

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Sede Cuenca.

Carrera de Administración de Empresas.

Tesis previo a la obtención del Título de

Ingeniero Comercial.

“AUDITORIA DE MARKETING APLICADA A LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA.”

Autores:

Claudia Magaly Díaz Campoverde.

John Diego Díaz Campoverde.

Director:

Ing. Juan Pablo Trujillo.

CUENCA-ECUADOR.

2013.

Yo, Juan Pablo Trujillo Espinoza, **CERTIFICO**, haber dirigido y revisado prolijamente cada uno de los capítulos de la Tesis con el tema: “**AUDITORIA DE MARKETING APLICADA A LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA**”, realizado por los estudiantes Claudia Magaly Díaz Campoverde y John Diego Díaz Campoverde por cumplir los requisitos autorizo su presentación.

Cuenca, 31 de Julio de 2013.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Juan Pablo Trujillo', is written over a light yellow rectangular background.

Ing. Juan Pablo Trujillo.

DIRECTOR.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.

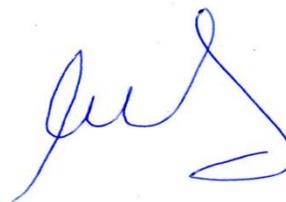
Los conceptos desarrollados y análisis realizados y la conclusión del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores y autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana el uso de la misma con fines académicos.

Cuenca, 31 de Julio de 2013.



Claudia Magaly Díaz Campoverde.

C.C.: 0104671557



John Diego Díaz Campoverde.

C.C.: 0104671490

DEDICATORIA.

- ❖ A mi hija Doménica Camila que sin ningún sacrificio se convirtió en el motor de mi vida y con sus sonrisas y abrazos me llenó de fuerza para luchar y conseguir mis objetivos, espero nunca defraudarte.

- ❖ A mi esposo Denis por creer en mí y brindarme su apoyo constante y amor incondicional convirtiéndose en amigo y compañero inseparable, fuente de calma y consejo en todo momento ayudándome a ser una mejor persona.

- ❖ A mis padres Juan y Editha por ser mi mayor ejemplo de entrega y superación constante, pues en gran parte por ustedes hoy puedo alcanzar una de mis metas ya que estuvieron a mi lado en los momentos más difíciles de mi vida inculcándome los principios que me han formado como persona de bien, siempre serán mi mayor orgullo.

- ❖ A mis hermanos Maribel, Marcelo y en especial Diego por los abrazos, consejos y palabras de aliento en los momentos que sentía desfallecer sin su presencia me sentiría incompleta.

Claudia Magaly.

DEDICATORIA.

- ❖ Con todo mi amor a Jesucristo Rey de Reyes por guiar mis pasos y proveerme de fuerzas en momentos difíciles.

- ❖ A mis padres Juan y Editha por apoyarme constantemente para conseguir mis objetivos planteados, pues ellos son mi inspiración su amor es el fiel reflejo de Dios.

- ❖ A mis hermanas Maribel, Magaly y a mi hermano Marcelo pues son un motor adicional para la consecución de mis metas.

- ❖ A la Iglesia Cristianos en Acción en especial a mi Pastor Francisco Lozano por sus palabras de aliento, siempre haciéndome saber que Dios es fiel y cumple nuestros sueños si le buscamos de corazón.

John Diego

AGRADECIMIENTO.

- ❖ A Dios por la oportunidad de la vida, a la Virgen del Cisne por las bendiciones recibidas a lo largo de nuestro caminar.

- ❖ A la Universidad Politécnica Salesiana por los esfuerzos de sus autoridades para brindarnos una formación académica de calidad que nos ayude a ser competitivos en el mundo laboral.

- ❖ Al Ing. Juan Pablo Trujillo por el privilegio de tenerlo como Director de este Proyecto de Tesis y por los conocimientos aportados.

- ❖ Al Ing. Matías Abad Vicepresidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Cuenca y a la Ing. Martha Urgiles encargada del Departamento de Comunicación y Mercado por el apoyo y ardua colaboración para la culminación de este trabajo.

Diego y Magaly.

Índice

Capítulo 1. Aspectos Generales

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.	III
DEDICATORIA.	IV
DEDICATORIA.	V
AGRADECIMIENTO.	VI
Índice de Tablas.	XI
Índice de Gráficos e Ilustraciones.	XIII
1.1. Definición del Tema	18
1.2. Planteamiento del Problema.	18
1.3. Justificación.	19
1.4. Objetivos.	20
1.4.1. General.	20
1.4.2. Específicos.	20
1.5. Hipótesis.	21
1.6. Metodología de la investigación.	21
1.6.1. Métodos de investigación.	21
1.6.1.1. Inductivo – Deductivo.	21
1.6.1.2. Histórico - Lógico:	21
1.6.2. Fuentes de información.	21
1.6.2.1. Primarias.	21
1.6.2.2. Secundarias.	22
1.6.3. Técnicas de investigación.	22
1.6.3.1. Encuestas:	22
1.6.3.2. Entrevista:	22

Capitulo 2 La Cámara de Comercio de Cuenca.

2.1. Antecedentes.	24
2.2. Misión.	25
2.3. Visión.	26
2.4. Valores.	26
2.5. Servicios.	26
2.5.1. <i>Capacitaciones.</i>	27
2.5.1.1. Capacitaciones Gratuitas.....	27
2.5.1.2. Capacitaciones Empresariales.....	27
2.5.1.3. Capacitaciones In Companies.....	27
2.5.1.4. Capacitaciones Tecnológicas.....	28
2.5.2. <i>Tecnológico de Monterrey.</i>	28
2.5.3. <i>Apoyo Logístico</i>	28
2.5.4. <i>Asesorías Empresariales.</i>	29
2.5.4.1. Asesoría Legal.....	29
2.5.5. <i>Plan de Salud y Exequias.</i>	29
2.5.6. <i>Créditos Bancarios.</i>	30

Capitulo 3. El Proceso de la Auditoria del Marketing

3.1. Concepto de Auditoría de Marketing.	32
3.2. Características.	32
3.3. Fases de la Auditoria de Marketing	33
3.3.1. <i>Brief</i>	33
3.3.2. <i>Ejecución</i>	34
3.3.2.1 Investigación de Mercados.....	34
3.3.2.2 Auditoría de Entorno de Marketing.....	37
3.3.2.3. Auditoría de la Estrategia de Marketing.....	50
3.3.2.4 Auditoría de la Organización del Marketing.....	51
3.3.2.5. Auditoría de los Sistemas del Marketing.....	52
3.3.2.6. Auditoría de la Productividad del Marketing.....	53
3.3.2.7. Auditoría de las Funciones del Marketing.....	53
3.3.2.7.1. Análisis de Productos y/o Servicios.....	54
3.3.2.7.2. Análisis del Plan Promocional y Publicitario.....	55

3.3.2.7.3. Análisis del Plan de Precios.....	57
3.3.2.7.4. Análisis de la plaza.....	59
3.3.3. Informe de Auditoría.....	61
3.3.1. Requisitos del Informe.....	61
3.3.2. Desarrollo del Informe.....	62

Capítulo 4. Aplicación de la Auditoria de Marketing a la Cámara de Comercio de Cuenca

4.1. BRIEF.....	65
4.2. EJECUCIÓN.....	69
4.2.1. Estudio de Percepción del Servicio.....	69
4.2.1.1. Modelo De Encuesta.....	69
4.2.1.2. Resultados de la Encuesta.....	73
4.2.1. 3. MATRIZ PNI.....	94
4.2.2. Marco de Análisis Ambiental.....	95
4.2.2.1. Macro Ambiente.....	95
4.2.2.1.1. Entorno económico.....	95
4.2.2.1.2. Entorno sociocultural y demográfico.....	107
4.2.2.1.3. Entorno político y legal.....	110
4.2.2.1.4. Entorno Tecnológico.....	110
4.2.2.2. Ambiente de las Actividades.....	113
4.2.2.2.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter.....	113
4.2.2.2.2. Clientes.....	116
4.2.2.2.4. Competencia directa e indirecta.....	119
4.2.2.3. Análisis FODA.....	121
4.2.2.3.1. Resumen Del Análisis De Factores Internos (IFAS).....	121
4.2.2.3.2. Resumen Del Análisis de Factores Externos (EFAS).....	122
4.2.2.4 Áreas de Actuación.....	123
4. 2.2.4.1. Auditoria de Estrategia de Marketing.....	123
4.2.2.4.1.1. Misión.....	125
4.2.2.4.2. Visión.....	127
4.2.2.5.3. Objetivos.....	127
4.2.2.5.3.1. Análisis de Objetivos.....	129
4.2.2.5.3.2. Análisis de metas.....	129

4.2.2.5.4. Estrategia.....	129
4.2.2.6. Auditoria de Organización de Marketing.....	132
4.2.2.6.1. Análisis de estructura formal.....	133
4.2.2.6.2. Análisis de eficiencia funcional.....	134
4.2.2.7. Auditoria de Sistemas de Marketing.....	138
4.2.2.7.1. Sistemas de Información de Marketing.....	139
4.2.2.7.2. Sistemas de control de marketing.....	140
4.2.2.8. Auditoria de Productividad de Marketing.....	140
4.2.2.9. Auditoría de Funciones de Marketing.....	142
4.2.2.9.1. Análisis de servicios.....	143
4.2.2.9.2. Matriz Boston Consulting Group (Matriz BCG)	147
4.2.2.9.2. Análisis del plan promocional y publicitario.....	148
4.2.2.9.2.1. Publicidad.....	148
4.2.2.9.2.2. Promoción	152
4.2.2.9.3. Análisis de precios.....	153
4.2.2.9.4. Análisis de la plaza.....	154
4.3. Resultados de la Auditoría.....	155
<u>Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones</u>	
5.1. Conclusiones.....	162
5.2. Recomendaciones.....	163
Bibliografía.....	168

Índice de Tablas.

Tabla 1: Cronograma de Ejecución de Auditoria.	Página 67
Tabla 2: Servicios y Beneficios.	Página 73
Tabla 3: Servicios Usados.	Página 74
Tabla 4: Calidad en Capacitación.	Página 75
Tabla 5: Calidad en Asesora Legal.	Página 76
Tabla 6: Calidad en Alquiler de Locales.	Página 77
Tabla 7: Calidad en Matricula de Comercio.	Página 78
Tabla 8: Calidad en Créditos bancarios.	Página 79
Tabla 9: Calidad Factoring.	Página 80
Tabla 10: Calidad Certificados.	Página 81
Tabla 11: Calidad Atención Médica.	Página 82
Tabla 12: Calidad Funeraria.	Página 83
Tabla 13: Calidad Parqueadero.	Página 84
Tabla 14: Veces uso servicio.	Página 85
Tabla 15: No ha usado servicio.	Página 86
Tabla 16: Atención al Cliente.	Página 87
Tabla 17: Comunicación.	Página 88
Tabla 18: Precios Preferenciales.	Página 89
Tabla 19: Nivel de Satisfacción.	Página 90
Tabla 20: Prensa Escrita.	Página 91
Tabla 21: Radio.	Página 92
Tabla 22: Internet.	Página 93
Tabla 23: Matriz PNI.	Página 94
Tabla 24: Tasas de Interés.	Página 98

Tabla 25: Remuneraciones Mínimas Vigentes 2013.	Página 100
Tabla 26: PIB por Actividad.	Página 102
Tabla 27: Cuentas y Usuarios de Internet por Provincia.	Página 111
Tabla 28: Sectores Afiliados C.C.C.	Página 117
Tabla 29: Competencia.	Página 120
Tabla 30: Matriz IFAS.	Página 121
Tabla 31: Matriz EFAS	Página 122
Tabla 32: Calificación de Confianza y Riesgo.	Página 123
Tabla 33: Cuestionario Estrategias de Marketing.	Página 124
Tabla 34: Cuestionario Organización de Marketing.	Página 132
Tabla 35: Cuestionario Sistemas de Información de Marketing.	Página 138
Tabla 36: ROI Publicidad.	Página 140
Tabla 37: Estados de Resultados.	Página 141
Tabla 38: Cuestionario Funciones de Marketing.	Página 142
Tabla 39: Análisis del Servicio.	Página 146
Tabla 40: Cuadro de Resultados Cámara Comercio Cuenca.	Página 147

Índice de Gráficos e Ilustraciones.

Gráfico 1: Procedimiento de Investigación de Marketing.	Página 36
Gráfico 2: Macroambiente externo del Programa de Marketing.	Página 37
Gráfico 3: Factores a Considerar al Fijar Precios.	Página 57
Gráfico 4: Servicios y Beneficios.	Página 73
Gráfico 5: Servicios Usados.	Página 74
Gráfico 6: Calidad en Capacitación.	Página 75
Gráfico 7: Calidad en Asesoría Legal.	Página 76
Gráfico 8: Calidad en Asesoría Legal.	Página 77
Gráfico 9: Calidad en Matricula de Comercio.	Página 78
Gráfico 10: Calidad en Matricula de Comercio.	Página 79
Gráfico 11: Calidad Factoring.	Página 80
Gráfico 12: Calidad Certificados.	Página 81
Gráfico 13: Calidad Atención Médica.	Página 82
Gráfico 14: Calidad Funeraria.	Página 83
Gráfico 15: Calidad Parqueadero.	Página 84
Gráfico 16: Veces uso servicio.	Página 85
Gráfico 17: No ha usado servicio.	Página 86
Gráfico 18: Atención al Cliente.	Página 87
Gráfico 19: Comunicación.	Página 88
Gráfico 20: Precios Preferenciales.	Página 89
Gráfico 21: Nivel de Satisfacción.	Página 90
Gráfico 22: Prensa Escrita.	Página 91
Gráfico 23: Radio.	Página 92
Gráfico 24: Internet.	Página 93

Grafico 25: Variaciones de la Inflación.	Página 96
Grafico 26: Tasas de Interés.	Página 99
Grafico 27: PIB por Actividad Económica.	Página 103
Grafico 28: Sectores afiliados C.C.C.	Página 118
Grafico 29: Nivel de Canal de Distribución.	Página 154
Imagen 1: Cámara de Comercio de Cuenca.	Página 24
Imagen 2: Capacitaciones.	Página 27
Imagen 3: Tecnológico de Monterrey.	Página 28
Imagen 4: Asesorías Empresariales.	Página 29
Imagen 5: Plan de Salud y Exequias.	Página 29
Imagen 6: Créditos Bancarios.	Página 30
Imagen 7: Marca C.C.C.	Página 130
Imagen 8: Organigrama Cámara de Comercio de Cuenca.	Página 137
Imagen 9: Matriz BCG.	Página 148
Imagen 10: Afiche Publicitario Eventos C.C.C.	Página 149
Imagen 11: Afiche Publicitario TEC de Monterrey.	Página 149
Imagen 12: Publicidad en Correo Electrónico.	Página 150
Imagen 13: Publicidad en Redes Sociales.	Página 150
Imagen 14: Publicidad en Redes Sociales.	Página 151
Imagen 15: Marca y Logotipo C.C.C.	Página 151
Imagen 16: Promociones C.C.C.	Página 152
Imagen 17: Promociones C.C.C.	Página 152

INTRODUCCIÓN.

El marketing no es una simple función de negocios, es una forma de pensar y de organizar a la empresa. La tarea esencial consiste en no engañar al consumidor y en no poner en riesgo la imagen de la organización, sino encaminar los esfuerzos a crear y mantener clientes rentables y satisfechos.

Los cambios que se producen en el ambiente, ya sea esto por el cambio de hábitos de los consumidores, por la moda, por la aparición de nuevas tecnologías, por cambios de leyes y normativas, en respuesta a una determinada situación económica, por la aparición de preocupaciones por los daños medioambientales, etc., muchas veces son esquivas a las personas que están inmersas en el día a día dentro de una entidad. El mantener un conocimiento profundo y detallado de estos cambios es un factor fundamental para la detección de oportunidades y de amenazas y, por ende, para garantizar el éxito de la gestión de marketing mediante el aprovechamiento de las fortalezas, dar énfasis a las fortalezas, para hacerlas mayores y más notorias, puede ser la clave para conseguir crecimiento y competitividad en cualquier empresa orientada al mercado.

Precisamente una de las herramientas estratégicas de la gestión de marketing, que ha permitido a la mayoría de organizaciones hoy por hoy enfrentarse al mundo competitivo actual, para alcanzar el éxito propuesto, es la auditoría de marketing.

La auditoría de marketing no tiene como objeto descubrir errores o fallas, como se acostumbra a creer, sino que es un examen crítico que tiende a evaluar la eficiencia de una parte o el todo de un sistema de marketing.

Sin embargo este tipo de control, deberá realizarse regularmente ya que se debe ser proactivos a nivel de prevención; ya que cuando una empresa se encuentra en su grado máximo de capacidad está en perfectas condiciones de responder al reto permanente del mercado.

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un adecuado Sistema de Marketing. En esta investigación demostraremos como los resultados de las Auditorías de Marketing sirven de base para identificar las

debilidades en el funcionamiento del área de mercadeo de la Cámara de Comercio de Cuenca cuya principal actividad es apoyar y actuar en representación del sector comercial ante las instituciones públicas y privadas, a nivel local y nacional, en gestiones que pretenden un entorno favorable para el desarrollo de la actividad empresarial y sectorial, debido a una estrategia de marketing poco desarrollada y sobre esta base identificar los factores estratégicos necesarios para la implementación de mejoras.

Se desarrolló la Auditoria de Marketing a fin de determinar el nivel de eficiencia del sistema y las estrategias de marketing puesto en marcha por la institución ya que en ocasiones esas inversiones no son todo lo rentables que se espera y de acuerdo a los resultados recomendar mejoras en su gestión.

Para ello se desarrolló entrevistas personales con el Vicepresidente Ejecutivo y la persona encargada del Departamento de Comunicación y Mercadeo, a los que se les realizó cuestionarios de Auditoría para obtener información de cada componente del Sistema de Marketing para luego analizarlos y establecer las conclusiones y recomendaciones necesarias.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1. Definición del Tema.

“AUDITORIA DE MARKETING APLICADA A LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA”

1.2. Planteamiento del Problema.

El Marketing en el Ecuador ha sido una de las áreas de comercio menos desarrolladas, muy pocas empresas conocían de este tema y veían a la implementación de un plan de marketing como una moda que luego de un tiempo pasará, pero actualmente el Marketing no solo está tomando fuerza en el país si no que ya es parte del comercio en el mundo entero.

Toda empresa local de cualquier actividad comercial indistintamente de su tamaño está optando por alguna de las herramientas del Marketing para desarrollar su cartera de productos e incrementar su cuota de mercado.

La Cámara de Comercio de Cuenca en vanguardia con las exigencias de mercado no ha sido esquiva de la implementación de Estrategias de Marketing desarrollado por su Departamento de Comunicación y Mercadeo, el cual ha implementado acciones para conseguir posicionamiento y que la mayoría de empresas que se crean en la ciudad se asocien a la institución y sean partícipes de los beneficios que esta les ofrece.

Pese a que la institución cuenta con un personal altamente calificado no ha conseguido afiliar el mayor número de empresas puesto que en la actualidad de las 8438 empresas existentes en la Ciudad según datos del INEC alrededor de 2000 están registradas como socios activos de la organización, así también en base a información proporcionada por Ing. Matías Abad Vicepresidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Cuenca sobre un estudio de Satisfacción al Cliente realizado en el año

2008 el cual arrojo como resultado falencias de su Estructura de Marketing, razón por la cual se ve en la necesidad de considerar una valiosa herramienta como lo es la Auditoria de Marketing con el objetivo de medir la eficiencia de su plan promocional a nivel de la Ciudad y el impacto que ha causado en sus afiliados para tomar los correctivos necesarios para que este número de socios se incremente, así como también buscan conocer si el presupuesto asignado al desarrollo de la promoción y publicidad de la Cámara y los servicios que oferta es el adecuado y si su manejo es eficiente.

1.3. Justificación.

La Cámara de Comercio de Cuenca es un organismo que fomenta el emprendimiento, como actividad esencial para la generación de fuentes de trabajo mediante el apoyo y actuación en representación del sector comercial ante las instituciones tanto públicas como privadas en el ámbito local y nacional.

Ofrece a sus afiliados facilidades y servicios para desarrollar sus actividades productivas además vela por los intereses de sus socios.

Esto lo logran manteniendo un buen ambiente laboral, en un entorno de buenas relaciones interpersonales e institucionales que fortalecen la comunicación y desarrollo de la organización.

Es por ello que si algo no funciona adecuadamente difícilmente podrán conseguir sus objetivos.

Sin duda alguna al ser la Cámara de Comercio de Cuenca un ente de representación local y nacional del sector comercial debe manejar herramientas de marketing que le permitan con eficiencia dar a conocer a sus socios información de importancia y sobre todo manejar la publicidad institucional de manera que su posicionamiento traiga a potenciales socios a formar parte de la organización y beneficiarse de su accionar.

Para determinar si este organismo está cumpliendo con su función se propone realizar una Auditoria de Marketing que hoy en día es de vital importancia ya que la alta

dirección del organismo desea revisar las acciones y estrategias de marketing así como evaluar su calidad y eficacia, puesto que en la actualidad la Cámara de Comercio de Cuenca cuenta con alrededor de 2.000 socios activos y los objetivos de la institución están direccionados a brindar la mejor atención a sus afiliados mediante programas de capacitación, convenios interinstitucionales, alianzas con instituciones bancarias, planes de salud, etc.

A través de estas auditorías se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del marketing para determinar las oportunidades y las amenazas en el mercado para establecer los planes de mejora. Estos análisis darán como resultado varias recomendaciones que luego deberán ser traducidas en planes de acción a cargo de los directivos de la Cámara de Comercio de Cuenca.

1.4. Objetivos.

1.4.1. General.

Realizar una Auditoría de Marketing aplicada a la Cámara de Comercio de Cuenca con el fin de identificar las áreas de éxito, la eficacia de su planificación de marketing y los inevitables desafíos y oportunidades que existen dentro de la organización y su entorno.

1.4.2. Específicos.

- Identificar fortalezas y debilidades de la Cámara de Comercio de Cuenca.
- Analizar si la Cámara de Comercio de Cuenca cumple con sus objetivos de Marketing.
- Evaluar el posicionamiento actual de la Cámara de Comercio de Cuenca en la Ciudad.
- Elaborar un informe de auditoría con las recomendaciones propuestas a los directivos.

1.5. Hipótesis.

La Cámara de Comercio de Cuenca ofrecerá productos o servicios de mayor valor agregado a sus afiliados, a través de la aplicación de una Auditoría de Marketing.

1.6. Metodología de la investigación.

1.6.1. Métodos de investigación.

1.6.1.1. Inductivo – Deductivo: Permitirá lograr los objetivos propuestos y ayudarán a verificar las hipótesis planteadas, para el efecto se realizará un análisis general hasta llegar a las particularidades del presente estudio.

1.6.1.2. Histórico - Lógico: Se utilizará este tipo de investigación para recopilar información sobre cuántas empresas que se constituyen anualmente en la ciudad de Cuenca buscarán afiliarse a la Cámara de Comercio permitiéndonos conocer el presente y establecer estrategias de mercadotecnia para el futuro.

1.6.2. Fuentes de información.

1.6.2.1. Primarias.

Para la realización del trabajo de tesis tendremos como fuentes primarias libros tales como: “Dirección de Marketing” de Philip Kotler, “Marketing versión para Latinoamérica” de Philip Kotler y Gary Armstrong, “Fundamentos de Marketing” de William J. Stanton -Michael J. Etzel, “Administración Estratégica y Política de Negocios” de Thomas L. Wheelen. También se obtendrá información de documentos oficiales de la Cámara de Comercio de Cuenca, entrevistas a los directivos y encuestas a los socios de la entidad.

Así mismo se consideraran para el desarrollo del trabajo de tesis revistas especializadas en el área de marketing.

1.6.2.2. Secundarias.

Como fuentes secundarias se consideraran informes de investigaciones realizadas por parte de la Cámara de Comercio de Cuenca, material proporcionado por el Docente Director de Tesis y sitios de internet.

1.6.3. Técnicas de investigación.

1.6.3.1. Encuestas: Se realizará a la población determinada para el efecto a fin de obtener datos más certeros sobre el tema de investigación.

1.6.3.2. Entrevista: Se realizará a los directivos de la institución para obtener información más confiable sobre la realidad de la Cámara.

CAPÍTULO 2

LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA

Imagen 1: Cámara de Comercio de Cuenca.



Fuente: <http://www.cccuenca.com.ec/index.php/nosotros/quienes-somos>.

2.1. Antecedentes.

La Cámara de Comercio de Cuenca fue fundada el 14 de diciembre de 1919, por iniciativa del Dr. Federico Malo con el apoyo de los doctores Emiliano Donoso, Luís Jaramillo, el señor Rosendo Ochoa y como benefactor el señor Emilio Estrada.

Con la fundación del Gremio se abrió paso al desarrollo de actividades comerciales, agrícolas e industriales de la región, que hasta ese entonces se encontraban inactivas.

En 1924, en vista de la gran influencia de las telecomunicaciones La Cámara, después de innumerables gestiones, logró la instalación de la primera Torre de servicio inalámbrico en Cuenca, además de la creación de radioemisoras y canales de televisión que en la actualidad se mantienen.

El 7 de septiembre de 1939 el Sr. Manuel Cisneros, Presidente de turno del Gremio, reunió a los industriales para la creación de la Cámara de Industrias en Cuenca, así mismo, empeñado en el desarrollo de la región, patrocinó la organización de la Sociedad de Agricultores del Azuay y Cañar.

Durante este periodo la Cámara de Comercio implantó como obligación de todo comerciante, el llevar una contabilidad con personas tituladas o expertas, con este motivo instituyó el Registro de Contadores, institución que autorizaba el ejercicio de la profesión de contador. Otra gestión importante fue el apoyo económico para el funcionamiento de la Escuela de Comercio de la Asociación de Empleados del Azuay.

De la misma manera, la Cámara de Comercio de Cuenca impulsó el Proyecto Pro Ferrocarril en el tramo Sibambe-Cuenca, y tomó a su cargo actividades a fin de acelerar su construcción; en la inauguración participaron miembros de la Junta Militar de Gobierno.

También fueron empeños de la Cámara la construcción de las carreteras Cuenca-Loja, Cuenca-Pasaje-Machala y Cuenca-Guayaquil.

La realidad económica, social y política de la región y del país, han sido y son objeto de análisis y discusión permanente por parte de la Cámara de Comercio; la misma que ha servido de fundamento para que los diferentes gobiernos procedan a ejecutar actividades productivas favorables para el comercio, generando políticas y mecanismos que contribuyen en su crecimiento.

La Cámara de Comercio de Cuenca continúa su misión, buscando día a día mejorar sus servicios e impulsar la gestión comercial de sus socios y la comunidad.¹

2.2. Misión.

Servir a los socios respaldando sus actividades comerciales con herramientas adecuadas para enfrentar los retos actuales y futuros de la actividad productiva.²

¹ www.cccuenca.com.ec/index.php/nosotros/quienes-somos.

² Entrevista al Ing. Matías Abad/ Vicepresidente Ejecutivo Cámara Comercio Cuenca.

2.3. Visión.

Ser una institución referente en la prestación de servicios empresariales en toda la provincia, con una alta vocación de servicio y comprometida con la búsqueda de nuevas herramientas para el desarrollo de sus afiliados.³

2.4. Valores.

La Cámara de Comercio de Cuenca fundamenta su ardua gestión en valores tales como:

Responsabilidad: En el manejo de la información proporcionada por sus socios.

Honestidad: En la difusión de los servicios y beneficios que oferta a sus socios.

Vocación de Servicio al Cliente: Los colaboradores se esmeran cada día por ofrecer lo mejor de sí a los socios.

Puntualidad: Exige a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes.

Trabajo en equipo: La integración de cada uno de los miembros de la Cámara al grupo laboral, otorga mejores resultados gracias a su ambiente positivo.⁴

2.5. Servicios.

La Cámara de Comercio de Cuenca brinda servicios de calidad para sus socios y el sector productivo.

A continuación se detalla los servicios que ofrece la Cámara de Comercio de Cuenca:

³ Entrevista al Ing. Matías Abad/ Vicepresidente Ejecutivo Cámara Comercio Cuenca.

⁴ Entrevista al Ing. Matías Abad/ Vicepresidente Ejecutivo Cámara Comercio Cuenca

2.5.1. Capacitaciones.

Imagen 2: Capacitaciones.



Fuente: <http://www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/capacitación>.

2.5.1.1. Capacitaciones Gratuitas.

Mensualmente, los socios tienen acceso a una agenda de Capacitaciones gratuitas en distintos temas de interés.

2.5.1.2. Capacitaciones Empresariales.

La Cámara de Comercio pone a disposición cursos en áreas que aportan al desarrollo empresarial.

2.5.1.3. Capacitaciones In Companies.

Capacitaciones estructuradas de acuerdo a las necesidades y exigencias de cada empresa.

