para su presentación a la dirección del Grupo Empresarial Transtur de Varadero, a la Delegación de la provincia de Matanzas y al Ministerio del Turismo, con un saldo favorable como modelo de herramienta a seguir por las entidades turísticas para contribuir a la elevación de sus indicadores de desarrollo en el país y mejorar la estrategia general de negocio.

**Palabras claves:** *Diagnóstico, proyección, estrategia, Comercio electrónico, transporte de turismo, Cubacar Varadero.*

---

## Introducción.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones juegan cada vez un rol de mayor importancia para realizar la gestión de la información existente en una entidad, independientemente del tipo que ésta sea, como es el caso de las entidades turísticas, en las que el Ministerio de Turismo ha orientado y exige el uso a un nivel superior de los medios de estas modernas tecnologías, que incluye el desarrollo de aplicaciones para el trabajo en *Intranet* e *Internet* y la introducción de nuevas formas de gestión (Betancourt y Pancorbo, 2009b).

En la práctica, las empresas están comenzando a usar *Internet* como un nuevo canal de venta, sustituyendo las visitas personales, correo y teléfono por pedidos electrónicos, ya que gestionar un pedido por *Internet* cuesta 5% menos que hacerlo por vías tradicionales. Nace así el Comercio Electrónico por *Internet* como alternativa de reducción de costos y herramienta fundamental en el desempeño empresarial (Díaz et al., 2008).

Según la Organización Mundial de Turismo, existen datos muy interesantes que evidencian la factibilidad de aplicar técnicas modernas de *Marketing* y de Comercio Electrónico en las entidades. Ejemplos de ello se observa en datos aportados por la Asociación Española de Comercio Electrónico y *Marketing*, de que: en el 2008 el comercio electrónico para consumidores finales generó una cifra de negocio que supera los 6400 millones de euros, incrementando en un 42% los 4500 millones de euros que se computaron en el 2007, superando con creces el crecimiento medio de los últimos dos años que acumulaba subidas del 25 al 30% y con una evolución significativa desde el 2000; compraron en ese año por *Internet* 10 millones de internautas con una media de gasto anual por comprador de 625 euros para una subida del 5% en relación al 2007; en el

primer trimestre del 2009, los ingresos del comercio electrónico en España alcanzaron los 1239,2 millones de euros, con un aumento interanual del 3,9% (AECEM, 2009).

En Cuba, el Comercio Electrónico como modelo de negocios, aún no ha sido aplicado masivamente, pero en un futuro no lejano será posible. Actualmente, la economía cubana necesita trabajar en el desarrollo de un concepto integrador en la introducción de *Internet* en las empresas e instituciones a fin de gestionar la cadena de suministro en que participa como vía para contribuir a incrementar su competitividad y la ampliación de su mercado, tanto nacional como internacional.

El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros adoptó el 26 de diciembre de 2005 una serie de acuerdos en que se aprueban diversos lineamientos para el desarrollo en Cuba del Comercio Electrónico (CECM, 2005), que en el caso del Ministerio del Turismo se planteó como línea de trabajo presente y futuro (Betancourt y Pancorbo, 2009b).

En investigación desarrollada por (Betancourt et al., 2009b) se presentan elementos que caracterizan el Comercio Electrónico en el Turismo en Matanzas, destacándose este sector por un uso más amplio que los demás sectores del desarrollo territorial.

El desarrollo de las empresas dedicadas al transporte turístico tienen un peso importante en la gestión turística en general de un destino y, al decir del autor Salgado Febles, entre las distintas formas de organización del Comercio Electrónico orientado a consumidores finales, se encuentra el Expendio de Billetes de Avión y otros medios de transporte, además de Tiendas Virtuales, Galerías Comerciales, Tiendas Comisionistas, Agencias de Viaje Virtuales, Ventas de Entradas de Espectáculos, Librerías, etc. (Salgado, 2005).

En el caso de la empresa de transporte turístico Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur, se cuenta con presencia en *Internet* para promocionar y vender los productos servicios. Pero en la actualidad se hace necesario continuar desarrollando la *Web* de la entidad para este fin, a pesar de contar sólo con dos años de explotación, fundamentalmente desde el punto de vista de la situación y el estado de ejecución de la estrategia de comercialización del producto mediante el Comercio Electrónico, que propicie un salto de calidad en su gestión organizacional (Mijéne y Betancourt, 2009).

Por este motivo se hace necesaria una reflexión científica que transforme el problema práctico en un problema asequible a la investigación, presentándose el siguiente problema científico: No existe un diagnóstico y una estrategia que permita una mejor proyección del Comercio Electrónico del producto de renta de autos de la empresa Cubacar Varadero, del Grupo Empresarial Transtur.

El objetivo general del presente trabajo consiste en presentar elementos del diagnóstico y de la proyección de la estrategia de Comercio Electrónico del producto de renta de autos de la empresa Cubacar Varadero, del Grupo Empresarial Transtur.

Este trabajo presenta como principal valor el análisis del diagnóstico y proyección de la estrategia de Comercio Electrónico del producto de renta de autos de la empresa Cubacar Varadero, del Grupo Empresarial Transtur, en función de una mejor gestión organizacional de la entidad, que según (Beaufond, 2006) se coloca en el centro de atención en el turismo.

Desde el punto de vista social se pretende contribuir a elevar el conocimiento del empleo de las técnicas de Comercio Electrónico en la entidad dirigido a una estrategia de éxito (Mijéneez y Betancourt, 2009).

Este trabajo forma parte del Proyecto de Investigación y Desarrollo Territorial CITMA 2009: “Aplicaciones de Comercio Electrónico para entidades de la provincia de Matanzas”, de la Estrategia General de Comercio Electrónico de la Universidad de Matanzas (Betancourt et al., 2009a) y de la Estrategia Formativa de Comercio Electrónico de la Universidad de Matanzas (Betancourt et al., 2009c).

Para ello se apoya en interesantes experiencias recientes de trabajos desarrollados en esta temática como: Diagnóstico de la situación actual del Comercio Electrónico en la Universidad de Matanzas (Díaz et al., 2008) y Diagnóstico y proyección de la estrategia de comercialización del producto Cubacar Varadero a través de la *Web* (Mijéneez y Betancourt, 2009).

## **Desarrollo.**

La entidad turística Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur, cuenta con una presencia en *Internet* para la promoción y comercialización del producto, con un determinado nivel de éxito desde el punto de vista estratégico, según el informe presentado por la entidad.

En su primer año de introducción de la gestión de las ventas a través de *Internet* de los servicios de renta de autos de Cubacar Varadero, por medio de su *Web* [www.transturvaradero.com](http://www.transturvaradero.com), se ha logrado los siguientes resultados: se realizó un total de 2211 reservas, por diferentes vías, la categoría más solicitada fue la del económico con 1082 reservas, el mes de mayor demanda de reservas fue diciembre con 300, se logró ingresar por este concepto \$ 1031140,0 para un 103,11% de cumplimiento y un crecimiento de un 35,34%, por reservas directas de la Central de Reserva Nacional se apreció un decrecimiento en los ingresos de un 11,64% con respecto al año anterior y las ventas *on-line* permitieron lograr los resultados planificados de los ingresos por concepto de Reservas (Mijéneez y Betancourt, 2009).

Para realizar de manera eficiente la comercialización del producto de renta de autos de la empresa Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur en *Internet*, es necesario desarrollar una estrategia que incluya el empleo en gran escala de los aspectos más

importantes de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, fundamentalmente de *Internet* (Betancourt et al., 2003).

En este trabajo, a partir de la investigación desarrollada y de la revisión bibliográfica realizada, se propone el desarrollo de un diagnóstico y una proyección de la estrategia de comercialización del producto de renta de autos de la empresa Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur en *Internet*.

Entre los aspectos a valorar se encuentran los que se listan a continuación: análisis y clasificación de la Información de negocio de la entidad, técnicas para organizar la información de negocio de la entidad, cartera de productos de la entidad como una fuente de información primaria, junto al resto de la documentación, donde debe clasificarse toda y decidirse qué parte de ella se publica para conocimiento de los clientes, informaciones referentes a los clientes y otras y análisis de la situación de la infraestructura tecnológica de la entidad.

Por ejemplo, se puede realizar un análisis de la información de negocio que corresponde a la entidad, fundamentalmente de productos y clientes, de los recursos materiales, de los recursos financieros, etc. En este caso la pregunta a hacerse por la dirección de la entidad es ¿cómo se procesaría toda esa información si fuera necesario utilizarla con frecuencia para realizar operaciones o consultas?.

El desarrollo de este trabajo requiere del análisis de la situación de la infraestructura tecnológica existente para el procesamiento automatizado de la información y para establecer las comunicaciones tanto internas como con el exterior (Betancourt et al., 2003).

Resulta innegable el auge cada vez mayor de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las diferentes esferas de la sociedad a escala mundial. El impetuoso desarrollo de la ciencia y la tecnología han llevado a la sociedad a entrar en el nuevo milenio, inmerso en lo que se le llama “era de la información” e incluso se habla de que formamos parte de la “sociedad de la información”. Sin darnos cuenta estamos en presencia de una revolución tecnológica (Díaz et al., 2008).

#### *Internet* y Comercio Electrónico.

La *Internet* es un sistema mundial de redes de computadoras, que facilita servicios de comunicación de datos, registro remoto, transferencia de archivos, correo electrónico, grupos de noticias, comercio electrónico, entre otros.

*Internet*, desde su surgimiento en 1983, se ubica como el medio de comunicaciones en masa más rápidamente difundido, en comparación con los demás medios, con un período de 5 años de expansión. El servicio más importante que ofrece, de hecho su razón principal, es el Servicio *Web* (*World Wide Web*), a través del protocolo *HTTP* (*Hyper*

*Text Transfer Protocol*), y fue inventado por Tim Berners-Lee en 1989, en el Laboratorio Europeo de Física de Partículas de Suiza.

La aparición del Comercio Electrónico ha tenido un enorme impacto en la economía mundial, ya que las empresas que utilizan esta modalidad tienen una serie de oportunidades para mejorar y optimizar la relación con sus proveedores y clientes.

Una definición de Comercio Electrónico según el autor Salgado Febles, actual Director del Departamento de Información de la Agencia de Viajes Cubanacan, con la que el autor del presente trabajo coincide, es la siguiente: “El Comercio Electrónico consiste en las transacciones (procesos de venta y compra) entre un proveedor y su cliente que se canalizan a través de una red electrónica, como es el caso de *Internet* (Salgado, 2005).

Comercio electrónico en Cuba.

Desde el año 1996 surge en el país la primera iniciativa de comercio electrónico en la modalidad B2C, desarrollado por la empresa CUBAWEB ([www.cubaweb.cu](http://www.cubaweb.cu)) y la tienda ARTEX, para la venta en *Internet* de discos compactos de música cubana, utilizando las tarjetas de crédito como mecanismo de pago a través de la empresa canadiense “*Internet Secure*” (Rioseco, 2001).

En 1998, la empresa CUBACAR ([www.cubacar.cubanacan.cu](http://www.cubacar.cubanacan.cu)) funda una *Web* para el alquiler de autos de turismo, ambos con el uso de tarjetas de crédito como mecanismo de autenticación y pago. Un avance mayor en esta área se obtuvo en 1999.

En Cuba en estos momentos se trabaja en la elaboración de la Ley de Comercio Electrónico del país y la Pasarela de Pago se encuentra en fase de pilotaje, que una vez concluida puede incluirse en el proyecto de desarrollo de la *Web* de la entidad Cubacar Varadero.

Estos aspectos fueron expuestos por el Ministro de Comercio Exterior en conferencia magistral, en el marco del III Taller de Comercio Electrónico TICE ‘2009, en la XIII Convención y Expo Internacional Informática ‘2009. Evento: “III Taller Internacional de Comercio Electrónico”, en el Palacio de Las Convenciones de La Habana, Ciudad Habana, Cuba, del 9 al 13 de febrero de 2009.

Comercio electrónico en Matanzas.

En la provincia de Matanzas, desde la Universidad y del territorio, se ha trazado un sistema y estrategia de capacitación de Comercio Electrónico (Betancourt et al., 2009a), que cuenta con 5 años de experiencia. En este Centro de Educación Superior se exhibe además una estrategia general de Comercio Electrónico (Betancourt et al., 2009a) y una estrategia formativa de Comercio Electrónico (Betancourt et al., 2009c).

Las limitaciones para el desarrollo del comercio electrónico en Cuba incluye, entre otros, lo siguientes aspectos: poco dominio de las técnicas de *Marketing*, baja velocidad de la conexión a *Internet*, equipamiento insuficiente en una parte de las empresas, entre otros no menos importantes (Betancourt y Pancorbo, 2008).

Existen en el territorio otras experiencias como el Proyecto ExpoMartanzas.cu y algunas tiendas virtuales como la de CITMATEL.

El Comercio Electrónico en el Turismo en Matanzas.

En investigación desarrollada por (Betancourt et al., 2009b) se presentan elementos que caracterizan el Comercio Electrónico en el Turismo en Matanzas, destacándose este sector por un uso más amplio que los demás sectores del desarrollo territorial.

Como aspectos relevantes en la esfera del Turismo en Matanzas son, por ejemplo, el empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, pero con exceso del correo electrónico y que a pesar de que la mayoría de las entidades hoteleras están representadas en portales turísticos de las cadenas, es evidente la imposibilidad de un hotel de modificar elementos de estas *Web*, que son generalmente controladas por la casa matriz (Betancourt y Pancorbo, 2009b).

Además de lo anterior, las principales dificultades en las entidades turísticas de la provincia de Matanzas desde el punto de vista del Comercio Electrónico por *Internet*, se observan las siguientes: no se posee una estrategia definida con el empleo de técnicas modernas; al aplicar esas técnicas no todas las entidades lo hacen correctamente; algunas no aplican bien las técnicas de *Marketing* no conociéndose bien a sí mismas ni a su entorno; y, para otras, se desconoce esta temática.

Entidad Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur.

La entidad Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur es una de las empresas más emprendedoras en el sector del turismo en el territorio de la provincia de Matanzas y especialmente en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para promocionar y vender sus productos servicios.

El objetivo principal del presente trabajo consiste en presentar elementos del diagnóstico y de la proyección de la estrategia de Comercio Electrónico del producto Cubacar Varadero, desglosado en varios objetivos específicos, enmarcado en el objeto de estudio y el campo de acción planteados con anterioridad, con la finalidad de contribuir a una mejor gestión organizacional de la entidad.

Caracterización de la entidad Cubacar Varadero para el Comercio Electrónico.

Para posicionar una entidad en Internet con el objetivo de promocionar y vender productos, ganar y mantener clientes, es necesario desarrollar una Estrategia que incluya

los aspectos más importantes de la Mercadotecnia Moderna, tomando lo más avanzado de las técnicas tradicionales y de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Betancourt et al., 2003).

Algunos de los aspectos en que debe analizarse una Entidad, para disponer de un diagnóstico, son los siguientes: I.- Caracterización de la Entidad y II.- Análisis de la infraestructura de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Entidad.

A continuación, se resumen algunos elementos de los aspectos anteriores, con la información que ha sido recopilada de la entidad Cubacar Varadero.