2.5.1.4. Capacitaciones Tecnológicas.

A través de distintos convenios, brindan capacitaciones tecnológicas y con la mejor calidad.⁵

2.5.2. Tecnológico de Monterrey.

Imagen 3: Tecnológico de Monterrey.



Fuente: <http://www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/tec-de-monterrey>.

La Cámara de Comercio de Cuenca, siendo representante del Instituto Tecnológico de Monterrey ofrece programas internacionales de educación continua, seminarios e in companies para diversos sectores empresariales en el Austro del país.⁶

2.5.3. Apoyo Logístico

La Cámara de Comercio ofrece alquiler de locales y apoyo y asesoría en su organización.

⁵ www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/capacitación.

⁶ www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/tec-de-monterrey.

2.5.4. Asesorías Empresariales.

Imagen 4: Asesorías Empresariales.



Fuente: <http://www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/asesorias>.

2.5.4.1. Asesoría Legal.

La Cámara de Comercio de Cuenca, a través de su departamento legal, ofrece a sus socios asesoría gratuita de casos para ser derivados a mediación, arbitraje o a un abogado para proceder en la vía judicial.

2.5.5. Plan de Salud y Exequias.

Imagen 5: Plan de Salud y Exequias.



Fuente: <http://www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/plan-salud>.

Los socios tienen acceso al plan de salud y exequias bajo condiciones preferenciales.⁷

⁷ www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/plan-salud.

2.5.6. Créditos Bancarios.

Imagen 6: Créditos Bancarios



Fuente: <http://www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/plan-de-credito-y-efectivo>.

Los socios pueden acceder a créditos de consumo hasta un monto de \$20.000 con tasas de interés y plazos preferenciales.⁸

⁸ www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/plan-de-credito-y-efectivo.

CAPÍTULO 3

EL PROCESO DE AUDITORÍA DE MARKETING

3.1. Concepto de Auditoría de Marketing.

Philip Kotler y Kevin Lane en su libro Dirección de Marketing manifiestan que *“Una auditoría de marketing es un estudio exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno de marketing, los objetivos, las estrategias y las actividades de una empresa o de un departamento, cuyo fin es identificar oportunidades y áreas problemáticas y recomendar un plan de acción para mejorar el marketing de la empresa.”*⁹

La auditoría de marketing comienza con una reunión entre la empresa y el auditor o auditores, en la que determinan los objetivos, la cobertura, la profundidad, las fuentes de información, el formato del informe y el periodo que contemplará la auditoría. A continuación se prepara un plan detallado en el que se indica quién va a ser entrevistado, qué preguntas se van a plantear, el momento y el lugar de la entrevista, etc., de modo que los costos y el tiempo de la auditoría se reduzcan al mínimo.¹⁰

3.2. Características.

La auditoría de marketing se debe a que la alta dirección desea tanto revisar las acciones comerciales y planes de marketing como evaluar la calidad y eficacia que le aporta el cuadro de mandos. A través de las auditorías se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del marketing para determinar las oportunidades y los problemas en el futuro como base de los planes de mejora. A este tipo de análisis es al que se denomina auditoría de marketing, y tiene que poseer las siguientes características:

- **Exhaustiva.** La auditoría de marketing cubre las principales actividades de marketing de un negocio, y no sólo las problemáticas. Si únicamente analiza la fuerza de ventas, el precio o cualquier otra actividad de marketing, se denomina auditoría funcional. Una auditoría de marketing exhaustiva resulta más eficaz para identificar la verdadera fuente de los problemas.
- **Sistemática.** La auditoría de marketing es un estudio ordenado del macroentorno y del microentorno de la empresa, de los objetivos y de las estrategias de marketing, de los sistemas de marketing y de otras actividades

⁹ Libro Dirección de Marketing, Philip Kotler-Kevin Lane, Duodécima Edición, Pág. 719

¹⁰ Libro Dirección de Marketing, Philip Kotler-Kevin Lane, Duodécima Edición, Pág. 719-721

específicas dentro de la empresa. La auditoría indica las mejoras más necesarias que deben incorporarse de inmediato en un plan de acción correctivo, el cual tendrá que incluir medidas a corto y a largo plazos para mejorar la eficiencia general.

- **Ser completo.** Ya que deben ser analizados cada uno de los factores que influyen en todas y cada una de las variables del marketing y en su efectividad.
- **Independiente.** Las auditorías de marketing se pueden realizar de seis formas diferentes: auto auditoría, auditoría al mismo nivel, auditoría desde un nivel superior, departamento de auditoría de la empresa, grupo de trabajo especial para auditorías y auditoría externa. Las auto auditorías en las que los directivos utilizan un listado para valorar sus propias operaciones carecen de objetividad y de independencia. Sin embargo en términos generales, las mejores auditorías son las externas, elaboradas por consultores independientes que cuentan con la objetividad necesaria, tienen una amplia experiencia en diversos sectores, están familiarizados con el sector sometido a auditoría y dedican todo su tiempo y su atención a esta función.
- **Periodicidad.** Por lo regular, las auditorías de marketing se realizan sólo cuando las ventas disminuyen, el ánimo de los vendedores disminuye, o se da cualquier otro problema. Las empresas entran en crisis, en parte, porque no analizan sus operaciones de marketing en los periodos de auge. Todas las empresas pueden obtener ventajas de una auditoría de marketing periódica, tanto las que gozan de buena salud como las que atraviesan por problemas.¹¹

3.3. Fases de la Auditoria de Marketing

3.3.1. Brief

El Brief está conformado por el Encabezado donde se detalla el título, entidad auditada, fecha de realización, Objetivos de la auditoría, Metodología a utilizar, Equipo Auditor que desarrollará la auditoría y emitirá su informe, Cronograma con el detalle de las actividades de la auditoría y los tiempos de ejecución de las mismas y finalmente La Confidencialidad en el manejo de la información recaba durante el tiempo de duración del estudio.

¹¹ Libro Dirección de Marketing, Philip Kotler-Kevin Lane, Duodécima Edición, Pág. 719

3.3.2. Ejecución

3.3.2.1 Investigación de Mercados.

Función de la investigación de marketing.

La investigación de marketing o investigación de mercados, es necesaria antes de que un producto sea introducido en el mercado y, de manera regular, durante toda la vida de ese producto. La investigación no se limita a los productos: se lleva a cabo para responder a preguntas sobre los segmentos potenciales de mercado, las tiendas enteras, las marcas, la publicidad, los precios y cualquier otro aspecto del marketing. Los problemas en todo proyecto de investigación son definir correctamente el objeto de estudio, reunir los datos apropiados y transformarlos en información útil.

Usos de la investigación de marketing.

La presión de la competencia, el costo de cometer un error estratégico y la complejidad de los mercados nacional y extranjero exigen que la empresa tenga acceso a información oportuna. Considere algunos de los problemas de marketing que se investigan con frecuencia:

- **Los mercados y los segmentos de mercado:** Los gerentes experimentados suelen sospechar la existencia de las necesidades en el mercado, pero normalmente la intuición no basta para justificar una decisión que puede requerir la inversión de millones de dólares. La investigación se utiliza entonces para aclarar la necesidad, identificar y describir con exactitud quien la tiene y determinar su fuerza en diversos segmentos.
- **Mezclas de marketing:** Aun cuando un mercadólogo este seguro de la existencia de una necesidad, no siempre queda clara la forma que debe tomar un producto para satisfacer, a que precio se venderá, como debe informarse a los prospectos de su existencia, o de que manera debe distribuirse.
- **Competencia:** Averiguar lo que los competidores actuales y potenciales están haciendo y la forma en que esto afectaría la estrategia de una firma es una dimensión de investigación de marketing cada vez mas importante.

- **Expectativas y satisfacción:** Es importante saber que esperan los consumidores, en que influye lo que los mercadólogos han prometido en sus anuncios y en que medida se cumple con estas expectativas.

Esta es solo una muestra de los muchos tipos que hay de investigación de marketing.

¿Qué es la Investigación de Marketing?

La investigación de marketing consiste en todas las actividades que le permiten a una organización obtener la información que necesita para tomar decisiones concernientes a su ambiente, mezcla de marketing y clientes presentes y potenciales. En concreto, la investigación de marketing es el desarrollo, interpretación y comunicación de la información orientada a las decisiones para su uso en todas las fases del proceso de marketing.

Esta definición tiene dos implicaciones importantes:

- La investigación tiene una función en las tres fases del proceso administrativo del marketing: la planeación, la implantación y la evaluación.
- Reconoce la responsabilidad del investigador en el desarrollo de la información, lo cual incluye definir problemas, reunir y analizar datos, interpretar resultados y presentar la información de manera útil para los administradores.

Esfera de acción de las actividades de investigación de marketing.

Según sean sus necesidades y adelanto, los gerentes de marketing utilizan cuatro fuentes principales de información. Una es la de los informes programados regularmente que producen y venden las compañías de investigación. Estos son los llamados **servicios sindicados de agencia** porque se desarrollan sin tener en cuenta a un cliente particular y se venden a cualquiera que se interese. La suscripción a este servicio le permite al mercadólogo inspeccionar con regularidad las ventas detallistas de sus productos y los de sus competidores por tipo de punto de venta y área geográfica.

La segunda fuente es un **sistema de información de marketing**, que es una actividad coordinada internamente que presenta informes estandarizados continuos, programados o sobre especificación de pedido. La mayoría de los sistemas de información de marketing se apoyan mucho en los datos internos, como los informes de ventas, las

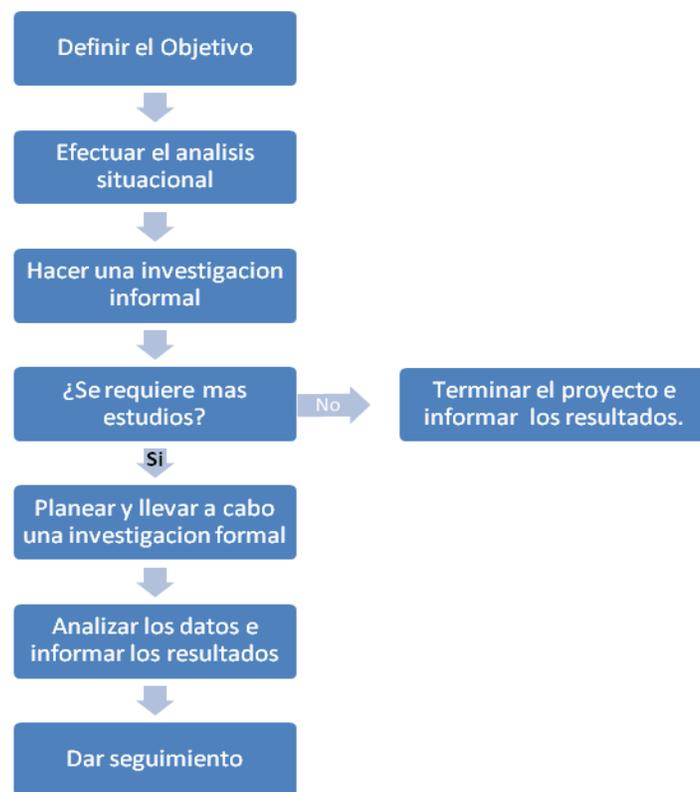
cantidades en inventario y los programas de producción, pero a menudo incluyen también información adquirida de otras empresas investigadoras o de asociaciones de la industria.

Un **sistema de apoyo a las decisiones** es la tercera fuente, que también es interna, pero interactiva. Esta fuente le hace posible al ejecutivo interactuar directamente con los datos mediante una computadora personal para responder a preguntas específicas.

La cuarta fuente es un **proyecto de investigación de marketing propio**, no reiterativo, llevado a cabo por personal propio de la empresa o por una compañía investigadora independiente para responder a una cuestión específica.¹²

Procedimiento de Investigación de Marketing

Grafico 1: Procedimiento de Investigación de Marketing



Fuente: Fundamentos de Marketing, William Stanton, Decima Cuarta Edición, Pagina 185

¹² Fundamentos de Marketing, William Stanton, Decima Cuarta Edición, Paginas 176-177-178

3.3.2.2 Auditoría de Entorno de Marketing.

Analiza las principales fuerzas y tendencias del macro entorno comercial, así como sus principales actores.

Macroambiente Externo.

Las macro influencias (así llamadas porque afectan a todas las empresas), como la demografía, las condiciones económicas, la cultura y las leyes.

Factores del Macroambiente Externo.

Las siguientes fuerzas externas influyen en las oportunidades y actividades de marketing de cualquier organización. En consecuencia, son fuerzas macroambientales:

- La demografía
- Las condiciones económicas
- La competencia
- Las fuerzas sociales y culturales
- Las fuerzas políticas y legales
- La tecnología

Gráfico 2: Macroambiente externo del Programa de Marketing



Fuente: Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Decimocuarta Edición, Pagina 29.

1. Demografía: La demografía se refiere a las características de la población, incluidos factores como el tamaño, la distribución y el crecimiento. Puesto que las personas son las que constituyen los mercados, la demografía es de especial interés para los ejecutivos de marketing.¹³

Dichos factores afectan en la toma de decisiones para el desarrollo de productos y acciones para su consumo.

2. Condiciones económicas: Las personas por si solas no hacen un mercado, tienen que tener dinero y estar dispuestas a gastarlo. En consecuencia el ambiente económico es una fuerza significativa que repercute en las actividades de marketing de casi cualquier organización. A un programa de marketing le afectan en especial factores económicos como las etapas actuales y anticipadas del ciclo de negocios, así como las tasas de inflación y de interés.

- **Inflación:** La inflación es un aumento en los precios de los bienes y servicios. Cuando los precios suben a ritmo más rápido que los ingresos personales, el poder de compra del consumidor decae. Las tasas de inflación afectan a las políticas de gobierno y a la psicología del consumidor, así como a los programas de marketing.

- **Tasas de interés:** Las tasas de interés son otro factor económico externo que influye en los programas de marketing. Cuando las tasas de interés son altas, por ejemplo, los consumidores tienden a no hacer compras de largo plazo, como las de vivienda. Los mercadólogos ofrecen a veces tasas de interés por debajo de las del mercado, como un dispositivo promocional para incrementar los negocios.

3. Competencia

El ambiente competitivo de una empresa es desde luego una de las principales influencias en sus programas de marketing. Por lo general, una organización enfrenta tres tipos de competencia:

La competencia de marca proviene de los mercadólogos de productos directamente similares.

Los productos sustitutos satisfacen la misma necesidad.

¹³ Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Decimocuarta Edición, Página 30

En un tercer tipo de competencia, más general, toda empresa es un rival debido al limitado poder de compra.

Los ejecutivos de marketing hábiles vigilan constantemente todos los aspectos de las actividades de marketing de los competidores: sus productos, precios, sistemas de distribución y programas de promoción. Cualquier empresa pugna por obtener una ventaja diferencial, que es cualquier característica de una organización o marca que se percibe como algo deseable y diferente de lo de la competencia.

4. Fuerzas sociales y culturales.

La tarea que enfrentan los ejecutivos de marketing se ha vuelto más compleja debido a que nuestros patrones socioculturales (estilos de vida, valores y creencias) están cambiando mucho más rápidamente de lo que solían hacerlo. He aquí unos cuantos cambios en las fuerzas sociales y culturales que tienen implicaciones significativas en el marketing.

5. Fuerzas políticas y legales

La conducta de cada empresa está influenciada, a menudo en mayor grado, por el proceso político y legal de nuestra sociedad. Las fuerzas políticas y legales en el marketing se pueden agrupar en las siguientes cuatro categorías:

- **Políticas monetarias y fiscales:** El nivel de gastos del gobierno, la oferta monetaria y la legislación del impuesto afectan a los esfuerzos de marketing.
- **Legislación y regulaciones sociales:** La legislación que afecta al ambiente y los reglamentos establecidos por la Agencia de Protección Ambiental entran en esta categoría.
- **Relaciones del gobierno con las industrias:** Aquí encontramos los subsidios a la agricultura, la construcción naviera, la transportación de pasajeros y otras industrias. Los aranceles y las cuotas de importación afectan asimismo a industrias específicas.
- **Legislaciones relacionadas específicamente con el marketing:** Los ejecutivos de marketing no tienen que ser abogados, pero deben tener nociones de cómo inciden las leyes en el marketing: por qué fueron aprobadas, cuáles

son sus previsiones principales y cuáles son las reglas básicas actuales que fijan los tribunales y las agencias reguladoras para aplicarlas.

Hasta este punto, nuestro análisis de las fuerzas políticas y legales ha tratado esencialmente de las actividades del gobierno. Sin embargo, hay fuertes influencias políticas y legales en los niveles locales. Por ejemplo, los programas de marketing de muchas compañías sufren los efectos de requisitos de zonificación, regulación de tasa de interés, impuestos locales, prohibiciones contra reclamos ambientales infundados.

6. Tecnología

La tecnología tiene un efecto formidable en nuestros estilos de vida, patrones de consumo y bienestar económico. Tan solo piense en el impacto de adelantos tecnológicos como los aviones, los plásticos, la televisión, las computadoras, los antibióticos, el láser y, por supuesto, los videojuegos. Con excepción quizá de los aviones, todas estas tecnologías alcanzaron sus mayores mercados en el lapso de la vida de usted o de sus padres.

Los hitos del avance tecnológico pueden afectar a los mercados en tres formas:

Dar origen a industrias por completo nuevas, como lo han hecho las computadoras, el láser y los robots.

Alterar de manera radical las industrias existentes o aniquilándolas virtualmente. Cuando apareció la televisión, dejó casi paralizadas a las industrias de radio y cine.

Estimular mercados e industrias no relacionadas con la nueva tecnología. Los nuevos aparatos electrodomésticos y los alimentos le dieron a la gente tiempo adicional para otras actividades.

Los avances en la tecnología inciden también en la forma en que se lleva a cabo el marketing. Por ejemplo, los avances en comunicaciones permiten ahora que las personas y las organizaciones hagan negocios desde casi cualquier lugar y a cualquier hora del día.

Micro Ambiente Externo.

Hay tres fuerzas ambientales adicionales que son externas a una organización, pero influyen en sus actividades de marketing. Estas son el mercado de la empresa, sus proveedores y sus intermediarios de marketing; representan las fuerzas micro

ambientales para una organización. Tratarlas de manera eficiente es vital para el éxito del negocio.

Al reconocer esto, varias compañías utilizan software de administración de relación con el cliente para tener registros de la actividad de compra de sus clientes y para comunicarse mejor con ellos.

El Mercado.

El mercado es realmente de lo que trata todo el marketing.: como llegar al mismo y proveerlo con ganancias y de manera socialmente responsable. El mercado debe ser el punto focal de todas las decisiones de marketing en una organización. Pero ¿qué es exactamente un mercado? Un mercado puede definirse como un lugar donde se reúnen compradores y vendedores, donde se ofrecen en venta bienes o servicios y donde tienen lugar las transferencias de propiedad. Un mercado puede definirse también como la demanda de un bien o servicio por cierto grupo de compradores potenciales; por ejemplo, hay mercado para los productos del petróleo.

Estas definiciones no son suficientemente precisas para que no sean de utilidad aquí.

Para propósitos de marketing, definimos al mercado como las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y deseo de gastarlo. De tal manera, al hacer el marketing de cualquier bien o servicio determinado, se tienen que considerar tres factores específicos:

- Personas u organizaciones con necesidades
- Su poder de compra
- Su comportamiento de compra

Cuando consideramos las necesidades, lo hacemos desde la perspectiva de la definición de diccionario de la necesidad como falta de algo que se requiere, se desea o es útil. No limitamos las necesidades a los requerimientos fisiológicos del alimento, vestido y refugio esenciales para sobrevivir.

Proveedores.

Una empresa no puede vender un producto si no lo fabrica o lo compra. Es por eso que las personas o empresas que proveen los bienes o servicios requeridos por un productor para fabricar lo que vende son fundamentales para el éxito en marketing.

De igual manera lo son las compañías que proveen la mercancía que un mayorista o un detallista revenden.

Y por eso consideramos a los proveedores parte vital de su ambiente de marketing.

Los ejecutivos de marketing no suelen ocuparse lo suficiente de la parte del suministro de marketing. Sin embargo, cuando hay escasez, reconocen la necesidad de tener relaciones de cooperación con los proveedores.

Intermediarios de Marketing.

Los intermediarios de marketing son organizaciones de negocios independientes que ayudan directamente en el flujo de bienes y servicios entre una organización de marketing y sus mercados. Hay dos tipos de intermediarios: 1) las empresas que llamamos intermediarios: mayoristas y detallistas, y 2) las diversas organizaciones de facilitación, que proveen servicios como la transportación, el almacenamiento y el financiamiento necesario para completar intercambios entre compradores y vendedores. Estos intermediarios operan entre una empresa y sus mercados y entre la misma y sus proveedores. Por esto, son parte de lo que llamamos canales de distribución.

En algunos casos, puede ser más eficiente para una empresa no recurrir a intermediarios de marketing. El productor puede tratar directamente con sus proveedores o venderles directamente a sus clientes y hacer sus propios envíos, financiamientos y así por el estilo.

No obstante, los intermediarios de marketing son especialistas en sus respectivos campos.

A menudo hacen mejor trabajo y a costo menor de lo que la propia organización de marketing puede hacer por sí sola.

De manera colectiva, la compañía, sus proveedores y sus intermediarios forman una cadena de valor. Esto es, todas estas empresas cada una a su manera llevan a cabo actividades para añadir valor al producto que con el tiempo compra un individuo o una organización.

Ambiente interno de la organización.

Ciertas fuerzas internas, que son controlables por la administración, moldean también el esfuerzo de marketing de una organización. Estas influencias internas comprenden las actividades de producción, financieras y de personal de una empresa.

Otras fuerzas ajenas al marketing son la ubicación de la compañía, su fuerza de investigación y desarrollo y la imagen total que proyecta al público. Para un fabricante, la ubicación de la planta suele determinar los límites geográficos del mercado de la empresa, en particular si los costos de transportación son altos o si sus productos son perecederos.

Para un intermediario, la ubicación de una tienda o de una bodega afecta al número de clientes atraídos a la empresa e incide también en sus gastos de operación. Desde luego, los detallistas en línea pueden no tener que preocuparse por la ubicación de las tiendas físicas, pero si tienen que hacerlo de todas formas por la ubicación de las bodegas. El factor investigación y desarrollo quizá determine si una empresa será líder o seguidora en su industria. La imagen de una organización tiene un efecto en su capacidad de atraer capital, empleados y clientes.

Otra consideración en el ambiente interno de una empresa es la necesidad de coordinar las actividades de marketing y las ajenas a éste. En ocasiones, esto puede dificultarse por conflictos en las metas y personalidades de los ejecutivos. A los empleados de producción, por ejemplo, les gusta ver procesos de producción largos de artículos estandarizados.

Sin embargo, tal vez los ejecutivos de marketing deseen que haya diversidad de modelos, tamaños y colores para satisfacer a diferentes segmentos de mercado.

Los ejecutivos financieros desean por lo común límites de crédito y gastos más apretados de los que los empleados de marketing consideran necesarios para que la corporación sea competitiva.

Para concluir nuestro análisis del ambiente de marketing se muestra una figura en la que se combinan todas las fuerzas ambientales para dar forma al programa de marketing de una organización. Dentro del marco de estos límites, la administración debe desarrollar un programa de marketing para satisfacer las necesidades de sus mercados.¹⁴

¹⁴ Fundamentos de Marketing, William Stanton, Decimocuarta Edición, Páginas Desde 28 Hasta 45

Análisis de la industria: Análisis del Ambiente de tareas

Enfoque de Porter del Análisis de la industria.

Michael Porter, una autoridad en estrategia competitiva, sostiene que una corporación se interesa más en la intensidad de la competencia en su industria. El nivel de esta intensidad depende de fuerzas competitivas básicas. El poder en conjunto de estas fuerzas argumenta determina el máximo potencial de beneficios de la industria, donde el potencial de beneficios se mide en relación con el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. Para analizar cuidadosamente su industria, una corporación debe evaluar la importancia para su éxito de cada una de las seis fuerzas: amenaza de nuevos participantes, rivalidad entre empresas existentes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y poder relativo de otras partes interesadas.

Amenaza de nuevos participantes.

Los nuevos participantes de una industria generalmente aportan a estas nuevas capacidades, el deseo de ganar participación de mercado y recursos importantes. Por lo tanto, son amenazas para una corporación establecida. La amenaza de su ingreso depende de la presencia de barreras de entrada y de la reacción que se espera de los competidores existentes. Una barrera de entrada es un obstáculo que dificulta a una empresa entrar en una industria.

Algunas de las posibles barreras de entrada son:

- Economías de escala
- Diferenciación de productos
- Requerimientos de capital
- Costos de cambio
- Acceso a canales de distribución
- Desventajas de costos independientes de la escala
- Política gubernamental

Rivalidad entre empresas existentes.

En la mayoría de las industrias, las corporaciones dependen unas de otras. Se espera que una acción competitiva de una de ellas produzca un efecto notable en sus competidores y desencadene un contragolpe o esfuerzos para contrarrestarla.

Según Porter, la intensa rivalidad se relaciona con la presencia de varios factores, entre los que se encuentran:

- Número de competidores
- Tasas de crecimiento de la industria
- Características del producto o servicio
- Monto de los costos fijos
- Capacidad
- Altura de barreras de salida
- Diversidad de los rivales

Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Un producto sustituto es uno que parece ser diferente, pero que satisface la misma necesidad que otro.

Según Porter, los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria al colocar un techo a los precios que las empresas que operan en ella pueden cobrar de manera rentable.

Poder de negociación de los compradores.

Los compradores afectan a una industria a través de su capacidad para reducir los precios, requerir mayor calidad o más servicios y enfrentar a los competidores entre sí. Un competidor o grupo de compradores es poderoso si alguno de los siguientes factores es cierto:

- Un comprador adquiere una gran cantidad del producto o servicio del vendedor.
- Un comprador tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás fabricando el producto por sí mismo.
- Los proveedores alternos son numerosos porque el producto es estándar o poco diferenciado.
- Cambiar de proveedores es poco costoso.
- El producto adquirido representa un porcentaje alto de los costos de un comprador, lo que proporciona un incentivo para comparar precios en busca de un precio más bajo.
- Un comprador obtiene pocos beneficios y es, por lo tanto, muy sensible a los costos y a las diferencias en el servicio.

Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores afectan a una industria a través de su capacidad para aumentar los precios o reducir la calidad de los bienes y servicios adquiridos. Un proveedor o grupo de proveedores es poderoso si alguno de los factores siguientes tiene relevancia:

- Algunas empresas dominan en la industria proveedora, pero esta vende a muchas empresas.
- Sus productos o servicios es único o ha creado costos de cambio.
- Los sustitutos no están fácilmente disponibles.
- Los proveedores tienen capacidad para integrarse hacia adelante y competir directamente con sus clientes actuales.
- Una industria de compras adquiere solo una pequeña porción de los bienes y servicios del grupo de proveedores y, por lo tanto, es poco importante para el proveedor.

Poder relativo de otras partes interesadas.

Una sexta fuerza se debe agregar a la lista de Porter: los diversos grupos de partes interesadas que estén presentes en el ambiente de tareas. Algunos de estos grupos son los gobiernos corporativos, comunidades locales, acreedores, accionistas y complementadores. Según Andy Grove, presidente y ex director general de Intel, un complementador es una empresa o industria cuyo producto funciona bien con el producto de otra empresa y sin el cual dicho producto perdería gran parte de su valor.¹⁵

Análisis FODA.

La formulación de la estrategia, denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. Comienza con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas.

¹⁵ Administración Estratégica y Política de Negocios, Decima Edición, Thomas Wheelen- David Hunger, Paginas 82-83-84-85-86

FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. Con el paso del tiempo, el análisis FODA ha probado ser la técnica analítica más perdurable que se utiliza en la administración estratégica.¹⁶

Matriz EFAS e IFAS.

Las tablas EFAS e IFAS se desarrollaron para afrentar las críticas al análisis FODA. Cuando se usan juntas, constituyen una serie de herramientas analíticas poderosas para el análisis estratégico. La matriz EFAS resume los factores externos y la matriz IFAS resume los factores internos de una organización.

Matriz IFAS.

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz IFAS es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. La elaboración de una matriz IFAS consta de 5 pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.
2. Asigne un peso relativo a cada factor de 0 (no importante), a 1.0 (absolutamente importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3), o una fuerza mayor (calificación = 4).

¹⁶ Libro Administración Estratégica y Política de Negocios, Thomas Wheelen, Décima Edición, Págs. 138-139.

= 4). Así, las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyan en una matriz IFAS, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1 a un máximo de 4, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Matriz EFAS.

La matriz de evaluación de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFAS consta de 5 pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria.

2. Asigne un peso relativo a cada factor de 0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Así pues las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFAS, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4 y el total ponderado más bajo posible es 1. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4 indica que la organización esta respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Un promedio ponderado de 1 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.¹⁷

El Cuestionario de Auditoría.

Con frecuencia la información de una Auditoría de Marketing se basa en una serie de cuestionarios que se dan a los empleados, directivos, clientes y/o proveedores.¹⁸

Para realizar una Auditoría de Marketing, se elaboran cuestionarios para cada elemento que compone el área de marketing en la Empresa, las mismas que pueden ser auditadas dependiendo del resultado que se obtenga en los mismos ya que con estos cuestionarios se pretende facilitar la búsqueda de información para tomar decisiones sobre en qué áreas se debe realizar una auditoría.

El cuestionario sobre los aspectos generales del Marketing de la empresa permite identificar los elementos con que cuenta la empresa en su área de mercadeo y le da al auditor una idea general sobre la empresa en la cual elaborará su trabajo.

Con el cuestionario de investigación de mercados se busca establecer si la empresa ha realizado o está realizando algún estudio sobre el entorno de la empresa.

Con el cuestionario de producto y precio se busca tener conocimiento sobre si existe algún control sobre estas dos variables.

Con el cuestionario de promoción y publicidad se busca identificar si la empresa hace uso de estas herramientas para dar a conocer sus productos y/o servicios y en qué medida.

¹⁷ Modulo de Marketing, Maestría en Administración, Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Contaduría y Administración, Paginas 37-59

¹⁸ Estrategia de Marketing/ O. C. Ferrell, Michael D. Hartline/ Pág. 275.

En cuanto a la organización de ventas se busca establecer si esta está alineada a contribuir con el cumplimiento de objetivos y el conseguir rentabilidad.¹⁹

3.3.2.3. Auditoría de la Estrategia de Marketing.

Revisa los objetivos y estrategias de marketing de la empresa para tratar de valorar su nivel de adaptación al entorno actual.

Análisis de la Misión y Estrategia.

Se debe hacer una revisión de la misión y los objetivos de la organización antes de crear y evaluar estrategias alternas. Incluso al formular la estrategia, los decisores tienden a concentrarse en las alternativas más que en la misión que deben cumplir y los objetivos a lograr. Esta tendencia es muy atractiva porque es más fácil manejar los cursos alternos de acción presentes en ese momento que pensar realmente en lo que uno desea lograr en el futuro. El resultado final es que, con frecuencia, se eligen estrategias que establecen los objetivos en vez de que las opciones incorporaran objetivos claros y una declaración de la misión.

Los problemas de rendimiento pueden provenir de una declaración de la misión inadecuada, que puede ser demasiado estrecha o amplia. Si la misión no proporciona un hilo conductor para los negocios de una corporación, los administradores pueden tener una idea poco clara sobre la dirección de ella. Los objetivos y las estrategias podrían entrar en conflicto entre sí. Las divisiones podrían competir unas contra otras en vez de hacerlo contra la competencia externa, en detrimento de la corporación en general.²⁰

Análisis de Objetivos y Metas.

Aunque a veces se diferencian, tratamos a los objetivos y a las metas como sinónimos. Un objetivo es un resultado deseado. La planeación eficaz comienza con un conjunto

¹⁹ www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/684.104-R696d/684.104-R696d-Capitulo%20IV.pdf

²⁰ Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima Edición de Thomas Wheelen, Página 143.

de objetivos que se alcanzan con la ejecución de los planes. Para que los objetivos sean valiosos y asequibles, deben:

- Ser claros y específicos.
- Estar enunciados por escrito.
- Ser ambiciosos pero realistas.
- Ser congruentes entre sí.
- Ser cuantitativamente mensurables, cuando es posible.
- Estar vinculados a un periodo particular.²¹

La administración por objetivos es una técnica que fomenta la toma participativa de decisiones por medio del establecimiento de metas compartidas en todos los niveles organizacionales y la evaluación del desempeño basada en el logro de los objetivos establecidos.²²

3.3.2.4 Auditoría de la Organización del Marketing

Valora la capacidad de la organización de marketing para poder llevar a cabo la estrategia seleccionada por la dirección.

- **Estructura Formal**

¿Tiene el responsable de marketing autoridad y responsabilidad adecuadas en relación con las actividades de la empresa que afectan a la satisfacción de los clientes?

¿Están las actividades de marketing estructuradas óptimamente por funciones, producto, segmento, usuario final y territorios?

- **Eficiencia funcional**

¿Existe buena comunicación y relación entre marketing y ventas?

¿Está el sistema de gestión de producto trabajando de una manera efectiva?

¿Son capaces los directores de producto de planificar beneficios o solo volumen de ventas?

¿Existen grupos en el departamento de marketing que necesiten mas formación, motivación, supervisión o evaluación?

²¹ Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Decimocuarta edición, Pág. 598.

²² Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima Edición de Thomas Wheelen, Página 254.

- **Eficiencia entre departamentos**

¿Existen problemas entre el departamento de marketing y los de fabricación, I+D, aprovisionamiento, finanzas, contabilidad o jurídico que requieran atención?²³

3.3.2.5. Auditoría de los Sistemas del Marketing.

Valora la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control comercial de la empresa.

Un sistema de información de marketing es una actividad coordinada internamente que presenta informes estandarizados continuos, programados o sobre especificación de pedido. La mayoría de los sistemas de información de marketing se apoyan mucho en los datos internos, como los informes de ventas, las cantidades en inventario y los programas de producción, pero a menudo incluyen también información adquirida de otras empresas investigadoras o de asociaciones de la industria.

El SIM ideal:

- Incluye datos en tiempo real.
- Genera informes regulares y estudios reiterados conforme se requieran.
- Analiza los datos utilizando análisis estadísticos y modelos matemáticos que representan al mundo real.
- Integra datos viejos y nuevos para proporcionar actualizaciones de información e identificar tendencias.

Diseño de un Sistema de Información de Marketing.

Para dar forma a un SIM eficiente, los gerentes de marketing tienen que identificar la información que les sirva para tomar mejores decisiones. En colaboración con los investigadores y analistas de sistemas, los administradores determinan entonces si se dispone de los datos en la organización o si hay que obtenerlos, como hay que organizarlos, en qué forma se debe hacer el informe y el calendario conforme al cual se tienen que entregar.

Un SIM es de valor obvio en una gran compañía, en la que la información tiene muchas probabilidades de perderse o deformarse al quedar ampliamente dispersa. Sin

²³ Dirección del Marketing, Philip Kotler, Edición del Milenio, Pagina 790

embargo, la experiencia muestra que incluso los sistemas de información relativamente simples pueden mejorar la toma de decisiones administrativas en empresas pequeñas y medianas.

3.3.2.6. Auditoría de la Productividad del Marketing.

Examina la rentabilidad de las diferentes funciones de marketing de la empresa y el ratio coste-efectividad de sus correspondientes gastos.

- **Análisis de rentabilidad**

¿Cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa?

¿Debería la empresa entrar en nuevos segmentos, expandirlos o dejarlos?

- **Análisis coste/eficacia**

¿Parece excesivamente costosa alguna actividad de marketing?

¿Se pueden llevar a cabo programas de reducción de costes?²⁴

3.3.2.7. Auditoría de las Funciones del Marketing.

Realizan valoraciones en profundidad de los principales componentes del Marketing Mix de la empresa.

²⁴ Dirección de marketing; Philip Kotler, Edición del Milenio, Pagina 790

3.3.2.7.1. Análisis de Productos y/o Servicios.

Una de las ayudas más populares para desarrollar la estrategia corporativa en una corporación es el análisis de la cartera.

Cuando se recurre al análisis de cartera, la administración de alto nivel considera sus líneas de productos y unidades de negocio como una serie de inversiones de la que espera un beneficio rentable.

Dos de los enfoques de cartera más populares son la Matriz BCG de crecimiento-participación y la pantalla de negocios de GE, para el presente trabajo de tesis tomaremos como referencia la Matriz BCG únicamente.

La matriz BCG (por sus siglas en inglés, Boston Consulting Group) de crecimiento-participación es la forma más sencilla de representar la cartera de inversiones de una corporación. Cada una de sus líneas de producto o unidades de negocio se registra en una matriz de acuerdo a la tasa de crecimiento de la industria donde compete y su participación relativa en el mercado. La posición competitiva relativa de una unidad se define como su participación en el mercado en la industria dividida entre la del competidor más grande.

La tasa de crecimiento de negocio es el porcentaje de crecimiento de mercado, es decir, el porcentaje en que han aumentado las ventas de la clasificación de productos de una unidad de negocio en particular.

Una línea de productos o unidad de negocio debe tener fortalezas relativas de esta magnitud para garantizar la posición dominante necesaria para ser una “estrella” o “vaca lechera”. Asimismo una línea de productos o unidad de negocio que tiene una posición competitiva relativa menor a 1.0 posee un status de “perro”.

La matriz BCG de crecimiento-participación tiene mucho en común con el ciclo de vida del producto. A medida que un producto avanza a través de su ciclo de vida, se clasifica en uno de cuatro tipos con el propósito de tomar decisiones de financiamiento.

1. **Los signos de interrogación** (denominados en ocasiones “niños problema” o “gatos salvajes”) son productos nuevos con un potencial de éxito, pero que necesitan mucho efectivo para su desarrollo.

Para que un producto de este tipo gane suficiente participación de mercado para convertirse en un líder y, luego, en estrella, es necesario tomar dinero de productos más maduros e invertirlo en el signo de interrogación.

2._ **Las estrellas** son líderes de mercado que se encuentran normalmente en el nivel máximo de su ciclo de vida y tienen capacidad para generar suficiente efectivo para mantener su alta participación de mercado. Cuando disminuye su tasa de crecimiento de mercado, las estrellas se convierten en “vacas lecheras”.

3._ Por lo general, **las vacas lecheras** generan mucho más dinero del que se requiere para mantener su participación de mercado. En esta etapa de declive de su ciclo de vida, estos productos son “ordeñados” para obtener el efectivo que se invertirá en nuevos signos de interrogación.

4._ **Los perros** tienen una baja participación de mercado y carecen del potencial para generar mucho efectivo (porque están en una industria poco atractiva). De acuerdo con la matriz BCG de crecimiento-participación, los perros se deben vender o administrar cuidadosamente debido a la pequeña cantidad de efectivo que puedan generar.²⁵

3.3.2.7.2. Análisis del Plan Promocional y Publicitario.

Un plan anual de marketing cumple varios propósitos:

- Resume las estrategias y tácticas de marketing con las que se alcanzarán los objetivos concretos el año siguiente. Así, se convierte en una guía sobre “cómo hacerlo” para los ejecutivos y otros empleados de marketing.
- El plan también señala lo que hay que hacer con respecto de los otros pasos del proceso administrativo, a saber, la implementación y la evaluación del programa de marketing.
- Además, el plan esboza quién es el responsable de qué actividades, cuando hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar.

Contenido de un Plan Anual de Marketing.

1. **Resumen Ejecutivo.-** En esta sección de una o dos páginas se describe y explica el curso del plan. Está destinado a los ejecutivos que quieren las generalidades del plan, pero no necesitan enterarse de los detalles.

²⁵ Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima Edición de Thomas Wheelen, Págs. 179-181.

2. **Análisis de la situación.-** En esencia, el programa de marketing de una gran división de la compañía o de un producto que cubre el plan se examina en el contexto de las condiciones actuales, pasadas y futuras pertinentes. Buena parte de esta sección se derivaría de los resultados de la planeación estratégica de marketing. En esta sección se incluye otra información de particular relevancia para el periodo planeado de un año.

3. **Objetivos.-** Los objetivos del plan anual son más concretos que los del programa estratégico de marketing. Sin embargo, los objetivos anuales deben contribuir a que se consigan las metas en la organización y las metas estratégicas de marketing.

4. **Estrategias.-** Como en la planeación estratégica de marketing, las estrategias del plan anual deben indicar qué mercados meta se van a satisfacer mediante una combinación de producto, precio, distribución y promoción.

5. **Tácticas.-** Actividades específicas, a veces llamadas planes de acción, concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior. Para que sea más fácil entender las estrategias y las tácticas, hay que tratarlas juntas. Las tácticas responden a las preguntas qué, quién y cómo para los esfuerzos de marketing de la compañía.

6. **Programas financieros.-** En esta sección se anotan dos clases de información: ventas proyectadas, gastos e ingresos en lo que se llama declaración financiera pro forma, y los montos de los recursos dedicados a las diferentes actividades en uno o más presupuestos.

7. **Calendario.-** Esta sección, que muchas veces incluye un diagrama, responde la pregunta cuándo se realizarán durante el año próximo las diversas actividades de marketing.

8. **Procedimientos de evaluación.-** En esta sección se abordan las preguntas qué, quién, cómo y cuándo en relación con la medición del desempeño a la luz de las metas durante el año y al final del periodo. Los resultados de las evaluaciones durante el año pueden llevar a ajustes en las estrategias o tácticas del plan, o incluso en los objetivos que van a conseguirse.²⁶

²⁶ Libro Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Decimocuarta edición, Pág. 605-606.

3.3.2.7.3. Análisis del Plan de Precios.

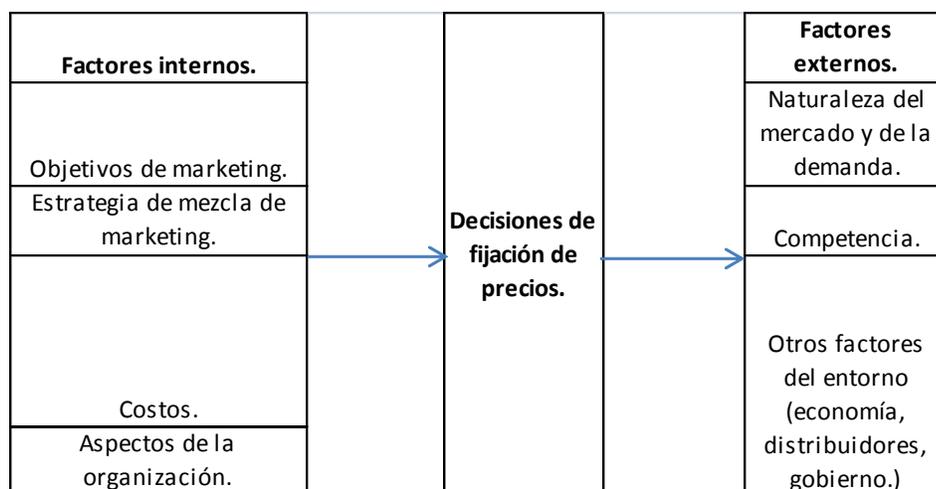
¿Qué es el precio?

En el sentido más estricto, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Factores a Considerar al Fijar Precios.

Las decisiones de fijación de precios de una compañía se ven afectadas tanto por factores internos como por factores externos del entorno.

Grafico 3: Factores a Considerar al Fijar Precios.



Elaborado por: Autores

Métodos generales de fijación de precios.

El precio que una compañía cobra debe estar en algún punto entre uno que sea demasiado bajo para generar utilidades y uno demasiado alto para producir demanda. Los costos del producto establecen el límite inferior del precio; las percepciones que tienen los consumidores en cuanto al valor del producto establecen el límite superior. Entre esos dos extremos, la compañía debe considerar los precios de los competidores y otros factores externos e internos para encontrar el mejor precio.

- **Fijación de precios basada en el costo.**

El método de fijación de precios más sencillo es la fijación de precios de costo más margen, es decir, sumar un sobreprecio estándar al costo del producto.

- **Análisis de equilibrio y fijación de precios por utilidades meta.**

Otro método de fijación de precios orientado hacia los costos es la fijación de precios de equilibrio o una variante llamada fijación de precios por utilidad meta. La compañía trata de determinar el precio con el que saldrá a mano u obtendrá las utilidades que está buscando.

La fijación de precios por objetivo utiliza el concepto de diagrama de equilibrio, que muestra el costo total y las ganancias totales que pueden esperarse con diferentes volúmenes de ventas.

- **Fijación de precios basada en el valor.**

La fijación de precios basada en el valor utiliza las percepciones que tienen los compradores del valor, y no los costos del vendedor, como clave para fijar los precios. La fijación de precios basada en el valor implica que el comerciante no puede diseñar un producto y un programa de marketing, y luego fijar el precio. El precio se considera en conjunto con las otras variables de la mezcla de marketing, antes de establecer el programa de marketing.

- **Fijación de precios basada en la competencia.**

Una forma de fijación de precios basada en la competencia es la fijación de precios de tasa vigente, en los que una empresa basa sus precios básicamente en los precios de sus competidores, y pone menos atención a los propios costos o a la demanda. La empresa puede cobrar lo mismo, más o menos que sus principales competidores.²⁷

²⁷ Libro Marketing versión para Latinoamérica, Philip Kotler – Gary Armstrong, Décimo Primera Edición, Págs. 309, 311,322, 323, 324,327.

3.3.2.7.4. Análisis de la plaza.

La plaza es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo.

Su función es poner el producto o servicio a disposición del consumidor final en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo.

Canales de distribución

La empresa tiene que tomar una serie de decisiones estratégicas en relación a los canales de distribución. La empresa puede vender empleando varios canales de distribución. Al conjunto de canales de distribución de la empresa denominamos Red de distribución.

Algunas de las decisiones fundamentales son:

- Canales propios o ajenos.
 - Decidir que canales utilizará la empresa.
 - El número de escalones de la red de distribución.
 - El número de elementos del escalón.
-
- **Canales Propios o Ajenos**

Las empresas fabricantes disponen de distintas opciones para llevar sus productos al consumidor.

Tenemos básicamente tres posibilidades:

La venta directa desde el fabricante. En la venta directa el fabricante sin emplear intermediarios lleva el producto al consumidor. Se trata de una venta sin la utilización de tiendas físicas.

Los sistemas de distribución Integrados. En este caso también la empresa fabricante lleva ella misma el producto al consumidor pero utilizando tiendas propias.

Canales de distribución ajenos. La mayoría de los fabricantes utilizan canales de distribución ajenos. Por tanto, envían los productos a través de mayoristas y tiendas que no son de su propiedad.

- **Los Canales y las Redes de Distribución**

Para la mayoría de los productos podemos emplear varios caminos para llevar el producto de la fábrica al consumidor.

Existen por tanto múltiples canales de venta que podemos emplear para un producto. Una decisión estratégica fundamental es decidir el o los canales que empleará la empresa para ese producto en concreto.

La selección de los canales de distribución tiene que valorar unos factores fundamentales:

1. El lugar de venta del producto afecta a la imagen de la marca. Este concepto es fundamental y es preciso tenerlo siempre presente. Si vendemos el producto en tiendas exclusivas, selectas y caras, nuestro producto se beneficia de esa imagen.
2. Existen canales de distribución incompatibles. En ocasiones no podemos emplear a la vez dos canales competidores. Uno de los canales no permite que los productos se vendan en el canal competidor.
3. Los márgenes comerciales de los distintos canales son muy diferentes.

- **Número de escalones de la Red de Distribución**

Un fabricante, como hemos comentado, puede llevar sus productos directamente al consumidor como la empresa Dell, o puede emplear un camino más largo. El Fabricante por tanto puede:

- Vender directamente al consumidor final: Es lo que se denomina venta directa.
- Tener vendedores o un sistema de ventas para vender a las tiendas y estas venden a los consumidores finales.
- Otra opción es que el fabricante venda a los mayoristas y estos a las tiendas.
- Y en ocasiones las empresas venden a mayoristas que venden a otros mayoristas que luego venden a las tiendas. Por ejemplo Japón tiene un complicado sistema de distribución con numerosos escalones.²⁸

²⁸ <http://profecarroto.blogspot.com/2013/05/estrategias-de-plaza-distribucion.html>

3.3.3. Informe de Auditoría.

El informe es un medio formal para comunicar los objetivos de la Auditoría, el cuerpo de las normas de Auditoría, el alcance de la Auditoría, y los hallazgos y conclusiones.

Además es el documento que refleja los objetivos, alcances, observaciones, recomendaciones y conclusiones del proceso de evaluaciones relacionadas con las áreas de marketing.

La elaboración del informe representa el momento adecuado de separar lo significativo de lo no significativo, debidamente evaluados por su importancia.

El Informe de Auditoría deberá ser:

- claro
- adecuado
- suficiente
- comprensible

El formato del Informe debe reflejar una presentación lógica y organizada.

El informe debe incluir suficiente información para que sea comprendido por los destinatarios esperados y facilitar las acciones correctivas.

3.3.1. Requisitos del Informe.

Los requisitos de un Informe de Auditoría son:

- 1- Ser veraz
- 2- Estar documentado formalmente
- 3- Mostrar las debilidades encontradas
- 4- Tener recomendaciones y soluciones para cada observación
- 5- Reflejar las áreas de oportunidad y cursos de acción.

3.3.2. Desarrollo del Informe.

Los puntos esenciales de un Informe de Auditoría son:

1. **Identificación del Informe:** El título del Informe deberá identificarse como objeto de distinguirlo de otros informes.
2. **Identificación del Cliente:** Debe identificarse a los destinatarios y a las personas que efectúen el encargo
3. **Identificación de la Entidad Auditada:** Identificación de la entidad objeto de la Auditoría
4. **Objetivos de la Auditoría:** Declaración de los objetivos de la Auditoría para identificar su propósito, señalando los objetivos incumplidos.
5. **Normativa Aplicativa y Excepciones:** Identificación de las normas legales y profesionales utilizadas, así como las excepciones significativas de uso y el posible impacto en los resultados de la Auditoría
6. **Alcance de la Auditoría:** Concretar la naturaleza y extensión del trabajo realizado: área organizativa, período de auditoría, señalando limitaciones del alcance y restricciones del auditado.
7. **Conclusiones: Informe corto de opinión:** El Informe debe contener uno de los siguientes tipos de opinión:
 - **Opinión: Favorable:** es el resultado de un trabajo realizado sin limitaciones de alcance y sin incertidumbre, de acuerdo con la normativa legal y profesional.
 - **Opinión con Salvedades:** se reitera lo dicho en la opinión favorable al respecto de las salvedades cuando sean significativas en relación con los objetivos de auditoría, describiéndose con precisión la naturaleza y razones.
 - **Opinión Desfavorable:** es aplicable en el caso de identificación de irregularidades y de incumplimiento de la normativa legal y profesional, que afecten significativamente a los objetivos de la auditoría.

- **Opinión Denegada:** puede tener su origen en las limitaciones al alcance de auditoría, irregularidades, y al incumplimiento de normativa legal y profesional.

8. Resumen: Consiste en una opinión personal de lo llevado a cabo.

9. Resultado: Informe Largo y Otros Informes: Este tipo de informe permite saber más. Las soluciones previsible se orientan hacia un Informe por cada objetivo de la Auditoria.

10. Informe Previo: Este tipo de informe permite tener información de referencia.

11. Fecha del Informe: Permite conocer la magnitud del trabajo y sus implicaciones.

12. Identificación y Firma del Auditor

13. Distribución del Informe: Se define quienes podrán hacer uso del Informe

14. Conclusiones: Es un juicio de valor u opinión personal con justificación.²⁹

²⁹ www.ub.edu.ar/catedras/ingenieria/auditoria/inf-audit/informe-audit.

CAPÍTULO 4

APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA DE MARKETING EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA

4.1. BRIEF

Cámara de Comercio de Cuenca.
Brief de Auditoría de Marketing
20 de Mayo del 2012

Objetivos

- **General.**

Identificar las áreas de éxito, la eficacia de la planificación de marketing de la Cámara de Comercio de Cuenca y los inevitables desafíos y oportunidades que existen dentro de la organización y su entorno durante el periodo Mayo-Julio 2013.

- **Específicos.**

- Identificar fortalezas y debilidades de la institución.
- Analizar el cumplimiento de los objetivos de Marketing.
- Evaluar el posicionamiento actual en la Ciudad.
- Conocer los medios publicitarios que generan un mejor retorno de inversión.

Metodología

Para el análisis de la eficacia en la planificación de Marketing se utilizarán las siguientes variables:

- **Cualitativas**

Observación participante con la finalidad de conocer lo que pasa al interior de la institución.

- **Cuantitativas**

Entrevistas y cuestionarios aplicados a los directivos institucionales.

Equipo Auditor

Nombre	Características y Destrezas del Equipo Auditor
Claudia Magaly Díaz Campoverde	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de objetividad en el diagnóstico ofrecido. • Objetividad e independencia en su trabajo. • Capacidad de análisis y síntesis. • Facilidad de comunicar y receptar ideas.
John Diego Díaz Campoverde	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para la evaluación de resultados.

Cronograma

Tabla 1: Cronograma de Ejecución de Auditoria

AUDITORIA DE MARKETING APLICADA A LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA.													
N°	Actividad	Mayo		Junio				Julio				Agosto	
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Solicitud Estudio de Mercado Realizado por la Entidad												
2	Analisis de Estudio de Mercado de la C.C.C.	■											
3	Realizacion Tabla PNI(Positivo, Negativo, Interesante)	■											
4	Auditoria MacroAmbiente												
5	Entrevista Lcda. Martha Urgiles	■	■	■									
6	Analisis Entorno Economico.	■	■	■									
7	Analisis Entorno sociocultural y demografico.	■	■	■									
8	Analisis Entorno político y legal.	■	■	■									
9	Analisis Entorno Tecnológico.	■	■	■									
10	Ambiente de las Actividades.												
11	Entrevista Ing. Matias Abad			■	■	■							
12	Analisis Clientes			■	■	■							
13	Analisis Mercado			■	■	■							
14	Analisis Competencia directa e indirecta			■	■	■							
15	Analisis FODA			■	■	■							
16	Tabla IFAS			■	■	■							
17	Tabla EFAS			■	■	■							
18	Auditoria de Estrategia de Marketing.												
19	Entrevista Ing. Matias Abad					■	■	■					
20	Analisis Mision y Estrategia.					■	■	■					
21	Analisis de objetivos y metas.					■	■	■					
22	Auditoria de Organizacion de Marketing.												
23	Entrevista Ing. Matias Abad							■	■	■			
24	Analisis de Estructura Formal.							■	■	■			
25	Analisis de Eficiencia Funcional.							■	■	■			
26	Auditoria de Productivida de Marketing												
27	Entrevista Ing. Matias Abad									■			
28	Analisis ROI									■			
29	Auditoria de Sistemas de Marketing.												
30	Analisis Sistemas de Informacion de Marketing.									■	■		
31	Analisis Sistemas de Control de Marketing.									■	■		
32	Auditoria de Funciones de Marketing.												
33	Entrevista Lcda. Martha Urgiles									■	■		
34	Analisis de productos y/o servicios.									■	■		
35	Analisis del plan promocional y publicitario.									■	■		
36	Analisis del plan de precios.									■	■		
37	Analisis de la plaza.									■	■		
38	Informe de Auditoria											■	■

Elaborado por: Autores.

Confidencialidad.

DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD	
Toda la información suministrada por el (los) auditado (s), a cualquier miembro del equipo auditor, así como el contenido del informe final de esta auditoría tienen carácter confidencial, por lo que no podrán ser utilizados por personal ajeno a la auditoría ni podrán suministrarse a terceros sin permiso escrito de los gestores del programa de auditoría y la alta dirección de la Cámara de Comercio de Cuenca.	
EQUIPO AUDITOR	AUDITADO
Claudia Magaly Díaz.	Ing. Matías Abad Vicepresidente Ejecutivo C.C.C.
John Diego Díaz.	PROCESO AUDITADO. Eficacia del Marketing de la Cámara de Comercio de Cuenca.

4.2. EJECUCIÓN.

4.2.1. Estudio de Percepción del Servicio

La Cámara ha realizado un estudio para evaluar el nivel de satisfacción de los socios en el año 2012, el cual ha sido facilitado para su análisis dentro de la auditoría.

Para dicho análisis la institución ha considerado una muestra de **235 socios**.

La encuesta que la entidad formuló consta de **8 preguntas**, de las cuales la **2 y 4 son preguntas filtro**, es decir, en el caso de los socios que contestaron afirmativamente se les formuló otras preguntas para conocer más a fondo su apreciación sobre el accionar de la entidad en beneficio de sus afiliados.

4.2.1.1. Modelo De Encuesta

Cuestionario Para El Análisis de Satisfacción de los Socios de la Cámara de Comercio de Cuenca

Buen día, le llamo de la Cámara de Comercio de Cuenca estamos realizando un estudio para medir la satisfacción de los socios, me puede ayudar respondiendo unas preguntas.

1. Nombre de la Empresa o Socio

2. ¿Conoce usted los servicios y beneficios que ofrece la Cámara de Comercio de Cuenca?

Si

No

Si responde no, pasar a la pregunta Número 7.