#### Caracterización de la Entidad.

La entidad Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur es una empresa de servicios dedicados a las actividades inherentes al transporte para el turismo y es la Empresa de Renta de Autos, constituida en noviembre del año 2004 como resultado de la reestructuración del MINTUR al unirse la Compañía Veracuba Sucursal Varadero y la Empresa de Renta Transtur Varadero. Esta entidad está ubicada en calle 10 Final, Isla del Sur, Municipio Varadero, Provincia Matanzas, Cuba.

Esta empresa conserva la marca comercial que brindaba la renta de auto en Veracuba, desapareciendo la marca Renta Transtur. En tal sentido, surge dentro del grupo Transtur S.A., la empresa Cubacar, que en Varadero y Ciudad de La Habana, son las únicas cuya actividad es la renta de autos. En el resto del país se realiza la renta de autos bajo la sombrilla de Transtur.

En mayo del 2007 se realiza una nueva reestructuración, incorporándose las rentadoras Havanautos y Micar, y actualmente, debido a estos cambios, la empresa comercializa dos marcas comerciales: Cubacar y Havanautos.

Cubacar Varadero se desarrolla en un entorno diverso y heterogéneo, ya que sus 42 oficinas de ventas están ubicadas en los hoteles de las cadenas Gran Caribe y Cubanacan, además de poseer oficinas propias ubicadas principalmente en la zona turística de Varadero Histórico y en territorios fuera del polo como Ciudad Matanzas, Colón, Jagüey Grande y Playa Girón. Por las divisiones territoriales del mercado turístico por cadenas de Varadero, Cubacar no posee oficinas en la zona turística de los hoteles de la cadena Gaviota.

La diversidad del mercado impone una estrategia de segmentación de servicios, según las demandas de los productos, desde tres hasta 5 estrellas.

Cubacar Varadero posee un alcance del mercado de Turistas días de las instalaciones del Ministerio de Turismo superior a la Agencia Gaviota. A través de las ventas *on-line* se proyecta penetrar el mercado de Gaviota, vendido por los Turoperadores desde sus



países, principalmente programas turísticos en autos, de demanda que no posee la competencia.

Esta entidad posee un ritmo de crecimiento anual de un 15% promedio, desde su creación y pronostica con su cartera de servicios un ingreso de 11 millones de CUC en el 2009. En este aspecto se es consecuente con atraer un mayor número de clientes y de mantenerlos en su atracción, en que esto último resulta un aspecto crucial.

El objeto social consiste en: 1) Prestar servicios de transporte al turismo y complementariamente a otras entidades vinculadas a éste, y otros; 2) Servir de canal de distribución de servicios de terceros; 3) Actuar como asegurador de los medios de transporte, sus pasajeros y cargas; 4) Prestar servicios de remolque, trasiego colectivo de vehículos en transportadores especializados, etc.; 5) Comercializar de forma mayorista, con la autorización de los organismos correspondientes, piezas, partes y agregados de los medios de transporte de su parque que causen baja; 6) Operar almacenes propios o arrendados y comercializar componentes de forma mayorista; 7) Arrendar vehículos para transportación de cargas, sin chofer, a entidades del turismo; y, 8) Prestar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa, así como servicios gastronómicos.

La misión consiste en: “Somos la empresa de Alquiler de Vehículo para el Turismo en Varadero con la mayor red de oficinas, sistema de reservas automatizado, diversidad de autos seguros, que brinda bienestar a sus Clientes y Empleados”.

La visión estriba en “Ser la rentadora del Turismo en Cuba con capacidad innovadora en la renta de autos y servicios relacionados, logrando la lealtad de nuestros clientes y empleados”.

Los objetivos estratégicos son: 1) Incrementar la eficiencia económica y financiera de la empresa; 2) Alcanzar un aprovechamiento del parque superior al 65 % y un coeficiente de disposición técnica por carteras de servicio de la empresa de un 89 %; 3) Perfeccionar los sistemas de control, información y análisis de procesos claves de la actividad de operaciones; 4) Lograr ingreso por contratación comercial de un 40 % del total de los ingresos de la empresa; 5) Trabajar bajo las normas de Calidad ISO 9001 del 2000; y, 6) Perfeccionar el uso y aplicación de las tecnologías de la información.

El plan de acciones para la evaluación del cumplimiento de los objetivos consiste en: 1) Certificar la Contabilidad de la Empresa; 2) Mantener la distribución del parque de autos por Puntos de renta; 3) Mantener estrecha relación con los Turoperadores y las Agencias de Viajes del polo para estimular ventas; 4) Posicionar la *Web* [www.transturvaradero.com](http://www.transturvaradero.com); 5) Realizar y mantener la contratación comercial de los servicios de Safari, Renta Lineal y venta en el patio; y, 6) Consolidar el Programa de Gestión de Calidad implementado por las Normas ISO-9000.

El análisis de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) establece el diagnóstico estratégico que junto con el diagnóstico financiero y el funcional

conforman las tres partes básicas para el análisis interno de una Entidad (Betancourt et al., 2003).

Se identifican para la entidad Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur los siguientes aspectos para cada uno de los componentes de la matriz DAFO:

Dificultades:

1. Alta dependencia de la casa matriz en cuanto a la reorganización empresarial y política de precio.
2. Lento proceso de contratación de la fuerza de trabajo a través de la Agencia empleadora y creación de nuevos puestos de trabajo.

Amenazas:

1. No posee un taller automotriz que satisfaga la exigencia del servicio de la empresa.
2. No existe taller de chapistería que ponga en tiempo adecuado autos disponibles para el servicio, generando altos costos por la contratación a terceros.

Fortalezas:

1. Mayor red de venta del polo.
2. Parque de equipo, diversificado y con pocos años de explotación.

Oportunidades:

1. Posee la mayor cota de mercado del polo Varadero.
2. Se encuentra posicionado a nivel internacional, en las Oficinas del MINTUR y sus dependencias a nivel mundial.

La Auditoría de *Marketing* en la Entidad se realiza mediante la aplicación de una encuesta, en la que se evalúa el grado de conocimiento adquirido sobre el sistema de *marketing* en la gestión organizacional, lo cual facilitará la propuesta de una efectiva Estrategia de Mercadotecnia (Betancourt et al., 2003).

Para medir la efectividad del *Marketing* de una entidad, se empleó la encuesta sobre la Estrategia actual de *Marketing* propuesta por Kotler, en que se evalúa por el grado que poseen los cinco atributos siguientes (Kotler y Armstrong, 2008):

1. Filosofía de *Marketing*.
2. Organización integrada en *Marketing*.

3. Información adecuada de *Marketing*.
4. Orientación estratégica.
5. Eficiencia operativa.

En cada uno de estos aspectos se presentan tres preguntas y cada pregunta se responde con uno de tres valores posibles: 0, 1 ó 2. Esta encuesta como instrumento se usa del modo siguiente: se busca la respuesta a cada pregunta, se suman las puntuaciones, utilizando los números indicativos, debiendo estar el total entre 0 y 30 puntos.

Para la entidad Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur, al evaluar los puntos de la encuesta de la Auditoría de *Marketing* de Kotler, se obtiene una suma total de 22 puntos de 30 posibles que la ubica en la categoría de “Buen nivel” para la efectividad del *Marketing*.

Esta encuesta fue aplicada en la entidad a un grupo de funcionarios dedicados a la gestión de *Marketing*, de Comercial y de la Gerencia, a quienes se entrevistó inicialmente acerca del nivel de calidad de la efectividad del *Marketing*, para lo que se obtuvo como respuesta: positiva, coherente con una clara efectividad de la estrategia de *marketing* de la empresa, con lo cual se coincide con los resultados de la encuesta evaluada.