Qué servicio ha utilizado usted:

Cursos de capacitación	<input type="checkbox"/>	Acceso créditos bancarios	<input type="checkbox"/>
Asesoría legal	<input type="checkbox"/>	Factoring	<input type="checkbox"/>
Alquiler de locales	<input type="checkbox"/>	Firma electrónica	<input type="checkbox"/>
Matriculas de Comercio	<input type="checkbox"/>	Bolsa de empleo	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	¿Cuál?	-----
Ninguno	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?	-----

Si responde ninguno, pasar a la pregunta número 7

3. La calidad de los servicios que ofrece la Cámara de Comercio de Cuenca es:

Servicios	Deficiente	Aceptable	Bueno	Muy bueno	Excelente
Cursos de capacitación					
Asesoría legal					
Alquiler de locales					
Matriculas de Comercio					
Bolsa de empleo					
Acceso a créditos bancarios					
Factoring					
Firma Electrónica					
Otros					

4. Durante el año pasado ¿Cuántas veces utilizó los servicios que brinda la Cámara de Comercio de Cuenca?

Nunca Una o Dos veces Tres o Cuatro veces Más de Cuatro veces

¿Por qué no ha ocupado nunca nuestro servicio?

No conoce Precio

Falta de interés Fue a otra institución

No necesita Otros -----

5. Por favor valore del 1 al 5 (siendo 1 deficiente y 5 excelente) los siguientes atributos de la Cámara de Comercio de Cuenca

Atención del cliente -----

Comunicación con los socios -----

Precios preferenciales -----

6. En forma general su nivel de satisfacción con los servicios de la Cámara de Comercio de Cuenca es:

Muy Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho

7. Generalmente ¿A través de que medio usted se informa?

TV	RADIO	PRENSA ESCRITA		INTERNET	
CANAL	EMISORAS	PERIODICOS	REDES SOCIALES	CORREO ELECTRONICO	PAGINA WEB
		EL MERCURIO	FACEBOOK		
		EL TIEMPO	TWITTER		

8. ¿Qué cree usted que debemos implementar o mejorar para que nuestros servicios beneficien a su empresa?

4.2.1.2. Resultados de la Encuesta

Pregunta 2. ¿Conoce Ud. los servicios y beneficios que brinda la Cámara de Comercio?

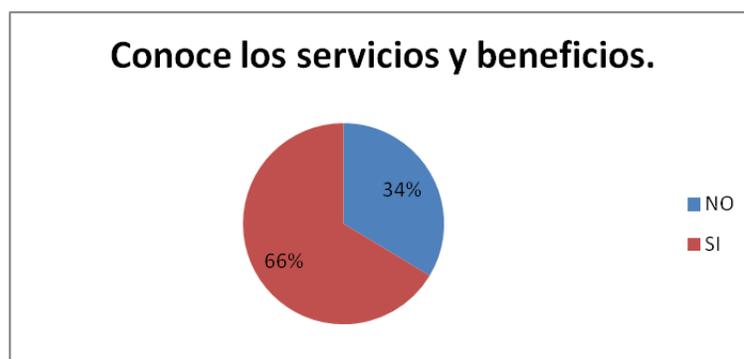
Tabla 2: Servicios y Beneficios.

Opcion	%	N. Socios
NO	34%	79
SI	66%	156
TOTAL	100%	235

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Grafico 4: Servicios y Beneficios



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

El estudio arroja que el 34% de los socios no tienen conocimiento sobre los servicios que la institución ofrece, lo que refleja que el plan comunicacional no está siendo efectivo al 100%.

¿Qué servicio ha utilizado Ud.?

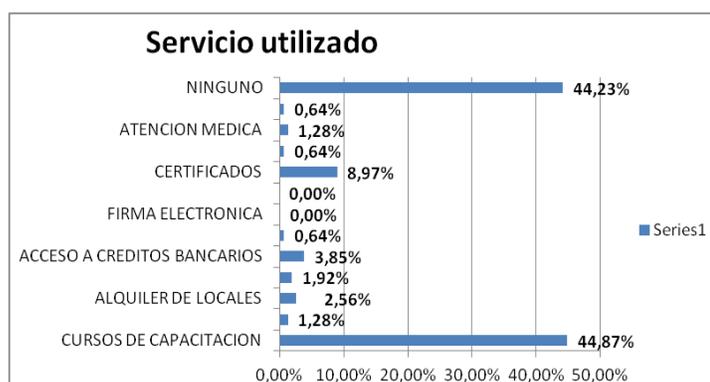
Tabla 3: Servicios Usados

TIPO DE SERVICIO	%	N. Socios
CURSOS DE CAPACITACION	44,87%	70
ASESORIA LEGAL	1,28%	2
ALQUILER DE LOCALES	2,56%	4
MATRICULA DE COMERCIO	1,92%	3
ACCESO A CREDITOS BANCARIOS	3,85%	6
FACTORING	0,64%	1
FIRMA ELECTRONICA	0,00%	0
BOLSA DE EMPLEO	0,00%	0
CERTIFICADOS	8,97%	14
FUNERARIA	0,64%	1
ATENCION MEDICA	1,28%	2
PARQUEADERO	0,64%	1
NINGUNO	44,23%	69
TOTAL	100%	156

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Grafico 5: Servicios Usados



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

En cuanto a los servicios que los socios han utilizado se encuentra a las capacitaciones como el de mayor demanda con un porcentaje de 44,87%, pero cabe indicar que se puede evidenciar que el 44,23% de los socios no ha hecho uso de ningún servicio

ofertado por la Cámara lo que resulta preocupante pues los porcentajes casi se equiparan.

Pregunta 3. La calidad de los servicios que ofrece la Cámara de Comercio de Cuenca es:

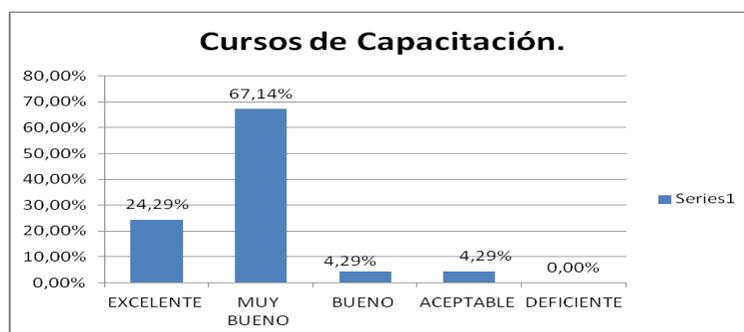
Tabla 4: Calidad en Capacitación

Cursos de Capacitacion	%	N. Socios
EXCELENTE	24,29%	17
MUY BUENO	67,14%	47
BUENO	4,29%	3
ACEPTABLE	4,29%	3
DEFICIENTE	0,00%	0
TOTAL	100,00%	70

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Grafico 6: Calidad en Capacitación



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Tabla 5: Calidad en Asesora Legal

Asesoría Legal	%	N. Socios
EXCELENTE	50,00%	1
MUY BUENO	0,00%	0
BUENO	50,00%	1
ACEPTABLE	0,00%	0
DEFICIENTE	0,00%	0
TOTAL	100,00%	2

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Grafico 7: Calidad en Asesoría Legal



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

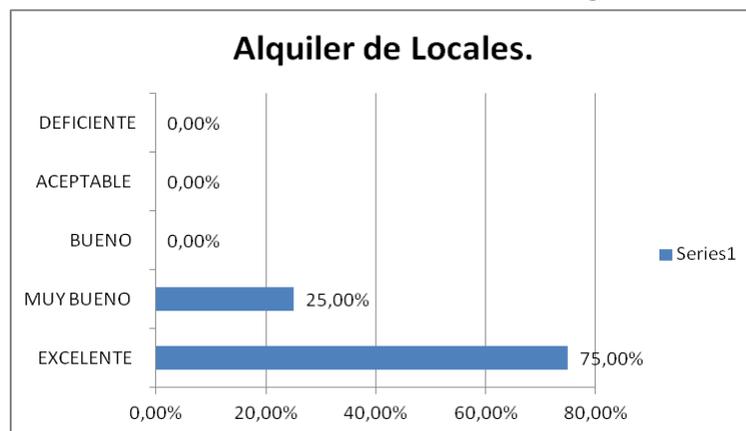
Tabla 6: Calidad en Alquiler de Locales

Alquiler de Locales	%	N. Socios
EXCELENTE	75,00%	3
MUY BUENO	25,00%	1
BUENO	0,00%	0
ACEPTABLE	0,00%	0
DEFICIENTE	0,00%	0
TOTAL	100,00%	4

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Grafico 8: Calidad en Asesoría Legal



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

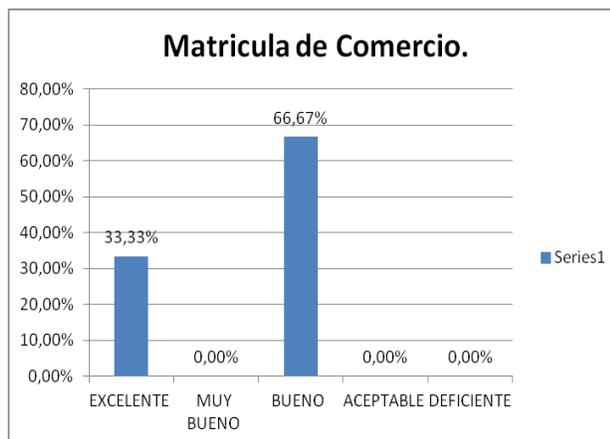
Tabla 7: Calidad en Matricula de Comercio

Matricula de Comercio	%	N. Socios
EXCELENTE	33,33%	1
MUY BUENO	0,00%	0
BUENO	66,67%	2
ACEPTABLE	0,00%	0
DEFICIENTE	0,00%	0
TOTAL	100,00%	3

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Grafico 9: Calidad en Matricula de Comercio



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

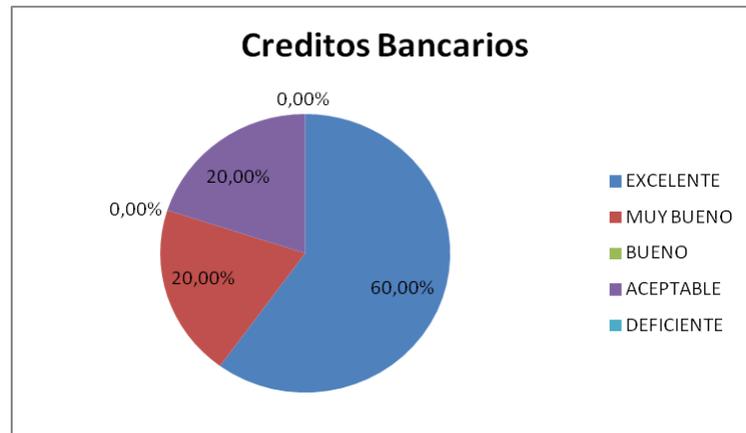
Tabla 8: Calidad en Créditos bancarios

Acceso Creditos Bancarios	%	N. Socios
EXCELENTE	60,00%	3
MUY BUENO	20,00%	1
BUENO	0,00%	0
ACEPTABLE	20,00%	1
DEFICIENTE	0,00%	0
TOTAL	100,00%	5

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Grafico 10: Calidad en Matricula de Comercio



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

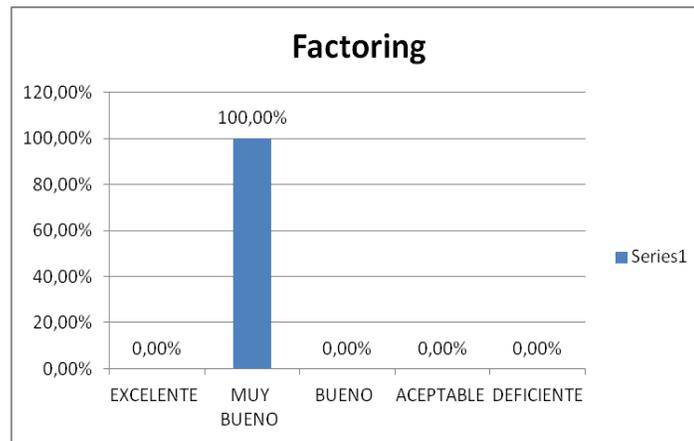
Tabla 9: Calidad Factoring

Factoring	%	N. Socios
EXCELENTE	0,00%	0
MUY BUENO	100,00%	1
BUENO	0,00%	0
ACEPTABLE	0,00%	0
DEFICIENTE	0,00%	0
TOTAL	100,00%	1

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Gráfico 11: Calidad Factoring



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

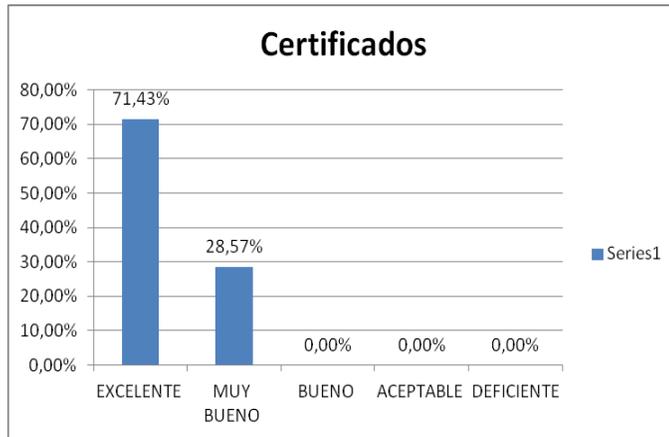
Tabla 10: Calidad Certificados

Certificados	%	N. Socios
EXCELENTE	71,43%	10
MUY BUENO	28,57%	4
BUENO	0,00%	0
ACEPTABLE	0,00%	0
DEFICIENTE	0,00%	0
TOTAL	100,00%	14

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Gráfico 12: Calidad Certificados



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

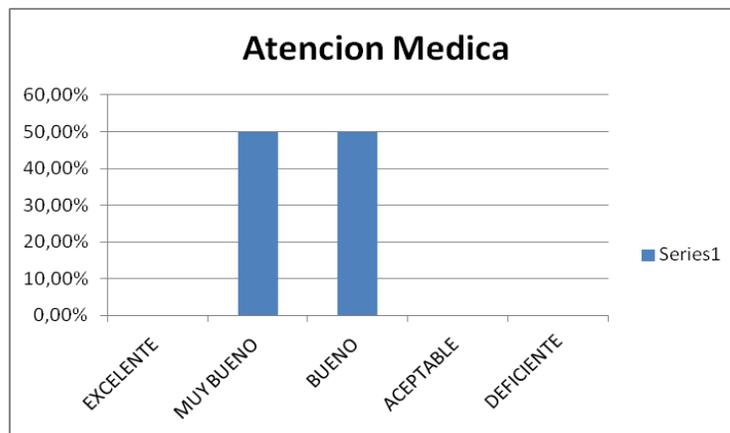
Tabla 11: Calidad Atención Médica.

Atencion Medica	%	N. Socios
EXCELENTE	0,00%	0
MUY BUENO	50,00%	1
BUENO	50,00%	1
ACEPTABLE	0,00%	0
DEFICIENTE	0,00%	0
TOTAL	100,00%	2

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Gráfico 13: Calidad Atención Médica



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

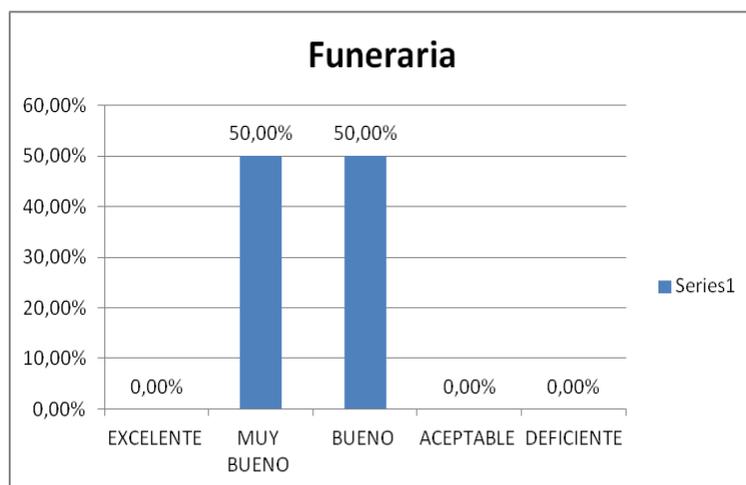
Tabla 12: Calidad Funeraria

Funeraria	%	N. Socios
EXCELENTE	0,00%	0
MUY BUENO	50,00%	1
BUENO	50,00%	1
ACEPTABLE	0,00%	0
DEFICIENTE	0,00%	0
TOTAL	100,00%	2

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Gráfico 14: Calidad Funeraria



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

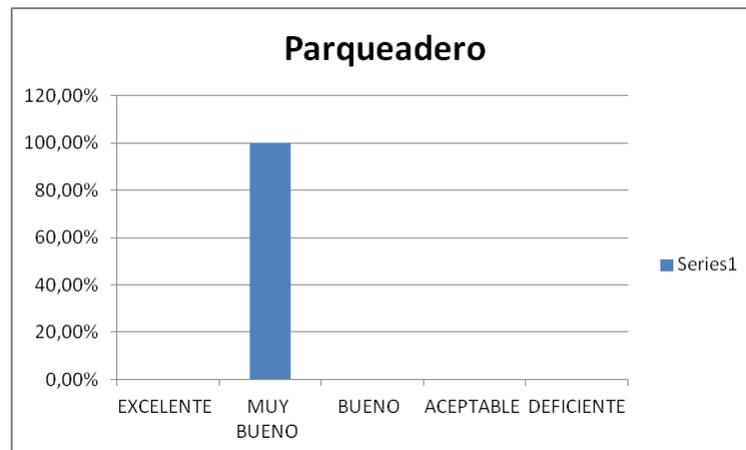
Tabla 13: Calidad Parquadero

Parquadero	%	N. Socios
EXCELENTE	0,00%	0
MUY BUENO	100,00%	1
BUENO	0,00%	0
ACEPTABLE	0,00%	0
DEFICIENTE	0,00%	0
TOTAL	100,00%	1

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Gráfico 15: Calidad Parquadero



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Se pidió a los socios realizar la valoración de la calidad de los servicios ofertados obteniendo como resultado que la mayoría de los socios califica como muy bueno los

servicios, seguido de un porcentaje también representativo que los califica como excelente.

Pregunta 4. Durante el año pasado ¿Cuántas veces utilizó los servicios que brinda la Cámara de Comercio de Cuenca?

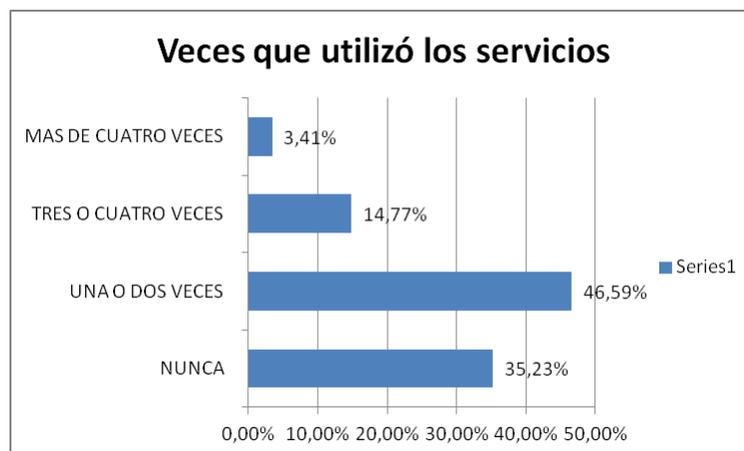
Tabla 14: Veces uso servicio

Veces Que Utilizo Servicios	%	N. Socios
NUNCA	35,23%	31
UNA O DOS VECES	46,59%	41
TRES O CUATRO VECES	14,77%	13
MAS DE CUATRO VECES	3,41%	3
Total	100,00%	88

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Gráfico 16: Veces uso servicio



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

La frecuencia de uso de los servicios se encuentra dividida con los más altos porcentajes entre una o dos veces y nunca lo que refleja la falta de una adecuada comunicación con los socios, existe también un porcentaje significativo de socios que

han hecho uso de los servicios tres y cuatro veces, un porcentaje muy inferior ha usado más de cuatro veces los servicios institucionales esto refleja que si bien los socios han quedado satisfechos no han regresado.

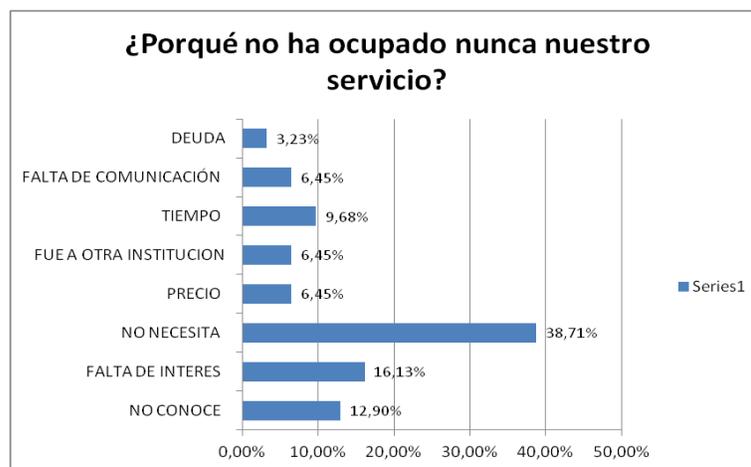
Tabla 15: No ha usado servicio

Porque No Ha Ocupado Servicio	%	N. Socios
NO CONOCE	12,90%	4
FALTA DE INTERES	16,13%	5
NO NECESITA	38,71%	12
PRECIO	6,45%	2
FUE A OTRA INSTITUCION	6,45%	2
TIEMPO	9,68%	3
FALTA DE COMUNICACIÓN	6,45%	2
DEUDA	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Gráfico 17: No ha usado servicio



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Un elevado porcentaje de socios considera que no necesita hacer uso de los servicios de la entidad lo que refleja la falta de conocimiento de los beneficios a los que pueden acceder.

Pregunta 5. Por favor valore del 1 al 5 (siendo 1 deficiente y 5 excelente) los siguientes atributos de la Cámara de Comercio de Cuenca.

Tabla 16: Atención al Cliente

Atencion al Cliente	%	N. Socios
EXCELENTE	68,97%	60
MUY BUENO	29,89%	26
BUENO	1,14%	1
ACEPTABLE	0,00%	0
DEFICIENTE	0,00%	0
Total	100,00%	87

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Gráfico 18: Atención al Cliente



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

El nivel de atención al cliente tiene una calificación de excelente y muy bueno lo que refleja el compromiso de los funcionarios de brindar un servicio de calidad a los afiliados.

Tabla 17: Comunicación.

Comunicación	%	N. Socios
EXCELENTE	32,18%	28
MUY BUENO	40,23%	35
BUENO	21,84%	19
ACEPTABLE	2,30%	2
DEFICIENTE	3,45%	3
Total	100,00%	87

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Gráfico 19: Comunicación.



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

En cuanto a la comunicación con los socios se refleja una apreciación entre muy buena y buena, a pesar que un alto porcentaje de socios la califican como excelente se da a relucir que falta todavía implementar mejores.

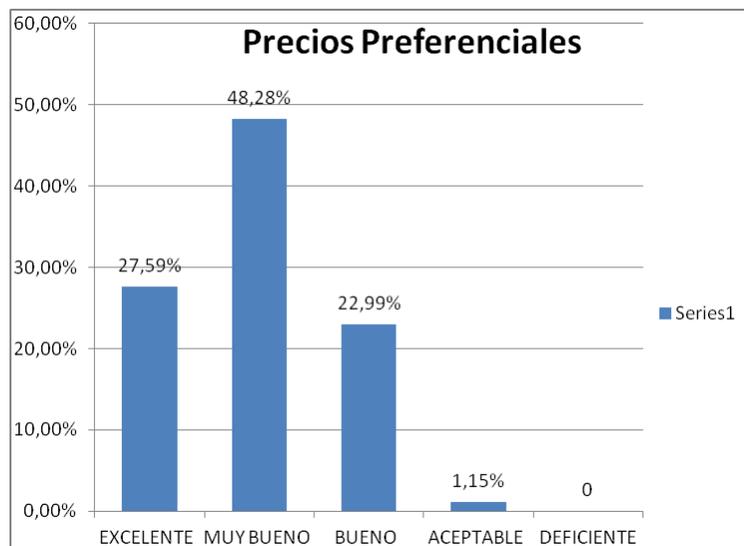
Tabla 18: Precios Preferenciales.

Precios Preferenciales	%	N. Socios
EXCELENTE	27,59%	24
MUY BUENO	48,28%	42
BUENO	22,99%	20
ACEPTABLE	1,15%	1
DEFICIENTE	0	0
Total	100,01%	87

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Gráfico 20: Precios Preferenciales.



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

La opinión de los socios sobre el acceso a precios preferenciales recibe una valoración de muy bueno en casi el 50% de los encuestados lo que refleja que es un punto beneficioso que la institución debe seguir fortaleciendo.

Pregunta 6. En forma general su nivel de satisfacción con los servicios de la Cámara de Comercio de Cuenca es:

Tabla 19: Nivel de Satisfacción.

Nivel de Satisfaccion	%	N. Socios
MUY SATISFECHO	26,44%	23
SATISFECHO	50,57%	44
MEDIANAMENTE SATISFECHO	18,39%	16
POCO SATISFECHO	1,00%	1
NADA SATISFECHO	3,45%	3
TOTAL	100,00%	87

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Gráfico 21: Nivel de Satisfacción



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

El gráfico refleja que el 50% de los socios manifiestan estar satisfechos con los servicios ofertados por la Cámara, lo que indica que la calidad de los mismos cubre sus expectativas pero no las sobrepasa mientras que un 18,18% dicen estar medianamente satisfecho y un 26,14% están muy satisfechos.

Pregunta 7. Generalmente ¿A través de que medio usted se informa?

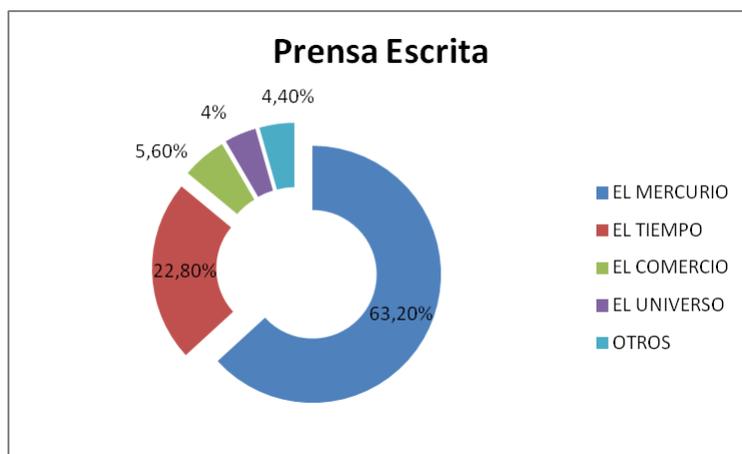
Tabla 20: Prensa Escrita

Prensa Escrita	%	N. Socios
EL MERCURIO	63,20%	158
EL TIEMPO	22,80%	57
EL COMERCIO	5,60%	14
EL UNIVERSO	4,00%	10
OTROS	4,40%	11
TOTAL	100,00%	250

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Gráfico 22: Prensa Escrita



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

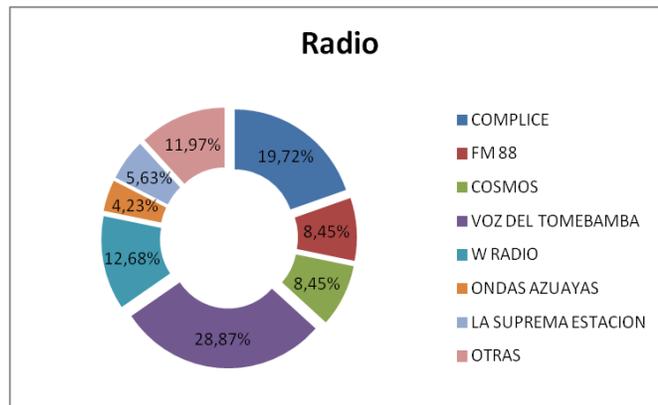
Se puede apreciar que el medio escrito por el cual reciben mayor información los socios es el Diario Mercurio con un 63,20% seguido de el diario el Tiempo con un 22,80%. Este dato es muy importante para que la Cámara realice publicaciones de los diferentes servicios que ofertan.

Tabla 21: Radio.

Radio	%	N. Socios
COMPLICE	19,72%	28
FM 88	8,45%	12
COSMOS	8,45%	12
VOZ DEL TOMEBAMBA	28,87%	41
W RADIO	12,68%	18
ONDAS AZUAYAS	4,23%	6
LA SUPREMA ESTACION	5,63%	8
OTRAS	11,97%	17
TOTAL	100,00%	142

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.
Elaborado por: Autores

Gráfico 23: Radio



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.
Elaborado por: Autores

Las radios más sintonizadas por los socios de la Cámara son la Voz del Tomebamba con un 28,87%, seguido de Cómplice con un 19,72% y W Radio con 12,68%. Este resultado es importante considerarlo para realizar futuras publicidades de los servicios o eventos de la CCC.