El análisis de la Cartera de Productos de la Entidad resulta de vital importancia para establecer las políticas de atención a los productos y clientes. Para esta metodología se propone la aplicación de la Matriz de Crecimiento - Participación (Betancourt et al., 2003).

La Matriz de Crecimiento - Participación o Matriz de Portafolio, desarrollada en 1960 por el grupo Consultivo de Boston, permite ver si una cartera de productos está equilibrada, así como comparar las tasas de crecimiento y la cuota de participación de cada producto en el mercado (Lambin, 2003). Los productos se categorizan según el cuadrante donde queden ubicados en: Estrellas, Signos de interrogación, Vacas lecheras o Perros.

Para realizar este análisis en la entidad, se debe tomar información correspondiente al último período para todas sus producciones y servicios, en que se obtiene como resultado la Matriz de Crecimiento - Participación con los productos servicios ubicados según las categorías anteriores.

La cartera de productos y servicios que brinda la entidad Cubacar Varadero en la actualidad, los clasifica de la manera siguiente: como Productos Estrellas están las Rentas directas a clientes en Oficinas de ventas y las Reservas *on-line*, como Productos Vacas Lecheras se tiene la Renta Lineal y el Safari y como Productos Perros aparecen los Servicios de Mantenimiento. No se reportan productos de tipo Signos de interrogación.

Esta ubicación de productos servicios de la entidad Cubacar Varadero se obtiene a partir de entrevistas a los funcionarios vinculados a estas tareas, así como de la revisión de las fuentes documentales de la entidad, que se caracterizan por un excelente nivel de actualización de la información.

En las formas tradicionales de venta de productos, las ventas se ejecutan directamente a los turistas, a las Agencias de Viaje, Turoperadores y empresas turísticas o asociadas al turismo.

Entre las formas tradicionales de cobro están los electrónicos excepto *Internet*; en efectivo, tarjetas de créditos, cheques, transferencias bancarias. Aún no se realiza el cobro electrónico en *Internet* por no contarse en el país con una pasarela de pago.

La imagen de la entidad Cubacar Varadero se presenta a través de las siguientes actividades con sus respectivos detalles adicionales: presentación de los vehículos, presentación de las Oficinas de Ventas y presentación de los Buroes de Ventas e interior de las Oficinas. El Logotipo oficial de la entidad Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur, se muestra en la imagen 1.



(a)



(b)

Imagen 1: Logotipos de: (a) la entidad Cubacar Varadero y (b) de Havanautos.

Análisis de la infraestructura de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Entidad.

Se hace necesario, como parte del diagnóstico a realizar en la entidad, revisar el estado de utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en función de la estrategia de comercialización tanto por las vías tradicionales como por la vía *on-line* (Betancourt et al., 2003).

En este punto de análisis se debe incluir el estado actual de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la entidad, que abarque los elementos de Comercio Electrónico a fin de obtener una propuesta de infraestructura para el desarrollo general de estas tecnologías.

Para el análisis del estado actual de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se aplica una encuesta (Betancourt et al., 2003), en que se pretende valorar las condiciones tecnológicas existentes en la entidad en función de la información y las comunicaciones, que abarca los siguientes aspectos: soporte tecnológico para la información, condiciones físicas para la conectividad y transmisión de información,

existencia de sistemas para la gestión de la información en general, conexión a *Internet* y elementos de Comercio Electrónico.

Del soporte tecnológico para la información: 40 computadoras de última generación conectadas en red. De las condiciones físicas para la conectividad y transmisión de información: Red LAN, con Intranet, Correo e Internet (inalámbrica), un ancho de banda de la conexión a Internet de 128 Mb/s.

De la existencia de sistemas para la gestión de la información en general: Sistema Operativo Windows XP instalado y Sistemas de Aplicación instalados y en explotación con sus respectivas Bases de Datos.

De los elementos de Comercio Electrónico: Es de capital nacional; comercializa sus productos en el país y en el extranjero; está presente en Internet con el objetivo de vender, de captar clientes, de dar información de productos, de dar atención a clientes de reducir los costos; dirige sus ventas al consumidor final y no a empresas; se define como un portal temático; y las formas de pago a establecer con los clientes son directa y en efectivo.

La entidad emplea las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de acuerdo a las orientaciones de la instancia superior, y tiene establecido un plan de desarrollo de la infraestructura física de la red digital y del equipamiento disponible para la gestión de la información de negocio mediante los sistemas informáticos.

Solamente se incorpora a la propuesta de proyección, aspectos de una estrategia de *Marketing* para el Comercio Electrónico en función de lograr resultados superiores a los actuales, que será visto más adelante.

Estrategia comercial del producto Cubacar Varadero.

La estrategia comercial desarrollada por la entidad Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur, para la comercialización de sus productos y servicios abarca los métodos tradicionales de Turoperadores y contrataciones de todo tipo, así como los medios de acceso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para el intercambio *on-line*.

En este sentido se presentan las siguientes formas de comercialización: presentación de los principales productos servicios, reordenamiento de las oficinas de ventas y acciones de promoción y comunicación para las ventas.

Los principales productos y servicios de Cubacar Varadero son los siguientes:

1. Reservas internacionales *on-line*. Servicio de reservas de vehículos desde el exterior a través de los Turoperadores, líneas aéreas, oficinas cubanas en el exterior ó directamente por los clientes individuales que accedan a la *WEB* TRANSTUR

VARADERO: Contratación directa con los Turoperadores desde el exterior a través de reservas *on-line*: Novelle Frontierre, Grupo Turimex y Vacance Transat Canadá; y, Diseño e inserción de la *Web* Transtur Varadero, que incluye: Reserva (Inicialmente confirmación *on-line* y posteriormente confirmación una vez que ejecuta el pago electrónico); Vehículos y sus prestaciones; Ubicación de las oficinas en el polo, incluyendo teléfono y dirección; Precios por día y categoría de auto; Servicios que se ofrecen; Ofertas disponibles; Facilidades del servicio; Atributos y característica de la empresa; Vínculos con otras *Web* de interés para el cliente (Meteorología, hoteles, restaurantes, líneas aéreas, entre otras).

2. Ventas en Plaza. Servicio de renta de vehículo a los turistas del Polo de Varadero por medio de la Red de Venta de los representantes de los Turoperadores y buros de ventas de las Agencias de Viajes Nacionales: Contratos para la Venta en plaza: Agencia de Viaje Cubanacán y Agencia de Viaje Cubatur.
3. SWAMP TUR (Se relaciona con lo Cenagoso, forestal, cocodrilo): Se concibe como recorrido en *Jeeps*, con choferes guías a lugares de interés turístico y atractivos naturales de la Ciénaga de Zapata. Puede además realizarse en Microbuses de Taxis hasta determinados sectores de la Península, combinados ó no con *Jeeps* a lugares de difícil acceso. Se utiliza el mercado propio de la Ciénaga y principalmente el mercado de turistas en Varadero.
4. Productos combinados. Servicios que se realizan de forma conjunta con otras entidades del turismo o generadoras de servicios turísticos, utilizando como factor esencial para las ventas la renta de vehículos. Estos productos son: JEEPS Safari; FLY AND DRIVE (Servicio combinado con líneas aéreas ó Turoperadores que poseen líneas aéreas, destinados principalmente a los clientes individuales que organizan sus Vacaciones independientemente de los paquetes organizados por las Agencia de Viaje - Contratación con las principales líneas Aéreas: Air Transat, Cubana Sol y Son, LTU y Air Europa); ROOM AND CAR (Paquete turístico que ofrece los hoteleros o Turoperadores, donde el alojamiento incluye, además de los atributos internos del Hotel (restaurante, centros nocturnos, animación Spac), un vehículo - Contratación con los Grupos Hoteleros: Grupo Sol Meliá, Grupo Iberoestar, Super Club, Sandals, Hotetur, Hoteles C y Ancor); Opcionales turísticas (Viajes extrahoteleros: Contratación con Palmares y Contratación con el Ministerio de Cultura y el CITMA); Viajeros asociados: Contratación con Rentadoras élite de los principales mercados emisores de turismo hacia el polo: EuropCar, Avis.
5. Servicio de *renting*. Renta Lineal a largo plazo de autos y Paneles que aseguran un ingreso independientemente de la estacionalidad turística.
6. Servicios de mantenimiento y reparación.
7. Servicio de asistencia técnica en la vía.

Los principales aspectos en el reordenamiento de las oficinas de ventas son los siguientes:

1. Oficinas de Ventas: Servicio de Transporte Turístico. Se propone utilizar los buroes y oficinas de ventas de Cubacar como canal de venta para los servicios que Taxi y ómnibus diseñen para las ventas directas a los clientes.

Formas de venta: Directamente en las oficinas de ventas de Cubacar a través de los funcionarios de la renta; El funcionario realiza la venta y cobro del servicio; y, En todos los casos la venta se realiza con la entrega de un *Voucher* de Transtur de tres copias, uno para el cliente, otro para el chofer y otro para la empresa.

2. Creación de Oficina de Ventas Kawama – Tortuga. Es un sector que abarca tres hoteles que cubren una gran área geográfica, que lo diferencia del resto de las instalaciones por estar conformado por villas, casas y bungalow. Esto trae consigo una relativa distorsión de los clientes y los servicios que se brindan. Se hace más difícil llegar a ofertarlos a los clientes. Por ello se propone: Construir una Oficina de Ventas fuera de las instalaciones hoteleras y dentro del mercado turístico del sector; y, Conectar la oficina de venta con cada habitación de los hoteles por medio de extensiones a las pizarras.
3. Oficina Sector Hicacos. Es un sector caracterizado por el predominio geográfico de los Hoteles de Gaviota, mercado donde la entidad posee prácticamente ninguna participación e incidencia sobre él. La principal acción es: Solicitar micro localización para inversión de Oficina de Venta de Cubacar Hicacos, con arquitectura a tono con las construcciones existentes para capacidad de 15 autos con turnos de 12 horas y área de fregado.
4. Oficina Sector Centro Histórico. Existe en construcción el rescate del antiguo parque de las 8 mil taquillas (los bajos del Coopelia Varadero) con la finalidad de construir un Centro Comercial administrado por la actual cadena de tiendas del MINTUR, pronosticado como uno de los de mayor movimiento de turismo, debido a su ubicación y servicios que brinda a los clientes. Se propone: Realizar la solicitud del espacio otorgado a la antigua empresa de Veracuba para los servicios de Renta de auto.
5. Oficina de Venta Jagüey. Constituye una posición estratégica no sólo para la sucursal sino para el grupo, condicionada, entre otros factores, por el servicio de asistencia técnica a los clientes que se mueven por la autopista nacional.

La actual oficina estaba insertada en el Servicentro de Jagüey donde ingresó a pesar de las desventajas de imagen 83 700,00 CUC en el año 2005. Para el 2006 tenía un plan de 91 000,00 CUC.

Por otro lado, su ubicación es esencial para el mejoramiento de la calidad de los servicios a los Clientes de Transtur nacionalmente. En tal sentido se requiere de la inversión de una oficina de venta propia con capacidad de un parque de equipo superior a los 10 vehículos, con sistema de fregado y aspirado, además de un local con insumos básicos de asistencia técnica como neumático, filtro de combustible lubricante, entre otros.

Las principales acciones para la promoción y comunicación para las ventas consisten en:

1. Inserción en los Canales Internos Hoteleros.
  - Presentación en PowerPoint con imagen de los Servicios y Ofertas e identificación para el consumo del servicio.
  - Spot publicitario de los servicios y presentación de Ofertas en el Polo (Cuba Visión Internacional, canal 4).
2. Video promocional. Presentación a los Clientes en los Ómnibus del grupo en las entradas al destino.
3. *Display* multipropósito. Ubicación en las habitaciones de los hoteles con la imagen y extensión del buró de Cubacar.
4. Imagen Cubacar en las Llaves de Habitación.
5. Catálogo de Productos. Presentación de los autos con los precios y características técnicas más las diferentes ofertas, productos combinados con otros proveedores de servicios turísticos como Safaris, *room and car*, *fly and drive*.
6. Materiales Impresos:
  - Porta Contrato (Carpeta).
  - Tríptico de presentación de los servicios.
  - Suelto a dos caras y dos idiomas con posible talonario de descuento identificado por cadena hotelera.
  - Talonario de descuentos para ser rifado u otorgado por los Hoteleros, entidades turísticas y Cubacar, a sus clientes.
7. Mascota de Transtur (utilizarlo en presentaciones, llaveros, porta vasos, entre otros).



8. CD con música Tradicional y popular cubana con intermedios donde se ofrezca información de la empresa Transtur Varadero, para ser utilizada en los Taxis.
9. Pegatina en la parte trasera del *Beach Tour* con los precios de los servicios.
10. Media Luna de Venta de los servicios de Transtur en el aeropuerto (Renta).
11. Súper Sorpresa Transtur. Oferta que otorga el grupo a los clientes que abordan el Varadero Beach Tour, de uno de los servicios de las empresas de Cubacar.
12. Personal de Contacto: participación en el *coctel* de Bienvenida a los Clientes, participación en la Reunión de Información e incrementar la comunicación y relaciones interpersonales con la fuerza de venta.

Estrategia comercial de Cubacar Varadero para la estacionalidad turística.

Con el objetivo de lograr eficiencia en la empresa, se hace necesario establecer un plan de contingencia para enfrentar la estacionalidad turística del polo de Varadero y en particular de los efectos que genera en la Renta de autos.

Retos a enfrentar:

1. Trabajar con un promedio de 10 000 turistas días para el mercado del MINTUR.
2. Trabajar con el segmento de mercado Canadiense de poca estancia y el mercado Inglés de poco movimiento individual.
3. Paralización de un parque importante de equipo contratado por el servicio de Safari.

La dirección comercial propone para estas circunstancias las siguientes estrategias de ventas:

1. Oferta de *Jeep Low Cost*. Renta de *Jeep* utilizados hasta la fecha para el servicio de Safari. Se trata de darle el movimiento necesario durante dos meses, con un precio atractivo que permita no deteriorar los costos planificados de éstos.
2. Ofertas Autos en Liquidación. Consiste en la renta de los vehículos de alto nivel de Kilometraje, muchos de ellos planificados para la venta a la economía.

Se considera autos que clasifican en la oferta todos los vehículos de cualquier categoría que tengan 80 000 Km ó más. Tiene como condición básica que no pueden ser sustituidos por cualquier motivo con vehículos que no cumplan este requisito. De no existir alguno se cierra contrato.

3. Oferta *Car more Food*. Consiste en incluir en la Renta de Auto los talonarios de Descuentos de Palmares para el consumo de los clientes en restaurantes de Palmares del Destino, incluyendo Matanzas y Cárdenas y otras provincias.
4. Contratar con Cubatur Varadero el servicio Ventas en Plaza.
5. Reactivar el contrato de Venta en Plaza con Viajes Cubanacan con el mismo principio de Cubatur.
6. Reactivar los Descuentos en el Aeropuerto, atendiendo al sistema de control y organización con el Jefe de Agencias. Se aplica solo cuando se solicita y autoriza.
7. Compactación de Oficinas de Ventas de pocos ingresos, para incrementar el tiempo de servicio a los clientes. Pasar al régimen de trabajo de 8 horas a 12 horas, sin violar las resoluciones del MINTUR.

Acciones de Imagen y Comunicación enfocado a las Ventas.