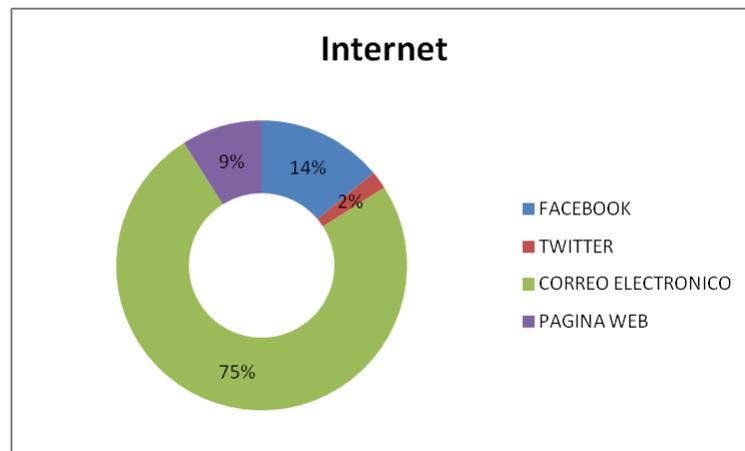
Tabla 22: Internet

Internet	%	N. Socios
FACEBOOK	14%	29
TWITTER	2%	4
CORREO ELECTRONICO	75%	160
PAGINA WEB	9%	20
TOTAL	100%	213

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

Gráfico 24: Internet



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores

En cuanto al uso de internet por parte de los socios en su mayoría utilizan el correo electrónico que tiene un peso de 75%, se debe destacar que el uso de la página web de la institución alcanzó un porcentaje reducido por lo que se debe fortalecer este factor.

4.2.1. 3. MATRIZ PNI.

Se hace un resumen del estudio realizado identificando los puntos relevantes mediante la aplicación de la Matriz Positivo, Negativo, Interesante (PNI).

Decisión: Hacer uso de la técnica de aplicación de encuestas telefónicas para medir el nivel de satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Cuenca.

Tabla 23: Matriz PNI

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
Se obtienen datos sobre el número de socios que conocen los servicios y beneficios de la institución. (+10)	Un alto porcentaje de afiliados no conoce los servicios y por ende no hace uso de los beneficios de la entidad. (-8)	Reestructurar los medios comunicacionales. (+8)
Se identificó los servicios de mayor uso por parte de los socios. (+9)	El número de socios que no han hecho uso de los servicios casi se equipara al porcentaje de quienes han usado el servicio estrella. (-8)	Fortalecer la aceptación por parte de los socios de los servicios menos utilizados.(-10)
La calificación sobre el nivel de calidad de los servicios en general se encuentra en el rango de muy bueno que resulta aceptable. (+8)	A pesar de tener una calificación de los servicios aceptable los socios no se encuentran totalmente satisfechos con los mismos. (-10)	Realizar un seguimiento de las actividades puestas en marcha por la institución. (+5)
Se estableció que los medios de comunicación más idóneos para realizar publicidad son la prensa escrita, radio y correo electrónico. +(8)	La página web de la institución no es usada por los socios para conocer los diferentes servicios y beneficios. (-10)	Evaluar los medios de mayor rentabilidad publicitaria. (+5)
10+9+8+8= 35	8-8-10-10= -36	8-10+5+5=8

Elaborado por: Autores.

Puntuación: 35-36+8= 7.

La puntuación que se obtiene en la Matriz PNI es de 7 lo que indica que la Cámara esta dentro de la posibilidad de hacer uso de la técnica de encuestas telefónicas, pero se deben implementar mejoras para obtener datos con mayor acierto.

4.2.2. Marco de Análisis Ambiental.

4.2.2.1. Macro Ambiente

El análisis del Macro Ambiente le permitirá a la Cámara de Comercio de Cuenca conocer los factores que influyen de manera importante en su sistema de marketing y con los resultados de dicho análisis la Cámara de Comercio podrá renovarse de acuerdo a las necesidades y exigencias de sus socios.

Cabe recalcar además, que este análisis del Macro Ambiente puede hacer que las estrategias triunfadoras de ayer de la Cámara hoy resulten obsoletas.

4.2.2.1.1. Entorno económico

La Cámara de Comercio de Cuenca toma decisiones que están encaminadas a incrementar la satisfacción de sus socios y en consecuencia su patrimonio. En el proceso de toma de decisiones la Cámara no puede dejar de lado las variables económicas, ya que está inmersa en una cierta coyuntura, pues tanto ella como sus socios sienten efecto del desempeño de la economía nacional, de las medidas de política económica que implementa el gobierno, la economía mundial, pues variables como la inflación, tasas de interés, salarios mínimos generales, crecimiento del PIB son aspectos que todos perciben, y ante los cuales deben saber tomar decisiones adecuadas.

- **Inflación**

A nivel macroeconómico la inflación afecta la economía de un país y de una industria de manera significativa ya que en el caso de un país se pierde el poder adquisitivo, se genera déficit comerciales, se genera un malestar en la población y en situaciones más críticas se puede desencadenar una crisis económica.

En cuanto a las empresas la inflación produce un incremento en sus costos, lo que obliga a que las organizaciones incrementen el precio de los distintos bienes y

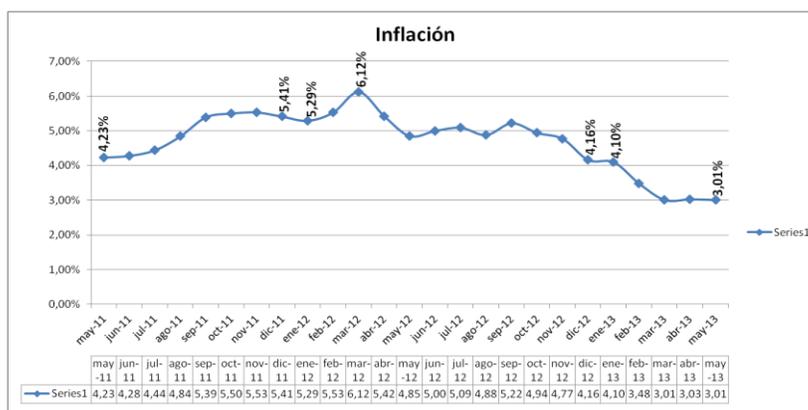
servicios, trayendo como consecuencia una reducción del poder de compra por parte de sus clientes disminuyendo así su utilidad.

El Ecuador terminó el 2012 como el quinto país con menos inflación de la región, según cifras oficiales de los gobiernos de los 10 países de Sudamérica. El país registró una tasa inflacionaria anual del **4.16%**.³⁰

Con relación al 2013 el Ecuador ha seguido disminuyendo el porcentaje de inflación y en mayo cerró con 3.01%.

En el siguiente grafico tomado el 26 de junio del 2013 a las 17:34 se presenta las variaciones porcentuales de la inflación desde el mayo del 2011 hasta mayo del 2013:

Grafico 25: Variaciones de la Inflación



Fuente: www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Elaborado por: Autores.

El grafico indica que a mayo del 2011 el país tenía una inflación de 4,23% y existió un incremento porcentual mes a mes y a diciembre del mismo año culmino con 5,41%. Ya para enero del 2012 existió una disminucion que ubico a la inflación en 5,29%. La variación importante se registro en el mes de marzo llegando a ser la más alta del año

³⁰ <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/inflacion-de-ecuador-seguira-entre-mas-bajas-de-la-region.html>

pues alcanzo el 6,12%., existiendo a partir de los meses siguientes aumentos y disminuciones cerrando el año con el 4,16%.

Con respecto al 2013 en enero la inflación se ubico en 4,10% y hasta el mes de mayo se ha registrado disminuciones llegando a 3,01%.

Centrando el análisis en la incidencia de la inflación en la Cámara de Comercio de Cuenca podemos indicar en base a la información proporcionada por su Vicepresidente Ejecutivo, esta variable afecta al presupuesto que maneja la entidad ya que de una u otra manera se vería alterado, pues ellos cargan a sus gastos el incremento que exista en los costos de los servicios utilizados para la realización de los seminarios, talleres, capacitaciones etc., un ejemplo claro según su Vicepresidente es el servicio de cafetería.

Además dichas variaciones en los costos de insumos y materiales debería ser cargado al precio establecido para cada servicio, lo que genera un encarecimiento que debe ser cubierto por los beneficiarios.

En cuanto a la afectación en los socios de la Cámara el encarecimiento de los costos como consecuencia de la inflación genera una disminución de los gastos para equiparar su presupuesto entre ellos el pago de la membrecía por su afiliación, el uso de los servicios ofertado por la Cámara, etc.

- **Tasas de interés**

Cualquier variación en la tasa de interés genera efectos positivos y negativos en la economía de un país, el principal efecto se puede ver reflejado en el ámbito financiero ya que se encarecen los créditos lo que afecta la capacidad de ahorro y la inversión.

Al existir un incremento en las tasa de interés el costo de los créditos aumenta lo que imposibilita la capacidad de las empresas para financiar sus inversiones impidiendo así su crecimiento y desarrollo de igual manera esto genera impacto en la demanda ya que los consumidores que hacen uso de las tarjetas de crédito disminuyen los mismos.

Por el contrario cuando se genera una disminución de las tasas de interés el costo de los créditos por ende también disminuyen lo que las empresas buscan financiar sus inversiones incentivando así las fuentes de empleos y la producción.

La tasa de interés incide en las actividades de la Cámara de Comercio de Cuenca ya que la misma cuenta con un servicios denominado plan de crédito y efectivo para sus socios en el cual ofrece créditos de consumo hasta un monto de \$20.000 con las tasas de interés más bajas del mercado, con y sin garante hasta 36 meses plazo, gracias a su alianza con:

- Banco de Machala
- Banco de Guayaquil.
- Cooperativa Alfonso Jaramillo.

A continuación se muestra la tabla en donde se indica las tasas activas referenciales dictaminadas por cada una de las entidades bancarias con alianza en la Cámara de Comercio de Cuenca y por el Banco Central del Ecuador.

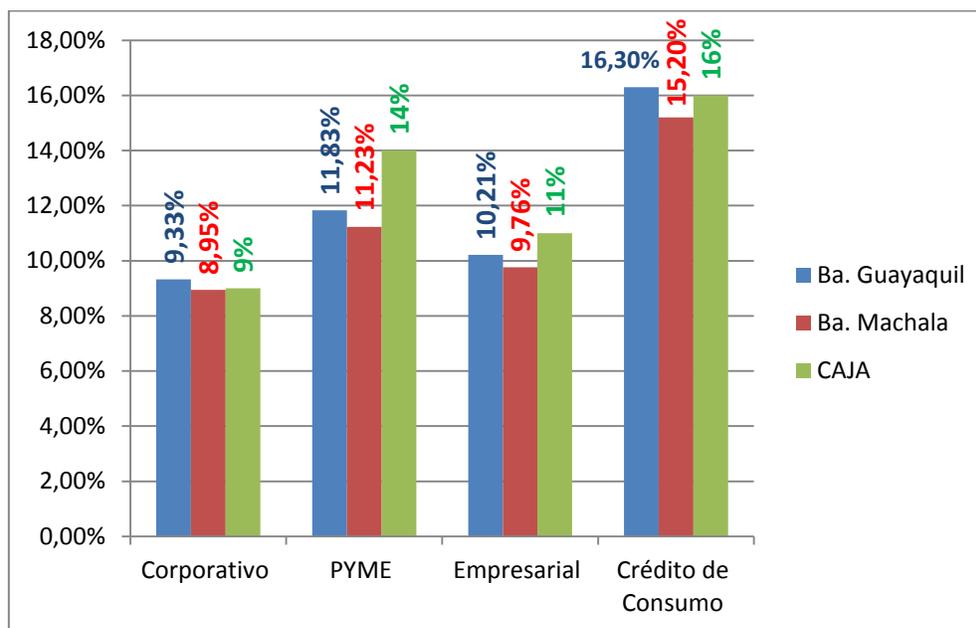
Tabla 24: Tasas de Interés

CATEGORIA CREDITO	Ba. Guayaquil	Ba. Machala	CAJA
Corporativo	9,33%	8,95%	9%
PYME	11,83%	11,23%	14%
Empresarial	10,21%	9,76%	11%
Crédito de Consumo	16,30%	15,20%	16%

Fuente: Entidades Financieras.

Elaborado por: Autores.

Grafico 26: Tasas de Interés



Elaborado por: Autores.

Al realizar una comparación entre las tasas activas de las instituciones financieras se puede considerar como la de mayor conveniencia para los socios de la Cámara de Comercio de Cuenca las establecidas por el Banco de Machala.

Además históricamente los socios se inclinan por los servicios proporcionados por el Banco de Machala ya que esta institución en base a su historial no requiere de garante sino únicamente realizar las cartas de compromiso y genera una ventaja para los socios pues dejan de lado la difícil tarea de buscar una persona que esté dispuesto a garantizar dicha operación financiera, como hemos indicado anteriormente otra ventaja está relacionada con las tasas de interés que maneja la institución y con el servicio personalizado que realiza a la hora de otorgar un crédito pues se encarga directamente de contactarse con los socios y ofrecerles sus servicios.³¹

³¹ Entrevista al Ing. Matías Abad Vicepresidente Ejecutivo Cámara de Comercio de Cuenca.

- **Salarios mínimos generales.**

Una variación en el salario mínimo genera que las empresas en su mayoría disminuyan fuentes de trabajo lo que afecta directamente a la competitividad y a la productividad de estas especialmente de las medianas y pequeñas que son las que disponen de menor capital para hacer frente a esa variación.

En el 2013 el salario básico unificado en el Ecuador es de US\$ 318.00, esto representa un incremento del 8.81% equivalente a US\$ 26.00 al salario del 2012 que fue de US\$ 292.³²

En el país además se cuenta con una tabla de remuneraciones mínimas sectoriales que se presenta a continuación:

Tabla 25: Remuneraciones Mínimas Vigentes 2013.

Remuneraciones Mínimas Vigentes 2013		
SECTORIAL	DESDE E2	HASTA A
AGRICULTURA Y PLANTACIONES	318,00	B1 325,16
PRODUCCION PECUARIA	318,00	B1 330,72
PESCA, ACUACULTURA Y MARICULTURA	318,89	B1 330,28
MINAS, CANTERA Y YACIMIENTOS	361,92	B1 543,59
TRANSF. ALIMENTOS (INCLUYE AGROINDUSTRIAS)	319,04	B1 335,28
P. INDUSTRIALES, FARMACEUTICOS Y QUIMICOS	318,89	339,72
PRODUCCION INDUSTRIAL DE BEBIDAS Y TABACOS	318,00	B1 333,90
METALMECANICA	323,73	B1 334,22
ARTESANIAS	319,56	C1 333,55
PRODUCTOS TEXTILES, CUERO Y CALZADO	320,39	C2 322,39
VEHICULOS, AUTOMOTORES, CARROCERIAS Y PARTES	D2 321,98	333,90
TECNOLOGIA: HARDWARE Y SOFTWARE (INCL. TIC´S)	318,00	337,36
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	318,00	339,75
CONSTRUCCION	318,00	B1 351,39
COMERCIALIZACION Y VENTA DE PRODUCTOS	318,00	B2 326,68
TURISMO Y ALIMENTACION	318,00	B1 321,82
TRANSPORTE. ALMACENAMIENTO Y LOGISTICA	318,00	B1 337,66
SERVICIOS FINANCIEROS	E1 318,45	325,45
ACTIVIDADES TIPO SERVICIOS	318,00	334,86
ACTIVIDADES TIPO SERVICIOS (TIT. 4TO. NIVEL)		372,72
ENSEÑANZA	C3 320,23	435,64
ACTIVIDADES DE SALUD	321,41	333,90
ACTIVIDADES COMUNITARIAS	321,18	339,88
ACTIVIDADES COMUNITARIAS PERIODISTAS	D2 550	900,00

Fuente: http://www.jezlaudidores.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=55&id=104&Itemid=71

Elaborado por: Autores

³² <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/salario-minimo-2013/>

Si bien la Cámara de Comercio de Cuenca tiene establecidos salarios de acuerdo al cargo y funciones del mismo, que actualmente están por encima del salario mínimo general, esto no significa que no debe estar al tanto de las políticas gubernamentales en cuanto a modificaciones del mismo ya que cuenta con personal de servicios auxiliares que tienen la remuneración básica establecida por el Gobierno y la institución debe siempre estar atenta a las modificaciones con el fin de no infringir la ley.³³

- **Crecimiento del PIB.**

En el 2012 Producto Interno Bruto (PIB) del país creció en el orden del 5,01%.

Entre los sectores que motivaron el crecimiento del PIB en el 2012 se destacan Administración Pública y de Defensa, Construcción y Hoteles y Restaurantes. Estos sectores crecieron en un 13,50%, 9,60% y 8,98% respectivamente.

El sector de la construcción se mantiene como el más sólido en el país debido a su alto aporte económico y a las altas tasas de crecimiento obtenidas.

Otros sectores que registraron un crecimiento muy significativo son el de las industrias manufactureras, el de comercio y el de transporte que crecieron un 3,44%, 3,85%, 3,56% respectivamente.

³³ Entrevista a la Ing. Martha Urgiles Relacionista Pública Cámara de Comercio de Cuenca.

Tabla 26: PIB por Actividad

Producto Interno Bruto por clase de Actividad Económica
Miles de dólares de 2007

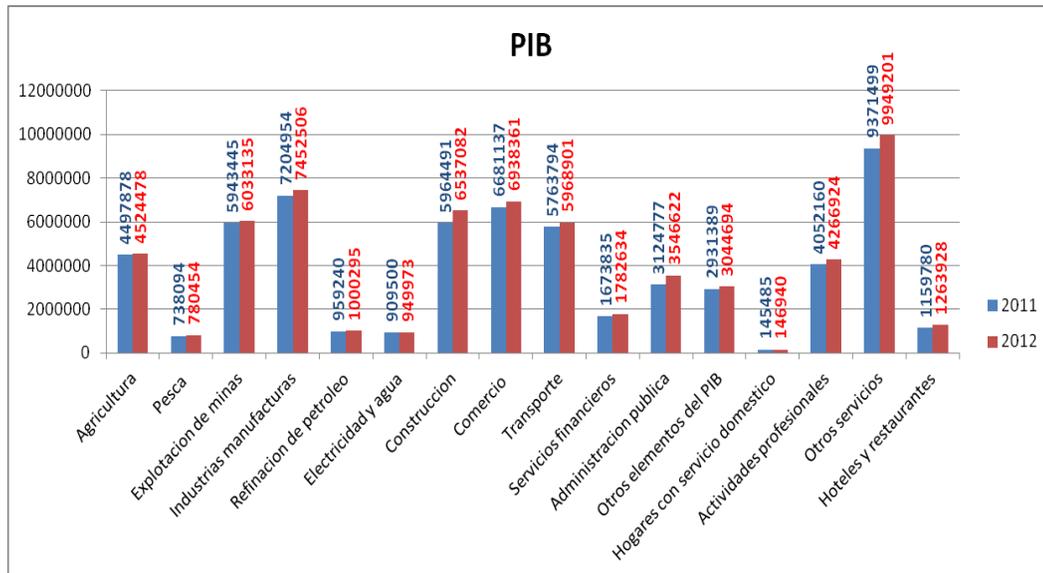
	2011	2012	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4,497,878	4,524,478	0.59%
Pesca y Acuicultura	738,094	780,454	5.74%
Explotación de minas, canteras, petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	5,943,445	6,033,135	1.51%
Industrias manufacturas (excluye refinación de petróleo)	7,204,954	7,452,506	3.44%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	959,240	1,000,295	4.28%
Suministro de electricidad y agua	909,500	949,973	4.45%
Construcción	5,964,491	6,537,082	9.60%
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas	6,681,137	6,938,361	3.85%
Transporte, almacenamiento, correo y telecomunicaciones	5,763,794	5,968,901	3.56%
Actividades de servicios financieros y Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social	1,673,835	1,782,634	6.50%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,124,777	3,546,622	13.50%
Otros elementos del PIB	2,931,389	3,044,694	3.87%
Hogares privados con servicio doméstico	145,485	146,940	1.00%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,052,160	4,266,924	5.30%
Otros servicios	9,371,499	9,949,201	6.16%
Hoteles y Restaurantes	1,159,780	1,263,928	8.98%
PIB Total	61,121,458	64,186,129	5.01%

Fuente: Previsiones 2012, Banco Central del Ecuador BCE

Elaboración: Poderes

Fuente: <http://poderes.com.ec/2013/el-pib-crecio-un-501-en-el-2012/>

Grafico 27: PIB por Actividad Económica



Fuente: <http://poderes.com.ec/2013/el-pib-crecio-un-501-en-el-2012/>
Elaborado por: Autores.

En el gráfico se puede observar más claramente el crecimiento y en otros casos el decrecimiento de algunos sectores.

El crecimiento del PIB afecta positivamente a las empresas puesto que indica que la situación económica del país está en auge, hay mayor desarrollo económico lo que atrae mayor inversión ayudando a generar fuentes de empleo y que las empresas tengan una mayor producción e incrementen su competitividad.

Para la Cámara de Comercio conocer el desarrollo del país y el crecimiento del PIB le permite manejar una visión panorámica del aporte del sector comercial en la economía del país, pues al tener un crecimiento las empresas disponen de un excedente que les permite hacer frente al pago de una afiliación o una membrecía para pertenecer a la Cámara de igual manera contarán con mayor presupuesto para enviar a sus trabajadores a recibir capacitaciones o hacer uso de los demás servicios que la institución ofrece.

Con el manejo de esta información la Cámara de Comercio puede implementar acciones para motivar empresas y al público a afiliarse y servirse de los beneficios que le ofrece como Cámara y el apoyo que esta puede darle para su desarrollo.

- **Diseño de la política fiscal.**

En lo relativo a Política Fiscal, este Gobierno ha contado con los mayores ingresos en la historia del país, pero también ha sido un régimen más propenso al gasto público, lo que ha generado una mayor presión tributaria y necesidades de financiamiento.

Entre las modificaciones en política fiscal implementadas durante los últimos 6 años podemos destacar:

Impuesto a la Renta (IR)

Con relación a este impuesto se han realizado modificaciones en cuanto a los siguientes aspectos:

Deducciones: Son deducibles los gastos relacionados con la adquisición, uso o propiedad de vehículos utilizados en el ejercicio de la actividad económica generadora de la renta, tales como:

- Depreciación o amortización
- Canon de arrendamiento mercantil
- Intereses pagados en préstamos obtenidos para su adquisición
- Tributos a la propiedad de los vehículos

Esta modificación en el impuesto a la renta genera un beneficio para las empresas, ya que al presentar más gastos deducibles su impuesto causado disminuye y su utilidad se incrementa.

Impuesto a los consumos especiales (ICE)

El ICE también ha sufrido modificaciones entre las más importantes podemos citar:

Base imponible: La base imponible de cigarrillos será el número de cigarrillos vendidos multiplicado por US\$0,08 y las bebidas alcohólicas incluidas la cerveza US\$6,20 por litro de alcohol puro y tarifa advalorem del 75%.

Esta modificación es importante tomarla en cuenta, pues algunos socios de la Cámara se dedican a la comercialización de estos productos y con esta modificación se produce un encarecimiento de dichos productos lo que resulta perjudicial para los socios.

Impuestos Ambientales

También se ha creado impuestos con el afán de contribuir al cuidado del medio ambiente los mismos que incrementan los gastos destinados para el pago de impuestos de las empresas los cuales detallamos a continuación:

Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular (IACV)

Hecho generador: La contaminación ambiental producida por los vehículos motorizados de transporte terrestre.

Sujeto activo: El sujeto activo de este impuesto es el Estado.

Sujeto Pasivo: Son sujetos pasivos del IACV (**Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular**) las personas naturales, sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, que sean propietarias de vehículos motorizados de transporte terrestre.

Impuesto a las Botellas Plásticas No Retornables (IRBPNR)

Hecho generador : Embotellar bebidas en botellas plásticas no retornables, utilizadas para contener bebidas alcohólicas, no alcohólicas, gaseosas, no gaseosas y agua. En el caso de bebidas importadas, el hecho generador será su desaduanización.

Tarifa: Por cada botella plástica gravada con este impuesto, se aplicara la tarifa de hasta dos centavos de dólar de los Estados Unidos de América del Norte, valor que se devolverá en su totalidad a quien recolecte, entregue y retorne las botellas.

Sujetos pasivos: Son sujetos pasivos de este impuesto:

- Las embotelladoras de bebidas contenidas en botellas plásticas gravadas con este impuesto
- Quienes realicen importaciones de bebidas contenidas en botellas plásticas gravadas con este impuesto.

Impuesto a la salida de Divisas (ISA)

Tarifa: la tarifa del impuesto es del 5%.

Crédito tributario: Podrá ser utilizado como crédito tributario, que se aplicara para el pago del impuesto a la renta del propio contribuyente, de los 5 últimos ejercicios fiscales, los pagos realizados por concepto de impuesto a la salida de divisas en la importación de las materias primas, insumos y bienes de capital con la finalidad de que sean incorporados en procesos productivos.

El principal cambio que se produjo en este impuesto es el incremento de su tarifa en 3 puntos porcentuales lo que obviamente genera una repercusión negativa en las empresas.

Mientras que el punto positivo de este impuesto es que estos pagos los pueden utilizar como crédito tributario en el pago del impuesto a la renta.

Los cambios producidos en la Política Fiscal establecida en el país según la opinión del Vicepresidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Cuenca tiene gran incidencia de manera especial en sus socios ya que la implementación de un nuevo impuesto afecta sus actividades entre los ejemplos más claros podemos indicar el impuesto a la salida de divisa, los impuestos a las importaciones que es básicamente la actividad que mas realizan los afiliados a la Cámara de Comercio de Cuenca.

Mientras que una incidencia directa en la Cámara como tal no podemos establecerla ya que esta es una institución sin fines de lucro que no paga Impuesto a la Renta, no realiza actividades de importación y por lo tanto no se vería afectada por los cambios gubernamentales,

Cabe indicar que genera incidencia es que al incrementarse los impuestos el sector comercial estaría en la obligación de recortar costos entre ellos dejar de percibir los servicios de la Cámara como capacitaciones, seminarios, asesorías y la misma afiliación.³⁴

4.2.2.1.2. Entorno sociocultural y demográfico

El aspecto sociocultural proporciona información a la Cámara de Comercio de Cuenca, en lo referente a todos aquellos antecedentes históricos, ideológicos, de valores y normas de la sociedad y aquellos aspectos que definen la naturaleza de los sistemas e instituciones sociales.

- **Ocupación y educación**

El nivel de educación tiene una incidencia positiva pues favorece directamente el desarrollo social y económico de un país, un alto nivel de educación ayuda a que los individuos puedan hacer frente a las rápidas transformaciones de la tecnología, de la producción, al desarrollo cultural etc., pero se cabe establecer que estos conocimientos

³⁴ Entrevista al Ing. Matías Abad Vicepresidente Ejecutivo Cámara de Comercio de Cuenca.

deben ser constantemente actualizados ya que en gran parte de la población estos conocimientos se vuelven obsoletos generalmente en el corto plazo.

En cuanto a las empresas con una mejor nivel educacional dentro del país estas ya no van a tener que recurrir a profesionales internacionales para capacitar a su personal o para el asesoramiento y mantenimiento de las maquinas que usan para el desempeño de sus actividades lo que incentiva a la generación de fuentes de empleo.

En los últimos años la educación ha sido un eje fundamental para este gobierno y a invertido en becas e infraestructura para mejorar el nivel de educación del país y la competitividad entre individuos y entre empresas.

Con relación a la Cámara de Comercio de Cuenca el nivel de educación y la ocupación de los socios que hacen uso de sus servicios de asesoría y capacitación es muy importante ya que esta variable permite a la Cámara no excluir pero si segmentar de manera adecuada sus servicios a fin de tomar decisiones para definir qué servicios ofertar.³⁵

- **Migración**

A pesar de que la migración ha aportado ingresos considerables a la economía del país mediante las divisas mejorando de alguna manera la calidad de vida de quienes las reciben, esto ha provocado un fenómeno social.

Con la migración el país pierde principalmente su fuerza laboral y se incrementa más aun este fenómeno con la desintegración familiar pero centrándonos en la perdida de mano de obra esto sin duda afecta a las empresas que se ven en la necesidad de contratar a personas provenientes de los países vecinos Colombia y Perú quienes si bien cobran valores inferiores a los ecuatorianos por su labor en la mayoría de los casos las empresas no conocen su origen y reputación arriesgando así su seguridad empresarial además esto genera que cuando quienes dejaron el país deciden regresar

³⁵ Entrevista al Ing. Matías Abad Vicepresidente Ejecutivo Cámara de Comercio de Cuenca.

se enfrentan a una situación de desempleo que en la mayoría de los casos los obliga a retornar al exterior.

Pero últimamente el gobierno ha implementado un plan de retorno al país el mismo que ha sido de gran acogida pues 11.440 ecuatorianos se han acogido a este plan, según los últimos datos del Ministerio de Trabajo e Inmigración, muchos de quienes regresaron al país han creado microempresas para mejorar su calidad de vida y satisfacer sus necesidades, incrementando fuentes de empleo y aportando al desarrollo de la economía del país.