Uno de los principales problemas que se presentan en las ventas es el desconocimiento de los clientes de los productos servicios que tenemos.

El plan de comunicación está dirigido, precisamente a que el público objetivo, conozca los servicios que brindamos y la diversidad de productos y ofertas comerciales que existen para su consumo.

Las acciones son:

1. Imagen interna y externa de las Oficinas y Buroes de Ventas. Está dirigida para los buroes dentro de las instalaciones hoteleras y el interior de las oficinas de ventas, incluye: Remodelación y pintura de las Oficinas propias de Cubacar y Havanautos y Completamiento de las imágenes de los buroes de ventas en las instalaciones turísticas.
2. Promociones y comunicación directa a los clientes. Se busca darle la información a los clientes a través de los canales oficiales de las instalaciones hoteleras o los propios Turoperadores: Información a los clientes de las ofertas comerciales, a través de la participación en los funcionarios en los brindis de bienvenidas y reuniones de información a los clientes; Utilización de los canales internos de televisión de los hoteles anunciando las ofertas de Cubacar del hotel; y, Promover las Ofertas en la *Web* de Cubacar Varadero.
3. Capacitación a los Trabajadores directos a los servicios. Este programa incluye los siguientes temas: Técnicas de Ventas, Información y caracterización del mercado Turísticos, Técnicas de negociación, Herramientas para negociar precio, Aplicación

de precio y tarifas según demanda, Atención a clientes y entrega de vehículo y Calidad en la ejecución del servicio.

Resultados de la comercialización *on-line* del producto Cubacar Varadero.

La entidad Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur posee experiencia, durante los años 2007 y 2008, en el empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para la comercialización de sus productos servicios a través del principal servicio de *Internet* que es la *Web*.

Se muestran los aspectos analizados a partir de los informes de la entidad presentados sobre: resultados de las ventas por Contratación Comercial; crecimiento de los ingresos comerciales; reservas internacionales; estructura de los ingresos reales por Cartera de Productos Servicios; ventas *on-line*; comportamiento de las ventas por mercados a través de la aplicación *Web*; resultados de las ventas por categorías; comportamiento de las ventas por mercado; y, resultado de las ventas por contratación comercial.

Se realizaron en el 2008 un total de 2211 reservas, por diferentes vías (Central de Reserva Nacional, *Web* y clientes individuales) representando un promedio de 217,5 reservas por mes y 7,25 por día.

Las categorías más solicitadas fueron el económico con 1082 reservas, el medio con 755 y el económico plus con 113.

Los meses de mayor demanda de reservas fueron diciembre con 300, marzo con 235, septiembre con 214, julio con 196 y enero con 186.

Se logró ingresar por este concepto 1 031 140,0, para un 103,11 % de cumplimiento y un crecimiento de un 35,34 %, condicionado por los ingresos de la *Web* que se le adicionan a los ingresos generados por los Turoperadores y Agencia de Viaje de las reservas emitidas por el grupo nacionalmente.

Se señala que por reservas directas de la Central de Reserva Nacional se apreció un decrecimiento en los ingresos de un 11,64 % con respecto al año anterior, igualmente se decrece en el total de reservas confirmadas por este concepto.

En este sentido son las ventas *on-line* lo que permitió lograr los resultados planificados de los ingresos por concepto de Reservas.

Los ingresos reales por Cartera de Productos Servicios de la entidad Cubacar Varadero, se presentan en la tabla 1.

Tabla 1: Ingresos reales por Cartera de Servicios de Cubacar Varadero.

Indicador	2007	2008	Crec.	% del Total	
				2007	2008
Ingresos Totales	8 262 700,00	9 561 200,0	15,71	-	-
Ingresos Comerciales	2 801 467,98	3 584 137,5	27,93	33,90	37,10
Renta Lineal	1 248 700,70	1 591 362,8	27,44	15,11	16,64
Safari	790 882,78	961 634,70	21,59	9,57	10,05
Reservas	761 884,50	1 031 140,0	35,34	9,22	10,78
Ingreso Renta de Buró	4 645 532,02	5 060 262,5	8,92	56,22	52,92
Ingreso de Combustible	420 000	582 800	38,57	5,08	6,09
Otros Ingresos	395 700	334 000	(15.59)	4.78	3.49

La tarea de posicionar la *Web* [www.transturvaradero.com](http://www.transturvaradero.com) se realiza con la siguiente estrategia: Introducción de la *Web* en Cubatravel, Logar vínculos con las *Web* de la Sol Melia y Air Transat y Administrar y mantener actualizada la información de la *Web*.

En el año se realizaron 308 reservas, ingresándose por este concepto 357971,00 CUC, con un promedio de ingreso por reserva ejecutadas de 1162,24 CUC y un promedio de 14 días por cada reserva. Las ventas e ingresos generales y por categorías se presentan a continuación.

Los valores de las ventas e ingresos a través de la *Web* del producto Cubacar Varadero se muestran en la tabla 2.

A manera de análisis se tiene en cuenta que en el valor de los ingresos se incluye la Renta y el Seguro, las ventas son los servicios ejecutados, no se incluyen los *No Show* ni las reservas canceladas, los autos Plus se refieren a los vehículos de Havanautos, el auto de Lujo estuvo a la venta solo 2 meses, hasta la fecha se ha ingresado a través de *Internet* 372 093,00 CUC, con un promedio 33 821,72 CUC mensual. Se resalta que aumenta con este servicio los días promedio de renta, así como los ingresos promedio de vehículos trabajando.

Durante el año 2008, la *Web* se administró atendiendo a las necesidades de venta de la empresa, por lo que existieron períodos donde predominaba una categoría con respecto a otra, y en ocasiones no se pudo vender modelos de autos por su déficit, siempre en coordinación con la dirección de operaciones. Se logró posicionar la *Web* a través de *banner* en los portales cubanos CubaSi y Cubatravel.

Tabla 2: Valores de las ventas e ingresos a través de la *Web* del producto Cubacar Varadero.

Indicador	Total de Reserva	Total de Ingreso	Prom. Dias x reserva	Ingreso Promedio x reserva
Económico	62	51783,00	13,69	835,21
Económico Plus	57	46833,00	13,35	821,63
Medio	73	76654,00	13,59	1050,05
Medio Plus	22	26415,00	13,82	1200,68
Medio-Alto	12	18192,00	15,67	1516,00
Medio Alto Plus	4	5340,00	12,25	1335,00
4x4 T/D	26	43604,00	18,04	1677,08
4x4 T/L	7	4783,00	10,71	683,29
Premium	17	25774,00	14,47	1516,12
Minivan	7	12305,00	12,00	1757,86
Van	18	40227,00	14,50	2234,83
Lujo	3	6061,00	11,67	2020,33
Total general	308	357 971,00	14,00	1 162,24

Los valores del comportamiento de las ventas por mercados de la entidad Cubacar Varadero, a través de la aplicación *Web*, se muestran en la tabla 3.

A manera de análisis, se presentan lo siguientes elementos: Los mercados de mayor reserva realizadas son Canadá, EEUU, Alemania, Italia y España; El mercado de mayor ingreso es EEUU, Alemania y Canadá; y, Los mercados que más ingreso por reserva generan es Francia, Alemania y EEUU.

Durante el 2008 el promedio de días de renta de los autos en Varadero fue de 4,77 días, siendo las categorías Económico Plus y Premium, las de mayor promedio, superando los 7 días.

Prácticamente las categorías económica y medio son las que definen las ventas de Cubacar Varadero. Si unimos la categoría económico y económico plus, representan el 48,34 % del total de las ventas. Igualmente, la categoría medio y medio plus, representan el 38,55. Ambas representan el 86,89 % del total de las ventas ejecutadas durante el 2008.

El 70,58 % de las rentas de autos, se ejecutan de 1 a 3 días como promedio. Llama la atención que las categorías que tienen que venderse por más de 3 días como los Minivan y Van presentan un promedio de 1 a 3 días superior al 78 %.

Tabla 3: Valores del comportamiento de las ventas por mercados a través de la aplicación *Web*.

Mercados	Total de Reserva	Total de Ingreso	Ingreso Prom. x Renta
Estados Unidos	67	94795,00	1414,85
Canadá	66	59053,00	894,74
Alemania	41	51108,00	1246,54
Italia	29	29525,00	1018,10
España	29	32475,00	1119,83
Bélgica	14	12779,00	912,79
México	12	11864,00	988,67
Francia	7	17011,00	2430,14
Países Bajos	6	6620,00	1103,33
Suiza	4	4625,00	1156,25
Rusia	3	5160,00	1720,00
Portugal	3	3793,00	1264,33
Argentina	3	2935,00	978,33
Costa Rica	2	2417,00	1208,50
Suecia	2	1987,00	993,50
República Checa	2	3002,00	1501,00
República Dominicana	1	775,00	775,00
Nicaragua	1	1301,00	1301,00
Emiratos Árabes Unidos	1	1445,00	1445,00
Reino Unido	1	720,00	720,00
China	1	584,00	584,00
Colombia	1	1845,00	1845,00
Puerto Rico	1	770,00	770,00
Ecuador	1	180,00	180,00
Andorra	1	260,00	260,00
Cambodia	1	375,00	375,00
Haití	1	475,00	475,00
Austria	1	2700,00	2700,00
Angola	1	1425,00	1425,00
Turquía	1	952,00	952,00
Venezuela	1	1245,00	1245,00
Zona Neutral	1	1000,00	1000,00
Afganistán	1	1930,00	1930,00
Estonia	1	840,00	840,00
Total general	308	357 971,00	1 162,24

Los valores del Comportamiento de las ventas *on-line* por Mercado, de los productos servicios de la entidad Cubacar Varadero, a través de la aplicación *Web*, se muestran en la tabla 4.

Tabla 4: Valores del comportamiento de las ventas por mercados a través de la aplicación *Web*.

Indicador → Mercado ↓	Total de Renta	Promedio Día / Renta	Categoría más vendida			% de renta respecto al Total
			Económico	Medio	Otros	
Canadá	2888	4,70	44,16 %	38,27 %	17,42 %	19,83 %
Alemania	1733	6,89	50,10 %	30,04 %	18,03 %	9,97 %
Comunidad	1869	7,03	39,50 %	44,89 %	19,35 %	11,71 %
España	778	5,85	47,61 %	34,25 %	18,13 %	4,42 %
Francia	564	4,29	56,95 %	26,56 %	16,49 %	3,44 %
Italia	1324	5,84	49,75 %	28,94 %	15,90 %	7,48 %
Rusia	1595	2,33	25,33 %	52,68 %	22,96 %	9,26 %
Holanda	296	6,83	45,22 %	33,87 %	20,45 %	1,76 %
Inglaterra	238	3,65	55,34 %	35,43 %	13,69 %	1,44 %
Suiza	217	8,05	51,61 %	34,52 %	13,88 %	1,42 %
Otros Mercados	4826	4,29	44,91 %	36,67 %	21,48 %	25,99 %

Los mercados que más consumieron los servicios de renta de autos directamente en las oficinas de ventas de Varadero fueron Canadá, la Comunidad, Alemania, Rusia e Italia representando entre ellos el 57,62 % del total de las ventas ejecutadas.

Por tanto, en el 2008, los mercados que determinaron las ventas fueron: Canadá con el 19,83 %, Comunidad con el 11,71 %, Alemania con el 9,97 %, Rusia con el 9,26 % e Italia con el 7,48 %.

Para la mayoría de los mercados existe un equilibrio en las preferencias de las categorías de vehículos más demandadas (económica y medio), en correspondencia con la estructura del parque de equipo de Cubacar Varadero. Se exceptúa el mercado Ruso donde predomina la demanda de la categoría de medio a medio alto.

Lo anterior significa que, en Varadero, es el mercado Canadiense el que mayormente compra los servicios de Renta, en correspondencia con el volumen de Turistas días de ese mercado que existe en el Polo. Es importante dirigir las estrategias de *marketing* a posicionar este servicio en Canadá, para inducir el su consumo a los clientes antes de llegar al Polo.

Por otro lado, el mercado Ruso se impone con mucha fuerza en la Renta de Auto, donde los resultados de sus compras reflejan un reto para la empresa en poder mover los vehículos de mayor porte, hacia las instalaciones donde se aloja principalmente este mercado, además de revisar la estructura actual del parque que no satisface los tipos de vehículos más solicitados por ese mercado.

Otro mercado de interés para la renta es el mercado Italiano y Alemán, principalmente los turistas libres que compran solo avión y se mueven por todo el país. Esto se demuestra en el hecho que la mayor venta de renta de auto se ha producido por el aeropuerto de Varadero. Hay que destacar que no existe estrategia definida, a no ser la aplicación *Web*, para lograr mayor posicionamiento de la renta en esos mercados.

Es en función de la aplicación *Web*, que se propone una estrategia a fin de contribuir a lograr mejores resultados en la gestión de la comercialización de los productos servicios de la entidad Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur.

Propuesta de mejoras para la comercialización *on-line*.

En la entidad Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur, se muestran importantes resultados en la comercialización de sus productos servicios, a partir de la utilización de una aplicación *Web* como herramienta para contribuir a ese propósito.

Es por ello que en el presente trabajo se propone incorporar a la estrategia de comercialización *on-line*, un conjunto de aspectos que pueden propiciar un salto de calidad en esta dirección de trabajo de la entidad, de manera que se pueda contribuir a elevar los ingresos y los niveles de clientes.

La propuesta va dirigida a los siguientes aspectos de la estrategia de desarrollo de la aplicación *Web*, a saber: Elementos de *Marketing* Electrónico; Elementos de Comercio Electrónico; y, Elementos de Ingeniería de Software.

Elementos de *Marketing* Electrónico.

En el *Marketing* Electrónico la entidad emplea las cuatro Fs del *marketing* interactivo: Flujo, Funcionalidad, *Feedback* y Fidelización. En este sentido, se proyecta por la integración de los cuatro aspectos planteados.

Asimismo, se ubica en la modalidad de “Nuevo canal de comercialización”, que es la segunda de las cuatro cajas de las alternativas del *Marketing* Electrónico. A partir de aquí, debe propiciarse la “Integración”, que constituye la tercera de las cuatro cajas del *Marketing*, y en ésta todas las áreas de la entidad colaboran.

Nuevo canal de comercialización: Necesidad de disponer de información más dinámica y de interactuar es la clave para pasar a esta nueva caja, que se caracteriza por la comunicación bidireccional.

Las empresas empiezan en esta caja a analizar los hábitos de consumo o de información determinando patrones de comportamiento. Dentro de esta caja se definen dos bloques. Por un lado, un estado embrionario de la comercialización, el *marketing* de servicios, donde es ya una realidad la interactividad con el usuario como herramienta para aportarle valor. Por otro lado, las transacciones, es decir, las ventas a través de la Red.

Integración es la implicación empresarial se hace patente en esta caja. Todas las áreas de la empresa colaboran y, además, se implica a clientes y proveedores, es decir, a toda la cadena de valor.



Los clientes exigen a la empresa una respuesta inmediata a su demanda de productos y servicios. Como respuesta a esta nueva situación, surge la necesidad de llevar a cabo una gestión integrada y coordinada con la empresa y con los proveedores. Esto significa que ya no se habla de sistemas comerciales, sino de llegar a las transacciones, a las operaciones de *back-office*. De esta forma, se deben redefinir e integrar los sistemas de soporte a las decisiones y los sistemas de control del *management*.