- **Edad.**

La edad es un factor que hoy en día incide directamente al momento de que una empresa decide contratar personal, las personas de más edad esto en relación al límite que establece la organización se ven estigmatizadas lo que representa una menor contratación pues se considera que han perdido su capacidad laboral.

La mayoría de empresas buscan contratar personas jóvenes que tengan conocimientos frescos sobre el entorno económico de la empresa que estén al día en el manejo de las tecnologías y que aporten ideas para que la empresa y sus miembros se adapten a las actuales exigencias del mercado.

Si bien los trabajadores de mayor edad no tienen conocimientos tan actualizados ellos tienen la experiencia que les facilita la transferencia de conocimiento intergeneracional, garantizan la sucesión en la gerencia en las pymes y aportan estabilidad a plantillas con alta rotación.

La edad es una variable de incidencia ya que la Cámara de Comercio de Cuenca puede segmentar su mercado de acuerdo a la edad y cumplir con el objetivo de incrementar su segmento de afiliados jóvenes comprendidos entre los 25 y 40 años que es el de menor

tamaño en la actualidad a diferencia de sus afiliados de edad avanzada que representan la mayoría.³⁶

4.2.2.1.3. Entorno político y legal.

La Cámara de Comercio como una institución de representación gremial debe estar al tanto de los cambios que se producen en las políticas gubernamentales y normativas legales que de alguna manera inciden en las actividades de la institución.

Cambios en leyes como Código del Trabajo, Código Tributario, Código de Comercio, Reglamentos Aduaneros, el Código de la Producción, Licencias de Importación, Ley de Control del Poder de Mercado; Ordenanzas Municipales, Derecho Mercantil, Derecho Administrativo, deben ser manejados por la institución.

Los gremios actualmente no tienen el peso político que tenían antes. El Presidente Correa, en 2008, eliminó la obligatoriedad a pertenecer a gremios y colegios profesionales, debilitando su capacidad de representación. Asimismo, en algunas instancias públicas ya no existe participación del sector privado organizado, por lo que se ha limitado su participación en las decisiones país.

No existe seguridad jurídica. No existen reglas del juego claras para que el sector privado, o inversionistas extranjeros, arriesguen su capital en la generación de nuevas empresas y productos en el Ecuador.³⁷

4.2.2.1.4. Entorno Tecnológico.

El país no cuenta con cifras oficiales del impacto de las herramientas tecnológicas en las empresas, pero se conoce que sectores como la industria, agricultura, servicios, transporte y logística consumen entre el 26% y 30% del software relacionados con productos de comunicación.

La mitad de las empresas ecuatorianas no cuentan con portales web esto afecta la competitividad y la apertura de nuevos mercados a nivel internacional.

³⁶ Entrevista al Ing. Matías Abad Vicepresidente Ejecutivo Cámara de Comercio de Cuenca.

³⁷ Entrevista al Ing. Matías Abad Vicepresidente Ejecutivo Cámara de Comercio de Cuenca.

Las redes sociales permiten mayor acercamiento entre el cliente y la empresa, además de atender inmediatamente los requerimientos que los usuarios hacen.

Quito, Guayaquil y Cuenca son las ciudades donde más usan las tecnologías de la comunicación.³⁸

El internet en el país ha tenido un crecimiento importante siendo Pichincha, Guayas y Azuay las provincias con mayor número de usuarios de internet.

A continuación se presenta un cuadro donde se puede observar claramente el uso de internet por provincia en el Ecuador:

Tabla 27: Cuentas y Usuarios de Internet por Provincia

DATOS DE CUENTAS Y USUARIOS DE INTERNET POR PROVINCIA							
MES: DICIEMBRE							
AÑO: 2012							
No.	PROVINCIA	Cuentas Conmutadas	Cuentas Dedicadas	Cuentas Totales	Estimado de Usuarios Conmutados	Estimado de Usuarios Dedicados	Estimado de Usuarios Totales
1	Azuay	355	66.264	66.619	1.420	248.694	250.114
2	Bolívar	13	4.933	4.946	52	38.173	38.225
3	Cañar	35	9.115	9.150	140	52.729	52.869
4	Carchi	21	5.638	5.659	84	31.097	31.181
5	Chimborazo	55	20.471	20.526	220	154.856	155.076
6	Cotopaxi	50	13.730	13.780	200	150.878	151.078
7	El Oro	120	25.299	25.419	480	158.787	159.267
8	Esmeraldas	60	16.029	16.089	240	86.793	87.033
9	Galápagos	62	2.193	2.255	248	18.278	18.526
10	Guayas	931	224.116	225.047	3.724	1.480.896	1.484.620
11	Imbabura	84	19.756	19.840	336	120.607	120.943
12	Loja	279	21.722	22.001	1.116	124.759	125.875
13	Los Ríos	71	16.648	16.719	284	86.985	87.269
14	Manabí	81	35.106	35.187	324	191.003	191.327
15	Morona Santiago	2	5.211	5.213	8	37.462	37.470
16	Napo	6	4.231	4.237	24	38.960	38.984
17	Orellana	3	4.853	4.856	12	32.126	32.138
18	Pastaza	7	5.186	5.193	28	39.239	39.267
19	Pichincha	5.642	318.449	324.091	22.568	2.166.750	2.189.318
20	Santa Elena	16	8.719	8.735	64	54.835	54.899
21	Santo Domingo de los Tsáchilas	73	18.192	18.265	292	113.004	113.296
22	Sucumbíos	15	4.621	4.636	60	33.647	33.707
23	Tungurahua	148	28.316	28.464	592	193.039	193.631
24	Zamora Chinchipe	34	3.315	3.349	136	24.376	24.512
25	Operadoras Móviles			3.300.480			3.300.480
	Total General	8.163	882.113	4.190.756	32.652	5.677.973	9.011.105

Fuente: www.supertel.gob.ec/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=312

Elaborado por: Magaly Díaz-Diego Díaz.

³⁸ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-uso-de-las-tic-en-los-negocios-579268.html>

Muchos servicios públicos y privados hoy están en línea, y se puede acceder a ellos a través de cualquier conexión doméstica a Internet, permitiendo un ahorro sustancial de tiempo y dinero.

Para la Cámara de Comercio de Cuenca estar a la par de los avances tecnológicos es un aporte fundamental ya sea para emitir comunicaciones para los diferentes segmentos de socios como para el manejo de su información interna.

En la Cámara de Comercio de Cuenca la información interna se maneja bajo los parámetros de la norma ISO la cual regula que se mantenga una política de calidad y una organización por departamentos, por roles, por tipo de información teniendo como guía principal al vicepresidente ejecutivo de la institución y cada departamento maneja su información de forma independiente con el apoyo del departamento de sistemas que hace uso de la tecnología para el respaldo y protección de la información manejada por cada miembro de la Cámara.

La Cámara se actualiza constantemente en cuanto al uso de las Tic's de manera trimestral mediante el manejo de indicadores se evalúa la función de la plataforma tecnológica y su impacto en los socios y público en general.

La Cámara actualmente cuenta con una base de envío de boletines a los socios en donde se da a conocer los talleres, seminarios y eventos que se están desarrollando y además emiten información a través de las redes sociales lo que le permite brindar un mejor servicio a mayor velocidad.

El problema para algunos afiliados se da porque varias empresas tienen representantes de edad elevada que no pudieron adecuarse a la tecnología debido a la brecha generacional existencial que impide que puedan ingresar al mundo tecnológico.

4.2.2.2. Ambiente de las Actividades

En el Ecuador, y concretamente en la ciudad de Cuenca, los gremios empresariales se han concentrado en generar la mayor parte de sus servicios en tres categorías:

- Servicios de representación y relaciones públicas, orientados a defender y promover los intereses de sus afiliados
- Servicios de Capacitación
- Servicios de Información (estadísticas, noticias, informes)

4.2.2.2.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter

Rivalidad Entre Los Competidores Existentes.

La rivalidad es baja, si bien se podría considerar por su relevancia a la Cámara de Industrias de Cuenca como un eventual rival, más bien su enfoque está dirigido hacia la actividad de representación y trabajo por las grandes industrias, por lo que en muchas iniciativas es un importante aliado estratégico. Incluso, el 50% de los socios de la Cámara de Industrias son afiliados a la Cámara de Comercio de Cuenca, lo que denota que estas empresas visualizan un valor complementario en ser también parte de esta institución.

Los competidores son escasos pues la entidad se enfoca en agrupar a los **comercios** de la ciudad mientras que las demás Cámaras tienen su propio enfoque como por ejemplo la Cámara de la Pequeña Industria que se enfoca en agrupar a las **pequeñas industrias** de la ciudad, la Cámara de Turismo trabaja por el desarrollo del sector turístico de la provincia por lo que reúne a empresas y profesionales que laboran en esta actividad.

Además no existe interés de generar una guerra de precios en lo relacionado a las membrecías que pagan los socios, pues al tener cada Cámara su enfoque no hay peligro

de arrebatarse socios. Pero cabe anotar que en cuanto a los servicios de mayor demanda como capacitaciones, asesorías los asociados tienen la libertad de escoger el de su mayor conveniencia.

Amenaza de Nuevos Participantes

La incidencia de esta fuerza competitiva es baja, pues si alguna empresa desea ofertar servicios similares a los de la Cámara de Comercio, tendría que considerar algunos factores que le permitan competir y ganar mercado:

- **Diferenciación de servicios:** La institución crea una enorme barrera de entrada a través de sus alianzas estratégicas con instituciones de prestigio como el TEC de Monterrey.
- **Requerimientos de capital:** La necesidad de invertir enormes recursos financieros en infraestructura y para ofertar similares servicios a los de la entidad crea una barrera de entrada importante para cualquier competidor.
- **Acceso a canales de distribución:** Algunas empresas tienen dificultades para obtener espacio en el mercado para sus productos o servicios, en el caso de la Cámara su nivel de distribución es cero y si es necesario incrementar los niveles de distribución está en la capacidad de cubrir esos gastos.
- **Política gubernamental:** El gobierno ha limitado en algo la entrada con las diferentes reformas en leyes que se han dado en el transcurso de estos años como por ejemplo; cambio en leyes tributarias, leyes laborales, etc.

Poder De Negociación De Los Clientes

Desde la eliminación de la obligatoriedad a pertenecer a cámaras, colegios profesionales y gremios, resuelta en 2008, la Cámara ha tenido que desarrollar una serie de productos y beneficios en una suerte de “enganche” para mantener su membrecía. En este sentido, en estos últimos meses, la Cámara ha emprendido acciones para generar servicios gratuitos, de bajo costo y de alta calidad para captar nuevas empresas en su membrecía. Sin embargo, no existe peligro de una eventual integración hacia atrás reflejándose así un poder de negociación bajo por parte de los clientes.

Además, los clientes tienen bajo poder de negociación pues en algunos casos sus compras no son en gran volumen y no repercute en mucho en la actividad de la Cámara.

Los servicios que prestan las empresas competidoras no están suficientemente diferenciados. La entidad ha logrado diferenciación por sus alianzas estratégicas.

También cabe recalcar que los socios de la Cámara en algunos casos no pueden brindarse su propio servicio de capacitación, asesoría, plan de crédito ya que para eso deberían cumplir ciertos aspectos e incurrir en gastos.

Poder De Negociación De Los Proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que los servicios y productos que requiere la Cámara de Comercio, provienen de sectores de poca concentración y, más bien, en virtud de esta amplia oferta la entidad puede hasta cierto punto poner sus condiciones de precio y formas de pago.

Así mismo, la institución, por su prestigio, es un cliente clave para muchos de sus proveedores.

Entre otros aspectos que reflejan el bajo poder de negociación que tienen los proveedores son:

- **Numero y Grado de Concentración:** Existe múltiples alternativas a las cuales la entidad puede acceder para adquirir sus insumos, bienes, por lo que los proveedores analizan las condiciones de precio establecidas por la entidad.
- **La cámara de comercio puede cambiar de proveedor por costos altos:** Los proveedores no pueden incrementar los precios repentinamente ya que al hacerlo impulsan a la Cámara a buscar otro proveedor.

Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

La Cámara como tal no tendría sustituto, pues como se manifestó cada Cámara se enfoca a un sector específico.

Pero si analizamos los servicios que brindan tales como capacitación, bolsa de trabajo, si tendría sustitutos, pues entidades privadas utilizan tácticas como competencia en precios, batallas publicitarias, incremento en servicio al cliente para de una u otra forma ganar posicionamiento en el mercado.

4.2.2.2. Clientes

- **Perfil del cliente**

La institución está principalmente compuesta por Pymes, más del 90% de sus afiliados presentan una facturación anual menor al millón de dólares. Más del 95% de los socios comercializan sus productos principalmente en Ecuador. El 10% de las empresas afiliadas son también miembros de otra Cámara.³⁹

³⁹ Entrevista al Ing. Matias Abad Vicepresidente ejecutivo Cámara de Comercio de Cuenca.

Al ya no ser obligatorio pertenecer a la Cámara, los socios actuales pagan su membresía anual porque sienten que reciben algún beneficio o servicio, por lo que existe un nivel de confianza relativamente alto hacia los funcionarios y directivos de la institución.

Los servicios más identificados por los miembros son, en orden de importancia, las capacitaciones, prestaciones sociales (seguro de salud y exequias), alquiler de locales, bolsa de empleo, boletines informativos. La entidad implementó un plan de facilidades de acceso a crédito el cual está teniendo mucho éxito.

Por otra parte, la Cámara tiene un fuerte posicionamiento como entidad vocera del sector Pyme frente al gobierno y la opinión pública.

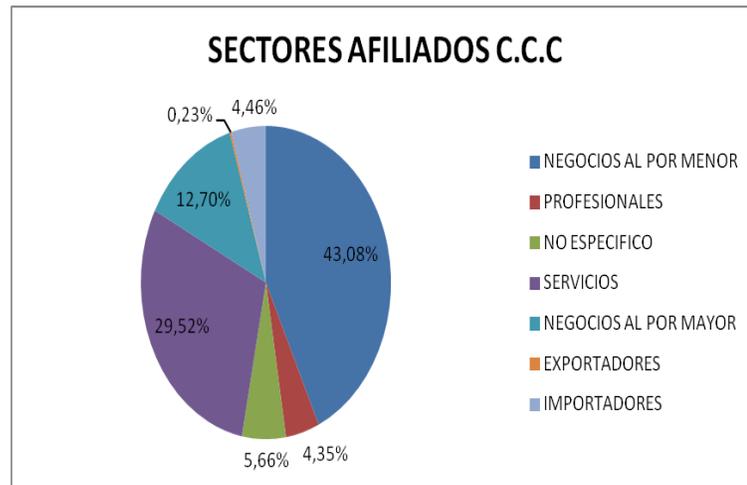
Tabla 28: Sectores Afiliados C.C.C.

NEGOCIOS AL POR MENOR	753
PROFESIONALES	76
NO ESPECIFICO	99
SERVICIOS	516
NEGOCIOS AL POR MAYOR	222
EXPORTADORES	4
IMPORTADORES	78
TOTAL	1748

Fuente: Base de Datos C.C.C.

Elaborado por: Magaly Díaz-Diego Díaz

Grafico 28: Sectores afiliados C.C.C.



Fuente: Base de Datos C.C.C.

Elaborado por: Magaly Díaz-Diego Díaz.

4.2.2.3. Mercado

La institución básicamente se enfoca y está interesada en captar afiliados del sector comercial de la Ciudad de Cuenca.

Si bien los segmentos de mercado son diversos en este sector considerando el **factor rentabilidad** los grandes negocios son el punto clave de la institución ya que el costo de afiliación de un comercio grande es por citar un ejemplo de \$2000 y de un comercio pequeño de \$200 lo cual refleja que para compensar la afiliación de un comercio grande se debería afiliar a 10 pequeños.

Otro factor que incide en esto también es el **número de empleados**, pues como sabemos los comercios grandes cuentan con un mayor número de empleados los mismos que pueden acceder a los servicios brindados por la institución como por ejemplo las capacitaciones.

Cabe recalcar también que a la entidad se afilian personas naturales que desean beneficiarse de los diferentes servicios ofertados.

4.2.2.2.4. Competencia directa e indirecta

Perfil de la competencia

Por el enfoque de la Cámara Comercio de Cuenca de ser un gremio productor de servicios dirigidos hacia un público masivo, particularmente del sector comercial, no existe una competencia directa. Sin embargo, algunos servicios si son ofrecidos por otras cámaras, asociaciones sectoriales y consultoras.

Es importante destacar el rol de las Consultoras Empresariales pues si bien, de manera imperfecta, compiten con la Cámara, los costos limitan su capacidad de vender masivamente sus servicios a las empresas. En este sentido, se podrían convertir en proveedores de ciertas asistencias y asesorías a través de la propia Cámara, por lo que se identifica un eventual **rol de distribuidor** que podría tener la Cámara de Comercio a partir de masificar estos servicios para reducir el costo de contrataciones individuales. Además no hay que olvidar a los Centros de Formación Privados y a las Fundaciones.

Tabla 29: Competencia

SERVICIOS	INSTITUCION	CARACTERISTICAS.
CAPACITACIONES	Cámara Ecuatoriano Americana.	1 Desarrollo integral del factor humano. Promueve el desenvolvimiento profesional de sus socios generando planes de formación especializados y acorde a las necesidades del mercado laboral.
		2 Eventos. <ul style="list-style-type: none"> • Conferencias con expositores de primer nivel quienes analizan temas relacionados a la coyuntura política, económica y social del Ecuador. • Seminarios de capacitación para niveles Gerenciales y Administrativos. • Talleres de actualización de conocimientos dirigidos a mandos medios y mandos ejecutivos. • Planificación y ejecución de proyectos de capacitación In Company.
	Cámara de la Pequeña Industria	1 Capacítate Pyme. La CAPIA es operadora de la SETEC (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional) en donde las empresas pueden realizar capacitaciones en distintas áreas financiadas en un 80 a 90% del valor de la misma, trabajan en distintas modalidades y de acuerdo a lo que solicita el cliente.
	Advance Consultora	1 Esta consultora ofrece servicios de investigación de mercados, planificación estratégica, evaluación de proyectos y sistemas de gestión y procesos.
	Acrisolar	1 Ofrece servicios de asesoría y consultoría en Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001, además ofrecen servicios de capacitación y formación en temas como Cultura de la Calidad, Indicadores de Gestión, Análisis de Datos Para Toma de Decisiones, Gestión por Procesos, Control Estadístico de Procesos.
	Business Solutions	1 Ofrece servicios de consultoría en temas como finanzas, contabilidad, tributación, asesoría en NIIF's, administración de riesgo, desarrollo evaluación y fiscalización de proyectos.
TEC DE MONTERREY	Cónsul Matrix	1 Ofrece servicios de planeación estrategia, estudios de factibilidad, apoyo a gestión integral de proyectos públicos y privados, auditorias de proyectos.
	Universidad de Cuenca	1 Maestría en Administracion Tributaria.
	Universidad del Azuay.	1 Maestrias en Comunicación y Marketing, Maestrias en Administracion de Empresas
ALQUILER DE LOCALES	Centro de Convenciones Mall del Rio.	1 Organización, coordinación y asistencia para eventos con equipo de profesionales. Equipos y sistemas de última tecnología Desayunos, Almuerzos o Cenas de Negocio.Lanzamiento de Marcas.Presentación de Productos y Servicios.Convenciones.Ferias.Desarrollo de Proyectos.Exposiciones.Seminarios.Asambleas
	Jardines de San Joaquín.	1 Conferencias, convenciones, almuerzos de trabajo, lanzamientos de nuevos productos, reuniones de ventas, presupuestos, planificación.
	Quinta Lucrecia.	1 Eventos empresariales.

Elaborado por: Autores.

4.2.2.3. Análisis FODA

4.2.2.3.1. Resumen Del Análisis De Factores Internos (IFAS)

Tabla 30: Matriz IFAS

Factores Estratégicos Internos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentario
Fortalezas				
1. Mantiene alianzas estratégicas con instituciones locales, nacionales e internacionales.	0.05	2	0,10	Posee alianzas con reconocidos bancos, cooperativas y empresas de la ciudad e instituciones del exterior.
2. Recurso humano con capacidad de gestión.	0.04	3	0.12	El personal de la Cámara participa en las soluciones de conflictos.
3. Capacidad de ofrecer servicios aprovechando la posibilidad de generar economías de escala.	0.02	2	0.04	Al generar economías de escala los costos totales son cada vez menores.
4. Cuentan con su servicio estrella que es el Centro de Capacitaciones.	0.09	3	0,27	Las capacitaciones que brindan son su carta de presentación.
5. Departamento de relaciones públicas que mantiene una excelente relación con los medios de comunicación.	0.05	3	0,15	Les permite con mayor facilidad dar a conocer las acciones que estan realizando.
6. La institución posee una política de excelencia en el servicio basada en la Norma ISO 9001.	0.09	2	0,18	Trabajan bajo una estricta política de calidad.
7. Tiene dentro de la ciudad la representación del Tecnológico de Monterrey.	0.08	3	0,24	Tienen el aval exclusivo del Tecnológico de Monterrey para ofertar sus cursos internacionales.
Debilidades				
1. Alta rotación de personal	0.05	1	0.05	La Cámara busca gente que este siempre actualizada con las tendencias del mercado.
2. Deficiente sistema informático	0.06	2	0,12	No se cuenta con un software para el manejo de base de datos de los clientes y grupos de interes.
3. Infraestructura antigua	0.04	1	0,04	La distribucion de las instalaciones es inadecuada.
4. Limitado plan de información.	0.10	3	0,30	La falta de comunicación a los clientes es un factor en contra para las aspiraciones de la Camara de incrementar la demanda.
5. Es difícil ofertar todos los servicios a los socios mayores ya que únicamente se interesan por las exequias y salud.	0.05	2	0,10	Es difícil llegar a los socios grandes pues por su trabajo carecen de tiempo.
6. No cuenta con un adecuado sistema de comunicación interna.	0.05	2	0,10	Esto dificulta que todos los directivos manejen información del mismo tipo.
7. No todo el personal conoce la Filosofía Institucional.	0.06	3	0.18	Se genera una mala imagen al público.
8. Presupuesto Limitado.	0.08	3	0.24	Hace difícil la realización de actividades que ayuden a mejorar la situacion de la institución.
9. Débil Imagen en el mercado.	0.09	2	0.18	Desconocimiento de los servicios que se ofertan.
CALIFICACIONES TOTALES	1		2,41	

Elaborado por: Magaly Díaz-Diego Díaz

La calificación ponderada que se obtuvo del análisis de los factores internos Fortalezas y Debilidades de la Cámara es de 2,41 este valor indica que la entidad se encuentra con una calificación por debajo de la media lo cual quiere decir que no está potenciando

completamente sus puntos fuertes o estrategias internas para reducir el impacto de las debilidades lo que significa que internamente la institución está débil a pesar de tener fortalezas de gran relevancia.

4.2.2.3.2. Resumen Del Análisis de Factores Externos (EFAS)

Tabla 31: Matriz EFAS

Factores Estratégicos Externos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentario
Oportunidades				
1. Amplio universo de empresas que todavía no están afiliadas.	0.15	2	0,30	Se puede incentivar a las empresas ha afiliarse y hacer uso de los servicios ofertados.
2. Incremento de la demanda de servicios de capacitación por parte de las empresas.	0.20	3	0,4	Las empresas buscan capacitar a sus empleados para un mayor grado de competitividad.
3. Interés de otras cámaras de integrarse con la Cámara de Comercio.	0.02	1	0,02	La unión entre las diferentes Cámaras puede incrementar los beneficios para los socios.
4. Realizar alianzas con empresas de renombre dentro de la ciudad y el país.	0.04	2	0,08	Esto fortalecería la imagen de la Camara y genera mayor atractivo para sus afiliados.
5. Ampliar sus servicios a otros segmentos que no sea específicamente el comercial.	0.06	2	0,12	Puede considerar el ofertar sus servicios como el de capacitaciones a sectores como el educativo, transportes, etc.
6. Diversificación de la cartera de servicios.	0.08	3	0,24	Genera mayor atractivo para los socios y público en general.
Amenazas				
1. Cambio de políticas gubernamentales fiscales, económicas, laborales, etc.	0.08	2	0,16	Cambios en la política gubernamental pueden modificar el accionar de la Cámara y repercutir en los socios.
2. Incremento de la competencia para los servicios que ofrece la cámara.	0.10	3	0,3	Los socios cuentan con mayor oferta de servicios lo que puede repercutir en la demanda que obtiene la Camara.
3. Incremento en las tasas de interés.	0.03	2	0,06	Al incrementarse las tasas de interés afectarían a su servicio de crédito y efectivo y disminuye el atractivo para los socios.
4. Variaciones dentro del mercado tales como en el precio, tasa de cambio, costo de materia prima.	0.04	2	0,08	Una variacion dentro del mercado genera una disminucion de gastos por parte de las empresas.
5. Cambios Tecnológicos.	0.05	3	0,15	Resultaría más complejo el manejo de bases de datos e información de importancia.
6. Cambios en las necesidades y gustos de los socios.	0.10	2	0,2	La demanda de los servicios se ve afectada.
7. Incremento en el poder de negociación de clientes y proveedores.	0.05	2	0,1	La institución pierde poder sobre oferta de servicios y adquisición de insumos.
CALIFICACIONES TOTALES	1.00		2,21	

Elaborado por: Magaly Díaz-Diego Díaz

La calificación ponderada de la matriz de factores externos es de 2,21 lo que refleja que las estrategias de la Cámara no están capitalizando adecuadamente a las oportunidades ni evitando las amenazas del entorno.

4.2.2.4 Áreas de Actuación

Para determinar el nivel de confianza y riesgo en las diferentes áreas auditadas se utilizó como referencia la tabla del Manual de Auditoría de Gestión para la Contraloría General del Estado y Entidades y Organismos sometidos a su control.

Tabla 32: Calificación de Confianza y Riesgo

CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA			
AUDITORIA DE MARKETING			
CALIFICACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO			
CONFIANZA	%	RIESGO	%
ALTA	76%-95%	BAJO	5%-24%
MEDIA	51%-75%	MEDIO	49%-25%
BAJA	15%-50%	ALTO	50%-85%

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión para la Contraloría General del Estado

Elaborado por: Magaly Díaz-Diego Díaz

4. 2.2.4.1. Auditoria de Estrategia de Marketing.

Para auditar la Estrategia de Marketing se desarrolló un cuestionario al Vicepresidente de la Cámara de Comercio, en el cual se obtuvo como resultado que la eficiencia de la estrategia se cumple en un 56% evidenciando las falencias de las estrategias implementadas por la entidad.

Tabla 33: Cuestionario Estrategias de Marketing

Cuestionario de Auditoria de la Estrategia de Marketing..					
Entidad:		Cámara de Comercio de Cuenca			
Departamento:		Comunicación y Mercadeo			
Preparado por:		John Díaz-Claudia Díaz			
Revisado por:		Ing. Juan Pablo Trujillo			
Fecha:		21 De Junio Del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Calificación Ponderada
		Si	No	Ponderación	
1	¿Esta definida con claridad y orientacion al mercado la mision de la entidad?		0	10	0
2	¿La mision es realizable?	1		10	10
3	¿Existe una planificación de marketing formal?		0	10	0
4	¿Se cuenta con objetivos de marketing claros a corto plazo?	1		9	9
5	¿Se cuenta con objetivos de marketing claros a mediano plazo?		0	9	0
6	¿Se cuenta con objetivos de marketing claros a largo plazo?		0	9	0
7	¿Los objetivos de marketing estan alineados con la mision de la Camara?	1		10	10
8	¿La estrategia de la Cámara es convincente?		0	10	0
9	¿El departamento de mercadeo cuenta con suficiente autonomia para realizar la estrategia de marketing?	1		8	8
10	¿Cuentan con criterios para valorar segmentos y escoger los mejores?		0	8	0
11	¿Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento?		0	8	0
12	¿Ha desarrollado la institución estrategias de posicionamiento y marketing mix adecuado para cada segmento ?	1		10	10
13	¿Se preveen contingencias y se planea que hacer en caso de que se presenten?	1		9	9
14	¿Se desarrolla ofertas y promociones para los diferentes segmentos de mercado?		0	8	0
TOTAL		6		100	56

Elaborado por: Autores.

4.2.2.4.1.1. Misión

La Cámara de Comercio de Cuenca tiene como misión “Servir a los socios respaldando sus actividades comerciales con herramientas adecuadas para enfrentar los retos actuales y futuros de la actividad productiva”.

4.2.2.4.1.1.1. Análisis de La Misión.

1. ¿Cuál es la razón de ser de la Cámara de Comercio de Cuenca?

Podemos identificar como el propósito básico de la Cámara el servir a los socios respaldando sus actividades comerciales.

2. ¿A qué sector se direcciona su misión?

El sector en el cual se encuentra la Cámara está implícito en la misión y este es el comercial.

3. ¿Cuál es su público objetivo?