Otra de las necesidades para la consolidación de la *Web* de la entidad consiste en realizar su posicionamiento en el mercado y en los buscadores electrónicos.

Adicionalmente en este punto, debe tenerse en cuenta la influencia del comportamiento del cliente en la selección de la alternativa estratégica de negocio por *Internet* de la entidad.

Del comportamiento del consumidor se puede plantear que éste son los procesos mentales, emocionales y las acciones físicas en las que se ve involucrado un individuo en su proceso de respuesta a variables tanto internas como externas, las cuales ejercen cierta predisposición sobre éste, cuando selecciona, compra y usa los productos. Los diferentes niveles de respuesta del comprador pueden ser agrupados en tres categorías: la respuesta cognitiva que pone de relieve las informaciones retenidas y el conocimiento, la respuesta afectiva que corresponde a la actitud y al sistema de evaluación y la respuesta comportamental que describe la acción, es decir, no solamente el acto de compra, sino también el comportamiento después de la compra.

De igual modo, se propone explotar a un nivel superior las herramientas de comunicación por *Internet*: autocontestadores, boletines electrónicos, correo electrónico, listas de distribución, grupos de discusión, foros, buscadores.

Otro aspecto muy importante a abordar en la proyección lo constituye una segmentación completa de los clientes de la entidad y una política de utilización de alguna herramienta de CRM (*Customer Relationship Management*).

Elementos de Comercio Electrónico.

En este componente de la estrategia de la entidad Cubacar Varadero, se propone incluir el acceso a las transacciones bancarias con los clientes mediante una pasarela de pago, una vez que se haya concluido la fase de pilotaje en Cuba. Además, debe contemplarse los aspectos propios de la Ley Nacional de Comercio Electrónico desde el punto de vista jurídico, que respalde la validez de cada una de las funcionalidades de la *Web*, de cara al intercambio pleno con los clientes.

Elementos de Ingeniería de Software.

La información de negocio y los sistemas informáticos para su gestión deben modelarse, analizarse, diseñarse e implementarse utilizando técnicas de Ingeniería de Software como se expone por autores reconocidos (Jacobson et al., 2004 y Pressman, 2005).

Desde el punto de vista de elementos de Ingeniería de Software se propone la incorporación de nuevas funcionalidades de la *Web*, así como de herramientas para la gestión de las relaciones con los clientes.

Finalmente se propone realizar un estudio de factibilidad económica y de estimación de los costos (Lee et al., 2002) de la *Web* en *Internet* para la comercialización del producto de renta de la entidad.

## **Conclusiones.**

Con el desarrollo de este trabajo se concluye que se presentaron elementos del diagnóstico de la situación actual del Comercio Electrónico del producto Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur, lo que permitió determinar el nivel de efectividad del *Marketing* y de la comercialización de los productos servicios que se realiza a través de la *Web*, en que se incluyó un análisis de los resultados de la comercialización *on-line* de la entidad, a partir de datos reales de los años 2007 y 2008. Además, se presentó una propuesta de mejoras de la proyección en *Internet* de la entidad mediante la aplicación *Web*, que contiene elementos de *Marketing*, de Comercio Electrónico y de Ingeniería de *Software*. Con todo ello, la entidad Cubacar Varadero del Grupo Empresarial Transtur dispone de nuevos elementos para perfeccionar su gestión de comercialización a través de la *Web* en los próximos años, a fin de lograr el incremento del número de clientes, de las reservas *on-line* y del nivel de gestión organizacional.

## **Bibliografía.**

AECCEM (Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing), 2009. Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2009 [*on-line*], consultado: octubre 12 de 2009, (España), disponible en: <http://www.aecem.org/>.

Beaufond, R. 2006. *Marketing* Turístico: Un enfoque digital estratégico integrado [*on-line*], consultado: abril 24 de 2006, Ciudad Guayana (Venezuela), disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos32/marketing-turistico-digital/marketing-turistico-digital.shtml>.

Betancourt, J.L.; Telot, J.A.; Pancorbo, J.A.; Marrero, M. 2003. Una Metodología para desarrollar la Estrategia de Mercadotecnia para Internet y Comercio Electrónico en las Organizaciones. CD de Memorias del VI Congreso Internacional Científico

- Metodológico de Matemática y Computación COMAT '2003. Matanzas (Cuba). [ISBN: 959-16-0226-X].
- Betancourt, J.L.; Pancorbo, J.A. 2008. Problemas de la estrategia de *Marketing* para Internet y Comercio Electrónico en las Organizaciones. CD de Monografías de la Universidad de Matanzas. Matanzas. (Cuba). [ISBN: 978-959-16-0948-9].
- Betancourt, J.L.; Pancorbo, J.A.; Telot, J.A. 2009a. Estrategia de Comercio Electrónico de la Universidad de Matanzas. DVD de Memorias de la XIII Convención y Expo Internacional Informática '2009. Evento: "III Taller Internacional de Comercio Electrónico TICE '2009". Ciudad Habana (Cuba). [ISBN: 978-959-286-010-0].
- Betancourt, J.L.; Pancorbo, J.A. 2009b. Situación del Comercio Electrónico en el Turismo en Matanzas. Retos turísticos. Matanzas (Cuba). Vol. 8. No. 2. [ISSN 1681–9713]. p. 16-22.
- Betancourt, J.L.; Pancorbo, J.A.; González, W. 2009c. Estrategia Formativa de Comercio Electrónico de la Universidad de Matanzas. CD de Memorias del 7<sup>mo</sup> Congreso Provincial de Educación Superior Universidad '2010. Universidad de Matanzas. Matanzas (Cuba). [ISBN: 978-959-16-1081-5].
- CECM (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros). 2005. Lineamientos para el Desarrollo de Comercio Electrónico. (Cuba).
- Díaz, H.; Betancourt, J.L.; Benavides, S.M. 2008. Diagnóstico de la situación actual del Comercio Electrónico en la Universidad de Matanzas. CD de Monografías de la Universidad de Matanzas. Matanzas (Cuba). [ISBN: 978-959-16-0948-9].
- Jacobson, I.; Booch, G.; Rumbaugh, J., 2004. El proceso unificado de desarrollo de software. La Habana: Editorial Félix Varela. Vol. I y II. 438 p.
- Kotler, Ph.; Armstrong, G. 2008. Fundamentos de *marketing*. (8<sup>a</sup>. Ed). México. Pearson Educación. 610 p. [ISBN: 978-970-261-186-8].
- Lambin, J.J. 2003. *Marketing* estratégico. (4<sup>a</sup> Ed). Madrid (España). ESIC Editorial. 837 p. [ISBN: 9788473563529].
- Lee, S.; Titchkosky, L.; Bowen, S., 2002. *Software Cost Estimation*. Department of Computer Science University of Calgary. Winter.
- Mijéneiz, W.; Betancourt, J.L. 2009. Diagnóstico y proyección de la estrategia de comercialización del producto Cubacar Varadero a través de la *Web*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Matanzas (Cuba).

- Pressman, R.S., 2005. Ingeniería del *Software*. Un enfoque práctico. (5<sup>ta</sup> ed). La Habana: Editorial Félix Varela. Partes 1 y 2. 601 p.
- Rioseco, P. 2001. Comercio electrónico. La nueva conquista. Editorial Científico-Técnica. Ciudad de La Habana (Cuba). [ISBN 959-05-0275-X].
- Salgado, J.E. 2005. Comercio Electrónico y Turismo. Ciudad de La Habana: Ministerio del Turismo de la República de Cuba y Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de la Habana (CUBA). 220 p.