La misión indica que los usuarios objetivos son los comercios de la ciudad.

4. ¿En dónde se encuentra su público objetivo?

Aunque en la misión no se establece el lugar en donde se encuentran sus usuarios objetivos, podríamos fácilmente intuir que estos se encuentran en la ciudad de Cuenca.

5. ¿Qué necesidades satisface?

La necesidad que la Cámara de Comercio de Cuenca está buscando satisfacer es la capacitación. Con esto se pretende brindar las herramientas necesarias a los socios para que puedan enfrentar los retos actuales y futuros que se les presente.

6. ¿Con que medios va a satisfacer esas necesidades?

La Cámara utilizara herramientas adecuadas para enfrentar los retos actuales y futuros de la actividad productiva, una manera es asociándose estratégicamente con entidades que ofrezcan la posibilidad de dar capacitaciones de alto valor para el mercado. Esto se ve reflejado sobretodo en el excelente convenio que manejan con el Tecnológico de Monterrey.

7. ¿Cuáles son los servicios que oferta?

La Cámara de Comercio de Cuenca oferta servicios tales como capacitación, apoyo logístico, asesorías, bolsa de empleos, plan de crédito y efectivo. De los cuales el más demandado por parte de los socios y no socios es el de capacitaciones

8. ¿Cuál es su Ventaja Competitiva?

La ventaja competitiva de la Cámara de Comercio es las alianzas estratégicas que mantiene con entidades de gran prestigio que ayudan de alguna manera a fortalecer sus servicios.

9. ¿Cómo mide el éxito de la misión?

La Cámara de Comercio de Cuenca realiza encuestas mensuales logrando así el poder retroalimentarse con información directa de los socios sobre la satisfacción de los servicios ofertados.

4.2.2.4.2. Visión

Ser una institución referente en la prestación de servicios empresariales en toda la provincia, con una alta vocación de servicio y comprometida con la búsqueda de nuevas herramientas para el desarrollo de sus afiliados.

4.2.2.5.2.1. Análisis de la Visión.

La visión de la institución expone la necesidad de generar un cambio positivo y progresivo, así también promueve la puesta en marcha de acciones para fortalecer y ampliar los recursos organizacionales sin dejar de estar orientada a satisfacer las necesidades de sus socios.

Cabe indicar que a pesar de tener una visión bien establecida esta no ha sido correctamente internalizada pues no todos los miembros de la entidad tienen conocimiento de la misma.

4.2.2.5.3. Objetivos.

Estrategia	Objetivo	Acciones	Meta	Indicadores
Establecer mecanismos de comunicación eficaces que permitan una dinámica interacción con los afiliados	Fortalecer la relación con los socios y propiciar un intercambio de ideas y propuestas para una mejor orientación de los servicios de la cámara y el consiguiente beneficio de las empresas, retroalimentación.	1.- Diseñar el plan comunicacional 2.- Implementar el plan comunicacional	1.- Diseñar al menos dos herramientas nuevas que mejoren la comunicación con los clientes, en el primer año luego de diseñado el plan comunicacional 2.- Implementar estos mecanismos en un lapso no mayor de tres meses después de diseñado el servicio	1.- Número de herramientas de comunicación diseñadas e implementadas

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca

4.2.2.5.3.1. Análisis de Objetivos

La institución tiene establecido su objetivo de Marketing desde hace 2 años, pero cabe indicar que hasta la fecha no se ha puesto en marcha las acciones del diseño e implementación de un plan comunicacional.

El manejo del Marketing es de forma empírica es decir se realizan las cosas de acuerdo a como lo van necesitando.

4.2.2.5.3.2. Análisis de metas

Al no haberse implementado el plan comunicacional las metas del diseñado e implementación las herramientas para mejorar la comunicación con los clientes no se han alcanzado.

4.2.2.5.4. Estrategia

La Cámara de Comercio de Cuenca utiliza diversas estrategias para lograr la satisfacción de sus afiliados que si bien hemos podido establecer no son muchas para su Vicepresidente de alguna manera han permitido llevar a cabo acciones para el beneficio de sus socios, las mismas que se detallan a continuación:

- **Imagen Corporativa.**

La principal estrategia que se ha implementado en los últimos tiempos dentro de la institución ha sido el unificar la imagen corporativa con el uso de colores institucionales que proyecten una imagen de entidad seria y comprometida con el objetivo de fortalecer así el posicionamiento de la marca.

Imagen 7: Marca C.C.C.



Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca

- **Marketing Directo.**

Otra de las estrategias que la Cámara de Comercio utiliza para fomentar la fidelidad de sus socios, es el marketing directo con el objetivo de llegar de una manera más personalizada a sus afiliados entre las actividades que desarrolla esta la realización de llamadas frecuentes a los afiliados, además realizan 100 encuestas al mes (1200 al año) para conocer su satisfacción con respecto a los servicios que ofrecen.

- **Canales de Comunicación.**

La Cámara ha generado nuevos canales de comunicación con sus asociados han iniciado con la implementación de la revista “Contenidos” en donde se da a conocer los eventos que se están desarrollando y los que se llevarán a cabo, se maneja un contenido que sea fácilmente entendible nada técnico esto con la consideración de que la mayor parte de sus afiliados son PYMES.

Se ha reducido significativamente el uso de medios tradicionales (prensa, radio) para la publicidad ahora se realiza más inversión en medios virtuales (internet) para adecuarse al contexto se pauta en redes sociales, la Cámara cuenta con un sistema de mailing cuyo servidor se encuentra en los Estados Unidos y el sistema envía automáticamente

en promedio 3 correos electrónicos a la semana, se utiliza el envío de folletos, material POP.

- **Relaciones Públicas**

La entidad, ha logrado establecer una excelente relación con los medios de comunicación dentro de la ciudad, herramienta que les permite desarrollar las relaciones publicas de la institución mediante ruedas de prensa, entrevistas a los directivos y personal, y por los eventos que organiza están constantemente generando noticia.

4.2.2.6. Auditoria de Organización de Marketing.

Tabla 34: Cuestionario Organización de Marketing

Cuestionario de Auditoria de la Organización de Marketing.					
Entidad:		Cámara de Comercio de Cuenca			
Departamento:		Comunicación y Mercadeo			
Preparado por:		John Díaz-Claudia Díaz			
Revisado por:		Ing. Juan Pablo Trujillo.			
Fecha:		5 De Julio Del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		Si	No	Ponderación	Calificación Ponderada
1	¿La alta dirección es proclive al marketing?		0	8	0
2	¿Los puestos de trabajo están bien definidos y se les atribuye objetivos, responsabilidades y la suficiente autoridad para desarrollarlos?		0	9	0
3	¿El clima general del trabajo es favorable?	1		8	8
4	¿Existe un manual de organización en la institución?	1		8	8
5	¿La tasa de absentismo y rotación de personal son normales?		0	8	0
6	¿Existe un responsable y una política que coordinen las diferentes campañas de publicidad, promoción, relaciones públicas, comunicación, etc.?	1		8	8
7	¿Existe un sistema de remuneración dinámico y motivador?	1		7	7
8	¿La dirección está cualificada para cubrir satisfactoriamente el reto del mercado?		0	8	0
9	¿El staff está suficientemente motivado?	1		8	8
10	¿El equipo administrativo recibe formación profesional de forma regular?		0	9	0
11	¿Posee la institución una red de ventas muy profesional?		0	8	0
12	¿Conocen todos los miembros del departamento las especificaciones de los servicios ofertados por la Cámara?	1		8	8
13	¿Los directivos de la Camara reciben del personal un reporte periodico de actividades?	1		9	9
14	¿Se estimula el crecimiento profesional del personal?	1		8	8
15	¿Se realizan evaluaciones del desempeño del personal?	1		9	9
16	¿Existe un sistema de comunicación interna en la empresa?		0	8	0
TOTAL		15		100	73

Elaborado por: Autores.

A través del cuestionario aplicado al Vicepresidente de la Cámara de Comercio, se determino que la Organización de Marketing se cumple eficazmente en un 73% debido a que se maneja las actividades en base a la Política de Calidad ISO 9001, pero a la entidad le hace falta implementar un plan con acciones, tiempos, presupuesto y responsables para mejorar su accionar.

4.2.2.6.1. Análisis de estructura formal.

La institución está integrada por 22 personas distribuidas en los cargos de Vicepresidente Ejecutivo, Contadora, Auxiliar Contable, Encargado de Sistemas, Relacionista Pública, Coordinadora Administrativa, Recepcionista, Encargado de Apoyo al Socio, Encargado de Apoyo Logístico, etc. por lo que cuenta con una estructura formal de tareas y relaciones de autoridad con el afán de controlar la forma en la cual sus colaboradores laboran y utilizan los recursos para alcanzar los objetivos de la entidad. Por tal razón, sitúa a cada trabajador en un puesto que determina el estatus que tiene esa persona en la estructura y las funciones que debe desempeñar.

La estructura formal que maneja la Cámara de Comercio es una estructura **jerárquica funcional**, pues las órdenes van desde el nivel superior al nivel inferior y cada nivel tiene definido sus funciones las mismas que se ejecutan generalmente con la aprobación de la Vicepresidencia Ejecutiva.

Elementos de la Estructura Formal de la Cámara de Comercio

- **Autoridad:** La autoridad va desde la Asamblea General que es el máximo órgano de la institución, seguida del Directorio y la Presidencia respectivamente. Pero es la Vicepresidencia Ejecutiva la que se halla al frente de las decisiones diarias del accionar de la Cámara.

- **Especialización:** La Cámara de Comercio se encuentra dividida por departamentos que cumplen una función determinada y tienen un responsable del mismo.
- **Cadena de mando:** Al interior de la Cámara los reportes de información van desde los niveles inferiores de jerarquía hasta la parte superior, el Vicepresidente Ejecutivo hace su reporte a los Directivos de la institución generalmente de forma mensual, mientras que los encargados de los departamentos realizan una presentación para proyectarla de forma semanal a la Vicepresidencia Ejecutiva principalmente estos reportes lo realizan los departamentos que están a cargo de los ingresos como Ventas y mensualmente se realiza un informe de indicadores sobre temas como satisfacción de los socios, exposición de marca entre otros temas.
- **Centralización:** La toma de decisiones está centralizada, pues todas las actividades que se vayan a realizar deben tener la revisión y aprobación de tiempos, actividades, presupuesto, responsable por parte de la Vicepresidencia Ejecutiva.
- **Formalización:** El staff se acoge a la Norma de Gestión de Calidad ISO 9001 para el desempeño de sus funciones en el que se describen procesos, funciones, perfiles y actividades que se deben realizar.

4.2.2.6.2. Análisis de eficiencia funcional.

El organigrama de la institución tiene un tiempo de 4 años desde su implementación en él se describen todas las líneas jerárquicas de la institución.

La jerarquía que va desde la Asamblea General hasta la Presidencia se considera como cargos honoríficos ya que se encargan de la dirección de la Cámara pero no reciben remuneración.

Los cargos que se establecen desde la Vicepresidencia hasta los Departamentos y sus vinculados se encargan de la parte operativa de la institución esto es que laboran las 8 horas laborables y reciben una remuneración de acuerdo a la función que desempeñen.

Todos los departamentos tienen una sola persona que se encuentra al frente del mismo a excepción de los departamentos de Contabilidad y de Recaudación que cuentan con 2 personas que se desempeñan como el encargado y un auxiliar.

- **Vicepresidencia Ejecutiva.-** Es el encargado de la toma de decisiones al interior de la Cámara y es la máxima autoridad a quien se deben todos los departamentos y sus funcionarios.
- **Coordinación Administrativa.-** Se encarga de la Administración de los Recursos Humanos y de la Gestión de Proyectos dentro de la institución.
- **Apoyo al Socio.-** Tiene a su cargo brindar la asesoría requerida por los socios en el aspecto comercial fundamentalmente.
- **Apoyo logístico.-** Responsable de la Administración Física de los espacios y de la realización de eventos, aquí se encuentran las áreas de consejería y limpieza para brindar apoyo al encargado de este departamento.
- **Centro de Estudios.-** Con las áreas de Enter que se encarga de la capacitación tecnológica y el Tecnológico de Monterrey que desarrolla programas de estudios internacionales para los socios y público en general.
- **Departamento Financiero.-** Tiene a su cargo el manejo de la Contabilidad de la institución y lo relacionado a presupuestos, manejo de gastos, etc.

- **Sistemas.-** Encargado del manejo de la plataforma virtual de la Cámara y de la implementación de software para el respaldo de la información dentro de la institución, brinda apoyo tecnológico a los diferentes departamentos.

Se ha identificado que el organigrama no ha sido actualizado pues en él se encuentra inmersa el área INVEC que se encarga de captar inversión extranjera directa pero que actualmente es una organización autónoma que no guarda relación alguna con la Cámara por lo que se debería eliminar del organigrama institucional.

4.2.2.6.3. Departamento de Comunicación y Mercadeo.

El Departamento de Comunicación y Mercadeo de la Cámara de Comercio de Cuenca se encuentra únicamente a cargo de la Lcda. Martha Urgiles Encalada la misma que lleva laborando en la entidad por 2 años desempeñando actividades como: el manejo de imagen institucional, el desarrollo de los productos comunicacionales como afiches, flyers, revistas, manejo de la pagina web, encargada del quipe de prensa, del manejo de las relaciones publicas de la Cámara esto es entrevistas en radio, prensa, televisión así como el respaldo de la presencia en estos medios de cualquier funcionario de la institución, además es responsable de la comunicación interna de la Cámara.

En el departamento de marketing así como en los demás departamentos todas las funciones a desempeñar se encuentran regidas por el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

Además de ello este departamento se maneja bajo indicadores, los mismos que les permiten verificar el alcance de los objetivos del departamento.

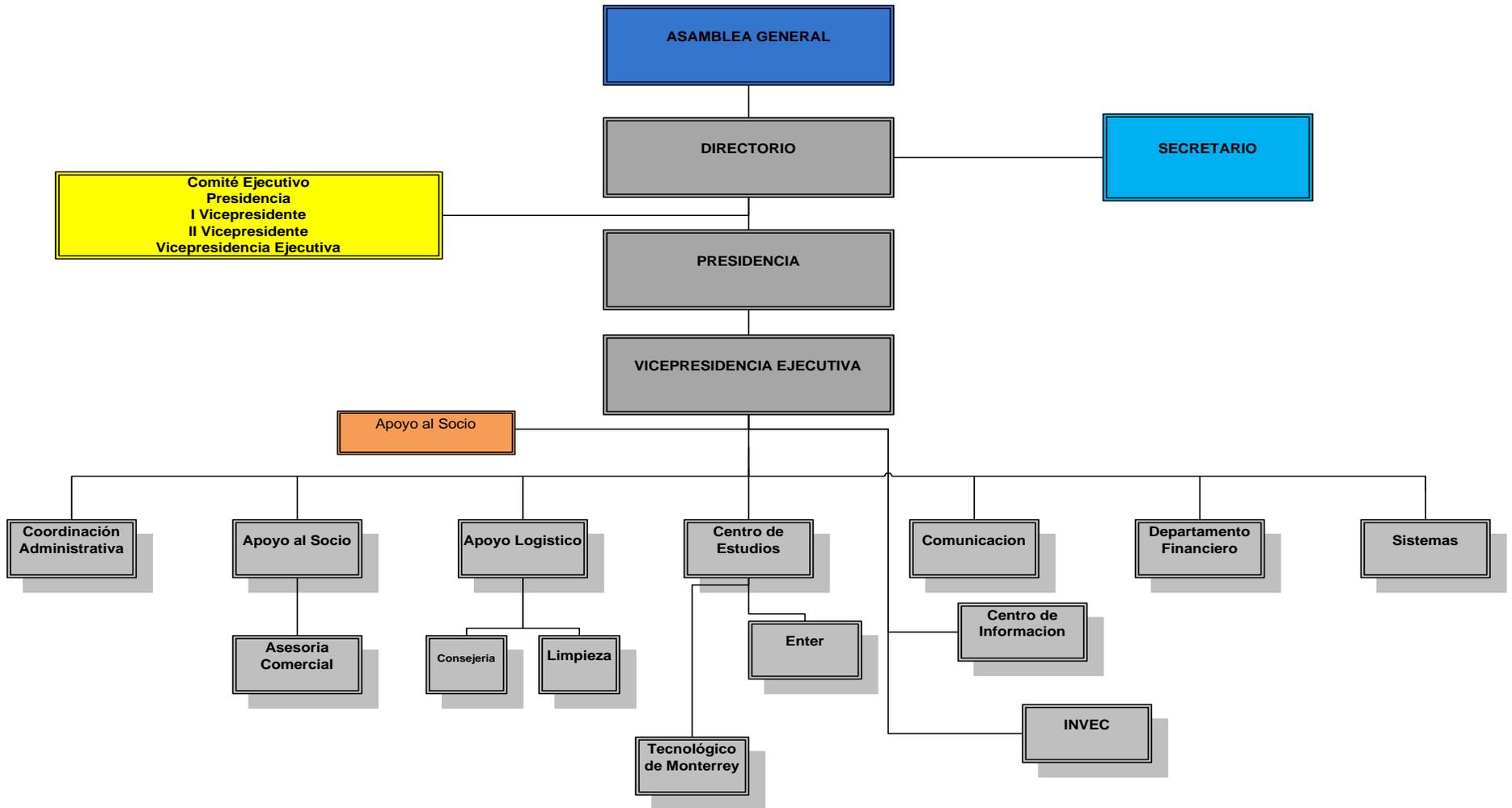


Imagen 8: Organigrama Cámara de Comercio de Cuenca

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca

4.2.2.7. Auditoria de Sistemas de Marketing.

Tabla 35: Cuestionario Sistemas de Información de Marketing

Cuestionario de Auditoria de los Sistemas de Información de Marketing.					
Entidad:		Cámara de Comercio de Cuenca			
Departamento:		Comunicación y Mercadeo			
Preparado por:		John Díaz-Claudia Díaz			
Revisado por:		Ing. Juan Pablo Trujillo.			
Fecha:		18 De Julio del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		Si	No	Ponderación	Calificación Ponderada
1	¿Existe un SIM?		0	10	0
2	¿Se conoce en profundidad a la competencia?		0	8	0
3	¿Se siguen y analizan las tendencias del mercado?		0	10	0
4	¿Se hacen estudios comparativos: mercados, productos, servicios, precios...?		0	9	0
5	¿Se analiza la repercusión de los avances tecnológicos?		0	7	0
6	¿Se planifica la oferta de servicios en base a las demandas del mercado?		0	9	0
7	¿Se realizan de forma regular estudios o informes de mercado?	1		9	9
8	¿Se consideran y valoran las aportaciones que realiza el personal sea cual sea su categoría?	1		8	8
9	¿Se conocen los diferentes segmentos del mercado?		0	9	0
10	¿Se investigan permanentemente las necesidades del público objetivo?	1		10	10
11	¿Existe un alto nivel de control de las diferentes variables de marketing?		0	10	0
12	¿Resultan adecuados los sistemas de control actuales?		0	10	0
13	¿Se tienen medidas estándar para controlar el nivel de calidad en el servicio al cliente?	1		10	10
14	¿Se revisan los precios de forma periódica? ¿Se considera a la competencia y al mercado para ello?		0	8	0
15	¿Se revisa la idoneidad de los canales de comunicación de forma sistemática?	1		10	10
16	¿Se estudia la posibilidad de entrar en nuevos canales de comunicación?		0	8	0
17	¿Se revisan regularmente los catálogos de información?	1		10	10
18	¿Se desarrolla la investigación de concepto y análisis antes de intervenir en nuevas ideas?		0	9	0
19	¿Se lleva a cabo test de servicio y mercado adecuados antes de lanzar nuevos servicios?		0	9	0
TOTAL		8		100	57

Elaborado por: Autores.

En lo referente a los Sistemas de Información de Marketing la eficiencia alcanza el 57% debido a que estos sistemas se utilizan de manera exclusiva para el envío de información a los socios y demás público de interés en lo referente a los servicios que se ofertan pero esta información no se usa para el análisis de situaciones ni para la toma de decisiones.

4.2.2.7.1. Sistemas de Información de Marketing.

La Cámara de Comercio de Cuenca no cuenta con Sistemas de Información de Marketing debido a la falta de presupuesto, únicamente tienen establecido un mecanismo mediante el cual recopilan los principales requerimientos de los socios en cuanto a las capacitaciones que desean, de la misma manera recogen las observaciones que los socios realizan sobre el accionar de la institución y este medio es utilizado como una herramienta más para medir la satisfacción de los socios.

Si bien se recoge información de valiosa importancia esta no es guardada en una base de datos específica se la utiliza para implementar mejoras pero no se la usa como un dato histórico que ayude a evaluar el comportamiento de las variables de satisfacción de los socios a lo largo de los años.

En cuanto a la información de proveedores tampoco se cuenta con una base de datos sobre los datos de los mismos, se escoge al proveedor en base a los requerimientos que se tenga y a la actividad que se vaya a llevar a cabo, siempre se rota de proveedor generalmente se solicitan 3 proformas antes de tomar una decisión se mantiene una particularidad para contratar los servicios de un proveedor esta es que el proveedor tiene que ser afiliado de la Cámara esto como una manera de retribuir a los afiliados la confianza depositada en la institución.

4.2.2.7.2. Sistemas de control de marketing.

Dentro de los Sistemas de Control de Marketing la Cámara de Comercio de Cuenca ha establecido medios tradicionales para el control del desempeño del Marketing, Relaciones Publicas y Comunicación de la institución básicamente para medir la satisfacción de los socios en cuanto a los servicios ofertados por la Cámara.

Entre los medios más utilizados están la realización de encuestas, llamadas a los socios, canal de reclamos y quejas, se realizan visitas periódicas a los socios.

4.2.2.8. Auditoria de Productividad de Marketing

Tabla 36: ROI Publicidad

MIX DE MEDIOS	INVERSION	AUDIENCIA	AWARENCES	CONSIDERATION	ACTION		FACTURACION	UTILIDAD	ROI
		BASE DE DATOS	CONTACTADOS	INTERESADOS	COTIZADOS	COMPRADOS			
Diario El Mercurio	4000	5000	2500	25	12	7	3500	1120	0,28
BTL									
Material Promocional	1800	2000	2000	150	80	4	2000	640	0,36
Afiches Publicitarios	6000	2000	300	50	15	3	1500	480	0,08
DIGITAL									
Correos Electronicos	500	2000	2000	90	50	30	15000	4800	9,6
Facebook	300	3317	3317	80	15	6	3000	960	3,20
TOTALES	12600	14317	10117	395	172	50	25000	8000	13,52

Elaborado por: Autores.

La productividad de Marketing en la Cámara de Comercio se analizó en base al servicio que le genera mayores ingresos a la entidad que son las Capacitaciones y para el cual se desarrolla mayor publicidad.

Por la variación en los precios de las capacitaciones se estableció un valor promedio de \$500. En conjunto la Cámara tiene un retorno sobre la inversión de 13,52 veces, resultando como medio de publicidad más idóneo el internet mediante el uso de los correos electrónicos.

Tabla 37: Estados de Resultados

CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DICIEMBRE 2011		
INGRESOS OPERACIONALES	DOLARES	% PARTICIPACION CUENTA
Servicios Prestados	620000	100,00
GASTOS OPERACIONALES		
Gastos de Operación	498000	80,32258
UTILIDAD OPERACIONAL	122000	19,67742
GASTOS COMERCIALIZACION		
PUBLICIDAD	8000	1,29032
Depreciación	44000	7,09677
UTILIDAD NETA	70000	11,29032

CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DICIEMBRE 2012		
INGRESOS OPERACIONALES	DOLARES	% PARTICIPACION CUENTA
Servicios Prestados	600000	100,00
GASTOS OPERACIONALES		
Gastos de Operación	510000	85,00
UTILIDAD OPERACIONAL	90000	15,00
GASTOS COMERCIALIZACION		
PUBLICIDAD	12600	2,10
Depreciación	34000	5,66667
UTILIDAD NETA	43400	7,23333

Fuente: Estado Resultados Cámara Comercio de Cuenca.

Elaborado por: Autores.

Se determinó el porcentaje de participación de cada cuenta del estado de resultados en función de los ingresos se tiene que en el año 2011 los gastos de operación equivalen al 80,32%, la utilidad operacional representa el 19,67%, los gastos de publicidad son el 1,29% y los de depreciación el 7,10% mientras que la utilidad neta el 11,29%.

Para el año 2012 los gastos de operación representa el 85% del total de ingresos, la utilidad operacional tiene la participación del 15%, los gastos de publicidad ascienden al 2,10%, mientras que los gastos de depreciación tienen un porcentaje de participación del 5,67% y la utilidad neta el 7,23%.

4.2.2.9. Auditoría de Funciones de Marketing

Tabla 38: Cuestionario Funciones de Marketing

Cuestionario de Auditoria de las Funciones de Marketing.					
Entidad:		Cámara de Comercio de Cuenca			
Departamento:		Comunicación y Mercadeo			
Preparado por:		John Díaz-Claudia Díaz			
Revisado por:		Ing. Juan Pablo Trujillo.			
Fecha:		18 De Julio Del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Calificación Ponderada
		Si	No	Ponderación	
1	¿Se tiene establecido objetivos para cada línea de servicios?	1		9	9
2	¿Se conoce la percepción de los clientes en cuanto a la calidad de los servicios?	1		10	10
3	¿Existen estrategias, políticas y procedimientos para el establecimiento de precios?		0	8	0
4	¿Se fijan los precios en atención al criterio coste, demanda y competencia?		0	6	0
5	¿Se estudia la elasticidad de la demanda en relación a los precios?		0	5	0
6	¿Cuentan con objetivos y estrategias de distribución?		0	7	0
7	¿Poseen objetivos de publicidad de la organización?	1		8	8
8	¿Han realizado estudios para determinar que medios resultan mas efectivos para efectuar la publicidad?	1		10	10
9	¿Cuentan con objetivos de la fuerza de ventas?	1		9	9
10	¿Se fijan procedimientos para establecer cuotas y valorar resultados?	1		9	9
	TOTAL	6		100	55

Elaborado por: Autores.

La eficiencia en las funciones de marketing alcanza el 55% debido a que no se manejan políticas, objetivos y metas, en base a los requerimientos del mercado, y la información que se recaba no es usada de manera adecuada.

4.2.2.9.1. Análisis de servicios.

La cartera de servicios está conformada por 4 líneas que se oferta a socios y no socios de la entidad, la Línea de Capacitaciones conformada por 5 sublíneas:

Capacitaciones Gratuitas mediante convenios con entidades como Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Laborales.

Capacitaciones Empresariales en temas como Recursos Humanos, Contabilidad, Marketing, Finanzas, Ventas, Servicio al Cliente para ayudar al desarrollo empresarial de sus socios, son de corta duración pues el número de horas máximo de capacitación es de 72 horas.

Las Capacitaciones In Companies son estructuradas de acuerdo a las necesidades y exigencias de cada empresa, con la alternativa de formación empresarial ajustada a temarios y presupuestos solicitados por cada empresa y cliente.

Las Capacitaciones Tecnológicas son de mediana duración se realizan en convenios con Corporación Microsoft, Inter Grupo y otras entidades de prestigio.

Tecnológico de Monterrey ofrece programas internacionales de educación continua, seminarios e in companies para diversos sectores empresariales en el Austro del país, cuyo gran valor agregado es que los participantes puedan hacer aplicación práctica en la toma de decisiones de sus empresas, aportando con elementos que conduzcan al logro de los objetivos estratégicos institucionales con una duración de 120 horas.

La línea de Apoyo Logístico ofrece el alquiler de locales para todo tipo de eventos así como asesoría en protocolo, requerimientos de audio o equipos, catering y coordinación en los eventos.

La línea de Asesorías Empresariales ofrece Asesoría Legal a través de su departamento legal en casos para ser derivados a mediación, arbitraje o un abogado para proceder en la vía judicial en temas como: Propiedad Intelectual en la solicitud de búsqueda y registros, Derecho Laboral contratos de trabajo, reglamentos internos, actas de finiquito, Derecho Civil contratos, poderes generales y especiales, Constitución de Companies a través del servicio de Asesoría Societaria.

La línea de Plan de Salud y Exequias ofrece a los socios acceso a Punto Médico Familiar con acceso a consultas médicas con médicos de especialidad a \$4,50, Servicio de Emergencias Médicas a Domicilio dentro del perímetro urbano de la ciudad, Seguro de Vida por muerte accidental, Servicio Exequial hasta los 85 años de edad.

Servicios Adicionales.

Convenios Interinstitucionales.

Entre los servicios adicionales que la Cámara pone a disposición de los afiliados esta el Convenio para uso de instalaciones en las Cámaras de Guayaquil y Quito, Convenio con el Centro de Arbitraje y Mediación de las Cámaras de la Producción del Azuay.

Las Cámaras de Comercio de Guayaquil, Quito y Cuenca, han suscrito un convenio exclusivo para otorgar un mayor beneficio a sus socios.

Cualquiera de los afiliados de una de las Cámaras podrá utilizar sin costo alguno un espacio para oficina de reuniones con acceso a internet en las instalaciones de las otras Cámaras.

Para hacer uso de este beneficio, el afiliado deberá hacer la respectiva reserva y estar al día en su afiliación a cualquiera de las Cámaras a la que pertenezca.

El Centro de Arbitraje y Mediación de las Cámaras de la Producción del Azuay ofrece a los afiliados de la Cámara un 10% de descuento en sus servicios.

Créditos Bancarios.

Acceso a créditos de consumo hasta el monto de \$20.000 con tasas y plazos preferenciales para los socios en los Bancos de Guayaquil, de Machala y la Cooperativa Alfonso Jaramillo.

Compra de Facturas.

La Cámara de Comercio de Cuenca, en convenio con Factor LOGROS de Ecuador S.A. pone a su disposición el plan de compra de facturas Efectivo YA.

El afiliado recibe atención personalizada y directa del personal de LOGROS en las oficinas de la Cámara de Comercio de Cuenca.

Firma Electrónica.

La Cámara de Comercio ha sido autorizada por la SENATEL para, a través de la empresa certificadora "Security Data", comercializar certificados electrónicos para firmas digitales.

Tabla 39: Análisis del Servicio.

AMPLITUD				
PROFUNDIDAD	LINEA 1	LINEA 2	LINEA 3	LINEA 4
		CAPACITACIONES Capacitaciones Gratuitas Servicio Rentas Internas Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Ministerio de Relaciones Laborales Capacitaciones Empresariales Recursos Humanos Contabilidad Marketing Finanzas Ventas Servicio al Cliente Capacitaciones In Companies Capacitaciones Tecnológicas Excel Avanzado MicroTik Certified Wireless Engineer MicroTik Certified Network Associate Tecnológico de Monterrey Programa de Planificación Financiera y Presupuestación Trade and Shopper Marketing Comunicación Empresarial y Relaciones Públicas Administración Eficiente de Empresas Familiares	APOYO LOGISTICO Alquiler de Locales	ASESORIAS EMPRESARIALES Asesoría Legal Propiedad Intelectual Derecho Laboral Derecho Civil Constitución de Compañías Comercio Constitución de Compañías
LONGITUD				
PROFUNDIDAD LINEAS	17	1	5	1
AMPLITUD CARTERA	4			
LONGITUD CARTERA	24			
CONSISTENCIA	PUBLICIDAD LINEAS 1 Y 3			
	DISTRIBUCION , CLIENTES LINEAS 1,2,3,4.			

Elaborado por: Autores.

4.2.2.4. Matriz **Boston Consulting Group (Matriz BCG)**.

La Matriz BCG ha permitido identificar la ubicación en los distintos cuadrantes de los servicios de la Cámara en base a la participación dentro del portafolio de servicios de la institución de cada una de las principales líneas de servicio de acuerdo a los datos proporcionados de los años 2011 y 2012, en el cuadrante superior izquierdo se encuentra el servicio estrella que para la entidad resultan las Membrecías de Afiliación pues genera una utilidad conjunta de \$103790 siendo la más alta en comparación a las demás líneas de servicios.

En el cuadrante de servicio interrogante se ubican el Alquiler de Locales que es un servicio con poco tiempo de implementación y a pesar de generar un alto porcentaje de egresos para su mantenimiento su rentabilidad es significativa.

Como servicio vaca lechera identificamos a las Capacitaciones generan más efectivo que las otras líneas de servicio pudiendo ser usado para apoyar los servicios que necesitan más recursos.

Como servicio perro se ubica el servicio de Asesorías Empresariales que resulta poco conveniente para la entidad pues su rentabilidad es baja.

Tabla 40: Cuadro de Resultados Cámara Comercio Cuenca.

DESCRIPCION	2011			2012		
	Ingresos \$	Egresos \$	Utilidad \$	Ingresos \$	Egresos \$	Utilidad \$
Membrecías Afiliación	191540	145500	46040	176000	118250	57750
Capacitaciones	363846	297500	66346	348000	323950	24050
Alquiler de locales	54230	48000	6230	67000	60000	7000
Asesorías Empresariales	10384	7000	3384	9000	7800	1200
TOTALES	620000	498000	122000	600000	510000	90000

Elaborado por: Autores.

Imagen 9: Matriz BCG.



Elaborado por: Autores.

4.2.2.9.2. Análisis del plan promocional y publicitario.

4.2.2.9.2.1. Publicidad

La entidad realiza publicidad a través de material P.O.P el mismo que es enviado a todos los socios con el contenido de todos los servicios a los cuales ellos pueden acceder.

De igual manera realiza publicidad con afiches publicitarios e internet con el uso de correos electrónicos y redes sociales para dar a conocer los servicios que oferta o eventos a realizar con el fin de captar interés del público en general.

Pero cabe recalcar que la mayoría de publicidad de la entidad se enfoca solo con las capacitaciones que esta oferta, es decir deja de lado en la mayoría de los casos los demás servicios que oferta.

Imagen 10: Afiche Publicitario Eventos C.C.C.

FERIAS

CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA

COLOMBIA MODA 2013 + TEXTILES 2
La semana de la moda de Colombia

Paquete exclusivo para empresarios incluye:

23 al 25 JULIO

- Escarpela de ingreso a la Feria.
- Ronda Guiada de Negocios con el apoyo de facilitadores (traducción, acompañamiento)
- Conferencias gratuitas relacionadas con el sector
- Bienvenida institucional a los participantes de la Misión.
- Información comercial y del sector.
- Guía de expositores de la Feria.
- Boleto aéreo Guayaquil Medellín. Guayaquil
- Traslados Hotel Aeropuerto
- 4 noches de alojamiento en hotel
- Transporte hacia la feria
- Desayunos diarios
- Impuestos aéreos y tasas aeroportuarias

Afiliados a la Cámara de Comercio obtienen un 5% de descuento adicional **Inversión: \$850 Incluye IVA**

Para mayor información comunicarse con Daniela Cuesta
Teléfono: 2842772 Ext 229 Email: dcuesta@cccuencia.com.ec

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca

Imagen 11: Afiche Publicitario TEC de Monterrey

La Asociación Civil del ITESM*, con el aval del

TECNOLOGICO DE MONTERREY

EVENTOS EJECUTIVOS INTERNACIONALES 2013
FORMACIÓN QUE TRANSFORMA VIDAS

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL Y RELACIONES PÚBLICAS

Inicio: Junio 13

CUENCA

DIRIGIDO A:
Ejecutivos con estudios de licenciatura en comunicación, relaciones públicas, mercadotecnia, publicidad, periodismo, administración, ciencias políticas, sociología, psicología organizacional, recursos humanos, subdirectores, directores, vicepresidentes y presidentes de áreas de comunicación y/o relaciones públicas, consultores independientes. Cualquier organización que desee mejorar las habilidades en desarrollo de estrategias de comunicación.

MÓDULOS:

- 1 La Comunicación Productiva**
Junio 13, 14 y 15
- 2 Comunicaciones Digitales para la Comunicación Estratégica**
Julio 4, 5 y 6
- 3 Imagen y Relaciones Públicas**
Agosto 8, 9 y 10
- 4 Comunicación en Escenarios y Situaciones de Crisis**
Septiembre 5, 6 y 7
- 5 Cabildeo**
Octubre 3, 4 y 5
- 6 Media Training**
Noviembre 7, 8 y 9

www.cccuenca.com.ec

MAYOR INFORMACIÓN:
Centro de Estudios y Negocios Cámara de Comercio de Cuenca
Dirección: Av. Federico Malo y Av. 12 de Abril
Telf.: (5937) 2842-772 - Ext. 240
CARLA GALVIS
cgalvis@cccuencia.com.ec
Cel.: 0993326212

CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA
Servicios que impulsan su negocio

CENTRO DE ESTUDIOS Y NEGOCIOS

Fuente: Cámara de Comercio de Cuenca

Publicidad en Correo Electrónico

Imagen 12: Publicidad en Correo Electrónico



Fuente: Correo Autor

Publicidad en Facebook

Imagen 13: Publicidad en Redes Sociales



Fuente: Facebook CCC.

Imagen 14: Publicidad en Redes Sociales



Fuente: Facebook CCC.

Al analizar la publicidad de la entidad también se pudo determinar que la Cámara no maneja un manual de marca pues se puede apreciar claramente que la marca en las publicidades aparece de diferentes colores, y no sobrevive entre las publicaciones a las que patrocinan o respaldan.

Imagen 15: Marca y Logotipo C.C.C



Fuente: Camara de Comerio de Cuenca

En la imagen se puede apreciar que la marca de la entidad está compuesta de los colores rojo y blanco mostrándose en la mayoría de publicaciones el logotipo de color rojo pero existen también anuncios en los cuales el logotipo se muestra de color blanco para contrastar con el uso de otros colores.

4.2.2.9.2.2. Promoción.

La entidad como promoción mantiene descuentos en los diferentes servicios que oferta para las personas que son afiliadas a la misma, en cuanto a las Capacitaciones es el 30% sobre el valor del servicio para cada socio.

Todos los socios de la Cámara de Comercio de Cuenca tienen acceso a un sin número de beneficios, entre los cuales están exclusivos descuentos y promociones en diferentes negocios, comercios y tiendas de Cuenca y Ecuador.

Para acceder a estos beneficios, solamente deben presentar su Carné de Afiliación.

Imagen 16: Promociones C.C.C.



Imagen 17: Promociones C.C.C.



4.2.2.9.3. Análisis de precios.

Los precios en la entidad se manejan en diversos rangos de acuerdo al tipo de servicio que se oferte, al tiempo de duración, si se oferta a socios o no socios.

Las Capacitaciones Gratuitas se ofrecen a socios y no socios de la Cámara con una corta duración y no tienen costo alguno gracias a los convenios que se tienen con entidades como el S.R.I, Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, etc., el único costo que representa para la entidad es el uso de las instalaciones.

Las Capacitaciones Empresariales se ofertan en temas que aportan al desarrollo empresarial los precios en promedio van desde \$23 hasta \$450 para socios y desde \$33 hasta \$550 para no socios los precios incluyen IVA, el tiempo de duración de estas capacitaciones es de corta y media duración.

Las Capacitaciones In companies se ajustan de acuerdo a los temarios y presupuestos solicitados por cada empresa y cliente.

El Tecnológico de Monterrey oferta Programas Internacionales de media duración los precios se ubican en los rangos de \$ 1200 hasta \$ 3000 por programa.

El alquiler de locales se establece de acuerdo a la sala que vaya a ser utilizada se establecen precios desde \$ 500 hasta \$ 900.

En lo referente a las Asesorías Empresariales la mayoría de ellas son gratuitas pero en los casos de Constitución de Compañías los precios se establecen de acuerdo al trámite y duración de la misma.

El costo del plan de salud y exequias se desprende del precio de la membresía que los socios pagan.

4.2.2.9.4. Análisis de la plaza.

En cuanto al sistema de distribución la entidad se mantiene en el nivel cero siendo de gran relevancia intensificar la presencia de la fuerza de ventas lo cual va de la mano con una buena estrategia de comunicación.

Estructura de los canales de distribución de la Cámara de Comercio

Grafico 29: Nivel de Canal de Distribución



Elaborado por: Autores.

4.3. Resultados de la Auditoría.

Informe de Auditoría de Marketing.

Cámara de Comercio de Cuenca.

La auditoría realizada en la Cámara de Comercio de Cuenca muestra los siguientes hallazgos en las diferentes áreas y que se describen a continuación:

- Después de aplicar la matriz FODA y dando respuesta al primer objetivo planteado inicialmente se determina que los principales puntos fuertes de la institución son:
 - Mantiene alianzas estratégicas con instituciones locales, nacionales e internacionales.
 - Cuenta con recurso humano con capacidad de gestión.
 - Capacidad de ofrecer servicios aprovechando la posibilidad de generar economías de escala.
 - Cuentan con su servicio de mayor acogida que es el Centro de Capacitaciones.
 - Departamento de relaciones publicas que mantiene una excelente relación con los medios de comunicación.
 - La institución posee una política de excelencia y calidad en el servicio basada en la norma ISO 9001.
 - Tiene dentro de la ciudad la representación del Tecnológico de Monterrey.

La institución debe potenciar al máximo la aplicación o uso de estas fortalezas para mantenerse a flote en el mercado.

La estrategia de marketing de la entidad también posee puntos fuertes entre los cuales podemos destacar que su misión si bien no está orientada al mercado, esta es realizable, cuenta con objetivos a corto plazo en lo referente a la prestación de servicios y el departamento de mercadeo cuenta con suficiente autonomía para proponer estrategias de marketing.

Los factores fuertes relacionados a la organización de marketing por destacar son que el clima laboral como tal es adecuado para desempeñar las funciones de cada cargo, el sistema de remuneración es dinámico y motivador, todos los miembros del departamento saben de las especificaciones de los servicios que oferta la entidad, el personal realiza reportes periódicos de sus actividades aunque estos generalmente son de las ventas y se realizan evaluaciones del personal una vez al año.

Cabe mencionar que se conoce la percepción de los clientes en cuanto a la calidad de los servicios pues realizan estudios a los socios, han ejecutado estudios para ver qué medio de publicidad les resulta más efectivo, poseen procedimientos para establecer cuotas y valorar resultados de cada departamento pues maneja indicadores.

Entre los hallazgos de la productividad de marketing también se pudo determinar mediante la aplicación de la herramienta para medir el retorno sobre la inversión (ROI) que el medio publicitario que genera mayor rentabilidad a la Cámara es el Internet mediante el envío de correos electrónicos.

Además se pudo establecer el nivel de participación de los gastos de publicidad es relativamente bajo en función de los ingresos.

Los puntos débiles más relevantes y sobre los cuales la empresa debe trabajar para fortalecerlos son:

- Alta rotación de personal.
- Deficiente sistema informático.
- Infraestructura antigua.
- Limitado plan de información.
- Es difícil ofertar todos los servicios a los socios mayores ya que únicamente se interesan por las exequias y salud.
- No todo el personal conoce la filosofía institucional.
- Presupuesto limitado.
- Débil imagen en el mercado.

En cuanto a la estrategia de marketing la Cámara no tiene definida su misión con orientación al mercado por lo que le resulta difícil hacer frente a los cambios del entorno, tampoco cuenta con una planificación de marketing que le sirva como documento guía para la ejecución y cumplimiento de sus objetivos comerciales, así también no tiene definidos objetivos a mediano ni largo plazo, otro de los factores débiles a considerar es que no se desarrollan ofertas ni promociones acorde a los segmentos del mercado.

Así también no cuenta con criterios para valorar segmentos y determinar los mejores.

En relación a la organización de marketing se pudo constatar que la dirección no es proclive al marketing lo que justifica la no existencia de un plan de marketing formal, los puestos de trabajo no están bien definidos pues el personal no cuenta con suficiente autoridad ni autonomía, es decir que si bien ellos pueden desarrollar proyectos este primero debe ser aprobado por Vicepresidencia Ejecutiva lo cual refleja el manejo centralizado de la toma de decisiones.

Una debilidad muy fuerte es que el equipo administrativo no recibe capacitación de forma regular dificultando de una u otra manera a que este contribuya de manera eficiente en la consecución de los objetivos de la institución.

También se pudo constatar que la entidad no cuenta con un sistema eficiente de comunicación interna pues no todos los funcionarios están al tanto de los cambios y decisiones tomadas.

Lo referente a los sistemas de información de marketing la entidad no posee por lo que tiene dificultad para conocer a la competencia y las tendencias del mercado, la entidad solo se enfoca en conocer las necesidades de su público objetivo.

La entidad no realiza estudios comparativos de mercados, servicios ni precios a pesar de que realizan estudios de mercado estos solo les permiten conocer el nivel de satisfacción de los socios actuales.

Así mismo, la entidad no realiza una planificación de oferta de servicios en base a las demandas de mercado, esto se refleja en el desconocimiento de los segmentos de mercado, no realizan controles a las variables de marketing, no investigan conceptos y análisis antes de intervenir en nuevas ideas.

La Cámara no hace estudios para ver la posibilidad de entrar en nuevos canales de comunicación, pues se considera tener los adecuados lo único que realizan es verificaciones sobre su idoneidad, y de manera regular revisan los catálogos de información.

Del análisis de las funciones de marketing (Marketing Mix) se constató que no cuentan con estrategias, ni políticas para establecer precios pues estos son establecidos históricamente, los precios no se fijan considerando a la demanda ni a la competencia, y además no hacen un análisis sobre la elasticidad en relación a los precios.

Además se encontró que no existe un manejo idóneo de la marca de la organización puesto que no se define el color del logotipo, y en las publicaciones la marca no sobrevive a los anuncios es opacada por estos.

La auditoria también permitió determinar las oportunidades de mejora que podría aprovechar la Cámara y estas son:

- Amplio universo de empresas que todavía no están afiliadas.
- Incremento de la demanda de servicios de capacitación por parte de las empresas.
- Interés de otras Cámaras de integrarse con la Cámara de Comercio.
- Realizar alianzas con empresas de renombre dentro de la ciudad y del país.
- Ampliar sus servicios a otros segmentos que no sea específicamente el comercial.
- Diversificación de la cartera de servicios.

Con relación a las amenazas a las cuales está expuesta la institución podemos citar:

- Cambio de políticas gubernamentales fiscales, económicas, laborales, etc.
 - Incremento de la competencia para los servicios que ofrece la Cámara
 - Incremento en las tasas de interés
 - Variaciones dentro del mercado tales como en el precio, tasa de cambio, costo de materia prima
 - Cambios tecnológicos
 - Cambios en las necesidades y gustos de los socios
 - Incremento en el poder de negociación de clientes y proveedores
- En respuesta al segundo objetivo establecido mediante la Auditoría de Marketing se pudo identificar que existe una deficiencia en la manera de plantear los objetivos ya que no cumplen con las características como tal es decir, no son medibles, accesibles ni realizables, no presentan temporalidad de ejecución, ni son concretos con lo que quieren conseguir, debido a que no presentan las herramientas necesarias para su consecución, esto hace que al no tener un objetivo claramente definido la mejora en la comunicación con los socios no tenga un avance significativo que genere beneficios para ambas partes, pues no existe una fecha de medición de resultados debido a que no existe una fecha de finalización partiendo de que no se

dispone de una planeación de objetivos a conseguir, por lo tanto no existe una guía de trabajo que dirija los esfuerzos del personal.

Además se analizó que la entidad no tiene fijados de manera formal objetivos por línea de servicios, objetivos de ventas, objetivos de publicidad, objetivos de distribución lo que evidencia el manejo empírico del marketing.

- En base al estudio de percepción del servicio de los socios de la Cámara de Comercio realizado en el año 2012 se evaluó el posicionamiento de la Cámara de Comercio en la Ciudad los puntos fuertes más sobresalientes de la cámara son:

El 66% de los socios tiene conocimiento de los servicios y beneficios que brinda la institución.

El servicio de Capacitaciones es el de mayor uso por parte de los socios de la Cámara con un porcentaje del 44,87%.

La calidad de los servicios que oferta la entidad de manera general recibe una valoración en el rango de muy bueno esto se debe a la aplicación de la política de calidad basada en la Norma ISO 9001 que maneja la Cámara.

Más del 50% de los socios encuestados se encuentra satisfecho con los servicios que oferta la institución.

Los puntos débiles que se destacan son:

Se refleja que casi la mitad de encuestados no hace uso de los servicios ofertados en la entidad.

La gran mayoría de encuestados manifestó que no necesita los servicios que oferta la Cámara, es decir no están consientes de los beneficios que ofrece la institución.

En el estudio se determinó que la página web de la entidad no es visitada ni utilizada por parte de los socios, se debe fortalecer este medio ya que es la imagen virtual de la Cámara.

Conclusión:

El posicionamiento de la Cámara se puede analizar en base a los servicios más usados por los socios, el estudio arroja que en su gran mayoría los socios identifican a la institución como un operador de capacitaciones, seguido de los socios que identifican a la Cámara como un gremio en donde se emiten los certificados de comercio, un reducido porcentaje de socios identifican a la Cámara como un intermediario para la obtención de créditos

bancarios, finalmente un muy reducido número de socios identifica a la institución por su servicios de alquiler de locales.

Capítulo 5

5.1. Conclusiones

El presente trabajo nos permitió ampliar el conocimiento en este tema, pues hoy en día la auditoría de marketing es importante considerarla como un instrumento de evaluación fundamental para el desempeño de las actividades de cualquier empresa.

Con la realización de este trabajo se pudo evidenciar que algunas organizaciones todavía tienen un concepto errado del marketing, pues consideran que solo se trata de hacer publicidad y vender cuando en realidad el marketing encierra un conjunto de actividades relacionadas entre sí.

La auditoría de marketing realizada en la Cámara de Comercio de Cuenca puso en manifiesto que las estrategias de la entidad no contribuyen para contrarrestar las amenazas del medio así como para captar las oportunidades latentes en el entorno.

El no contar con un plan de marketing formal dificulta el accionar de la entidad y por ende los colaboradores no tienen claro el camino que les permita alcanzar los objetivos planteados y esto se dificulta mucho más cuando se desconoce la filosofía institucional.

La Cámara no cuenta con sistemas de información de marketing por lo que tiene imposibilidad para conocer a la competencia y las tendencias del mercado.

Se constató que no cuentan con estrategias, ni políticas para establecer precios pues estos son establecidos históricamente.

Con el análisis del ROI se puede constatar que el medio de comunicación más efectivo para la empresa es el correo electrónico, sin embargo la entidad sigue haciendo grandes inversiones en medios que contribuyen poco en el incremento de la demanda.

5.2. Recomendaciones.

Objetivos	Resultados	Acciones	Responsable
<p>1. Elaboración de un Plan de Marketing Formal para el año 2014.</p>	<p>Direccionar los esfuerzos del personal hacia la consecución de los objetivos.</p>	<p>Realizar un análisis de los gustos y preferencias de los socios.</p>	<p>Vicepresidencia Ejecutiva y Departamento de Comunicación y Mercadeo.</p>
		<p>Analizar las condiciones de la Cámara (FODA).</p>	
		<p>Realizar reuniones con los colaboradores de la entidad para la estructura del plan y designación de responsabilidades.</p>	
		<p>Establecer un presupuesto para el plan de marketing.</p>	
		<p>Implementar el plan de marketing.</p>	
		<p>Evaluar los resultados.</p>	

<p>2. Fortalecer la Imagen de la Cámara en el Mercado en el primer semestre del año 2014.</p>	<p>Reconocimiento de la entidad por parte de los socios y no socios de la misma.</p>	<p>Realizar patrocinios de eventos culturales, deportivos, educativos.</p>	<p>Departamento de Comunicación y Mercadeo</p>
		<p>Realizar encuentros empresariales que ayuden a los socios a expandir su mercado.</p>	
		<p>Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas de la ciudad para el apoyo de proyectos fortaleciendo la responsabilidad social de la institución .</p>	<p>Vicepresidencia Ejecutiva</p>
		<p>Corporativización del edificio y espacios de trabajo de la entidad.</p>	<p>Departamento de Comunicación y Mercadeo</p>
		<p>Crear estrategias para fortalecer el sitio web de la institución como por ejemplo afiliaciones en línea, blogs, participación en foros.</p>	
		<p>Establecer un manual de identidad de marca institucional.</p>	<p>Departamento de Comunicación y Mercadeo</p>

3. Fortalecer el Plan de Información de Servicios de la Entidad para el año 2014.	Mejora en la difusión de los servicios ofertas y mayor conocimiento por parte de los socios de los beneficios a los que pueden acceder.	Actualizar la información de los socios para mantener un contacto permanente con los mismos.	Departamento de Sistemas
		Incorporar a potenciales clientes a la base de datos para luego visitarlos.	Departamento de Sistemas
		Utilizar publicidad externa para la comunicación de los servicios y beneficios de la entidad carteleras públicas, carteles al exterior de la entidad.	Departamento de Comunicación y Mercadeo

4. Implementar Sistemas de Información de Marketing	Toma de decisiones mas acertadas por parte de la administración.	Establecer la tipología de información que se requiere para la toma de decisiones de la entidad.	Vicepresidencia Ejecutiva
		Definir una base de datos específica para cada grupo de interés.	Departamento de Sistemas
		Analizar la información almacenada en las bases de datos.	Departamento de Sistemas
		Definir indicadores que tengan componentes externos a la organización.	Vicepresidencia Ejecutiva y Departamento de Comunicación y Mercadeo
		Definir los flujos de información de la empresa.	Vicepresidencia Ejecutiva y Departamento de Sistemas
		Crear un buzón de sugerencias para los funcionarios a fin de mejorar la comunicación interna.	Vicepresidencia Ejecutiva y Departamento de Comunicación y Mercadeo
		Crear perfiles de clientes para ofrecerles servicios personalizados en base a la información que se obtenga.	Departamento de Comunicación y Mercadeo

5. Reestructurar el Marketing Mix de la Entidad	Oferta de una mejor cartera de servicios.	Establecer políticas de fijación de precios.	Vicepresidencia Ejecutiva
		Fijar objetivos concretos por cada línea de servicio ofertado por la entidad.	Departamento de Comunicación y Mercadeo
		Realizar promociones de enganche dirigida a socios y no socios de la entidad.	Departamento de Comunicación y Mercadeo
		Crear una tarjeta de fidelidad en la que se acumule puntos por cada capacitación recibida y al alcanzar un límite establecido se pueda canjear por una capacitación gratuita.	Departamento de Comunicación y Mercadeo

Bibliografía.

Libros.

- KOTLER Philip - Lane Kevin, Dirección de Marketing, Duodécima Edición, Pearson Educación, México, México, 2006.

- STANTON William, Fundamentos de Marketing, Decima Cuarta Edición, McGraw-Hill, 2007.

- WHEELEN Thomas - David Hunger, Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima Edición, Pearson Educación, México, México, 2007.

- Módulo de Marketing, Maestría en Administración, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México.

- FERRELL, O. C. Michael D. Hartline, Estrategia de Marketing/, Tercera Edición, Thomson, 2006.

- KOTLER Philip, Dirección del Marketing, Edición del Milenio Décima Edición, Pearson Educación, Madrid, España, 2000.

- KOTLER Philip – Gary Armstrong, Marketing versión para Latinoamérica, Décimo Primera Edición, Pearson Educación, México, México.

Enlaces Electrónicos.

- Cámara de Comercio de Cuenca, disponible al 2 de abril del 2013, url: <http://www.cccuenca.com.ec/index.php/nosotros/quienes-somos>.
- Cámara de Comercio de Cuenca, disponible al 2 de abril del 2013, url: www.cccuenca.com.ec/index.php/nosotros/quienes-somos.
- Cámara de Comercio de Cuenca, disponible al 2 de abril del 2013, url: <http://www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/capacitación>.
- Cámara de Comercio de Cuenca, disponible al 2 de abril del 2013, url: <http://www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/tec-de-monterrey>.
- Cámara de Comercio de Cuenca, disponible al 2 de abril del 2013, url: www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/capacitación.
- Cámara de Comercio de Cuenca, disponible al 2 de abril del 2013, url: www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/tec-de-monterrey.
- Cámara de Comercio de Cuenca, disponible al 2 de abril del 2013, url: <http://www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/asesorias>.
- Cámara de Comercio de Cuenca, disponible al 2 de abril del 2013, url: <http://www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/plan-salud>.
- Cámara de Comercio de Cuenca, disponible al 2 de abril del 2013, url: www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/plan-salud.

- Cámara de Comercio de Cuenca, disponible al 2 de abril del 2013, url:<http://www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/plan-de-credito-y-efectivo>.

- Cámara de Comercio de Cuenca, disponible al 2 de abril del 2013, url:www.cccuenca.com.ec/index.php/servicios/plan-de-credito-y-efectivo.
- CARRETO Julio, Ing. MBA, Estrategias de Mercadotecnia, Año de creación 2009, Disponible al 18 de abril de 2013, url: <http://profecarroto.blogspot.com/2013/05/estrategias-de-plaza-distribucion.html>

- Universidad de Belgrano, disponible al 18 de abril de 2013, url: <http://www.ub.edu.ar/catedras/ingenieria/auditoria/inf-audit/informe-audit.htm>

- Banco Central del Ecuador, disponible al 26 de junio del 2013 url: www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion.

- **JEZL Contadores Auditores, Año de Creación 2009, Disponible al, 26 de junio del 2013, url: http://www.jezlauditores.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=55&id=104&Itemid=71**

- NAVEDA Valeria, El PIB creció un 5.01% en el 2012, Fecha de Creación 1 de marzo del 2013, Disponible al 27 de junio del 2013, url: <http://poderes.com.ec/2013/el-pib-crecio-un-501-en-el-2012>

- www.supertel.gob.ec/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=312

- Diario Hoy, El uso de la Tic en los negocios, Fecha de Creación 22 de Abril del 2013, Disponible al 28 de junio del 2013, url: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-uso-de-las-tic-en-los-negocios-579268.html>