



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Plan de Marketing de la Cámara Oficial de Comercio,  
Industria y Servicios de Valladolid**

Presentado por Ignacio Martín Encinas

Tutelado por Pilar Morales

Segovia, 21 de Julio de 2015



## ÍNDICE

Capítulo 1: Introducción y Justificación del Trabajo .....	3
Introducción y Justificación del Trabajo .....	4
Abstract.....	4
Capítulo 2: Desarrollo del Trabajo .....	5
2.1. Misión y visión. ....	6
2.1.1. Concepto de Cámara de Comercio. ....	6
2.1.2. Funciones que realizan las Cámaras de Comercio. ....	6
2.1.3. Estructura y Organización de las Cámaras de Comercio. ....	7
2.1.4. Las Cámaras de Comercio en España.....	8
2.1.5. Relación de las Cámaras de Comercio en España. ....	8
2.1.6. Tipos y clasificación de las Cámaras de Comercio. ....	8
2.1.7. Cámara de Comercio de Valladolid.....	10
Capítulo 3: Plan de Marketing .....	13
3.1. Análisis externo. ....	14
3.1.1. Delimitación del mercado de referencia. ....	14
3.1.2. Análisis del macroentorno. ....	15
3.1.3. Análisis del microentorno.....	23
3.2. Análisis interno.....	28
3.3. Análisis DAFO. ....	29
3.4. Definición de estrategias. ....	30
3.4.1. Objetivos estratégicos.....	30
3.4.2. Estrategias de Marketing. ....	31
3.4.3. Segmentación y Posicionamiento.....	32
3.5. Marketing Mix.....	32
3.5.1. Plan de Producto.....	32
3.5.2. Plan de Precio. ....	33
3.5.3. Plan de Distribución .....	36
3.5.4. Estrategia de Comunicación. ....	37
3.6. Control del Plan de Marketing .....	37
Conclusiones.....	39
Referencias bibliográficas .....	41





CAPÍTULO 1:  
INTRODUCCIÓN Y  
JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO



# INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Mi Trabajo de Fin de Grado, como el propio nombre del título indica, consiste en un plan de marketing sobre la Cámara de Comercio de Valladolid. El haber trabajado en la Cámara durante dos meses de prácticas, me ha animado a utilizar este tema.

Hoy en día, las personas que tienen relación con la rama económico-empresarial, conoce “la Cámara” pero, ¿Es una entidad pública?, ¿es una empresa privada?, ¿qué función tiene exactamente una Cámara? Estas eran algunas de las preguntas que me hacía antes de comenzar a trabajar allí, y que una vez dentro conocí realmente su función en una provincia (en mi caso en la de Valladolid).

Trataré de explicar primero qué es una Cámara, cómo se organiza, qué funciones tiene... y luego realizaré un Plan de Marketing. Dentro de él, hago un análisis externo, del entorno y los factores que afectan a la actividad que realiza la Cámara, para después analizar la propia organización y realizar un control del Plan desarrollado. Por último, finalizaré con unas conclusiones propias sobre el trabajo.

Para realizar el trabajo he necesitado información que la propia Cámara de Valladolid me ha facilitado, además de otros recursos como: libros de marketing y estrategia empresarial, artículos de prensa, páginas webs relacionadas con el tema del trabajo, etc., aun habiendo encontrado dificultades por la falta de publicación de datos contables de esta entidad.

## ABSTRACT

*For my dissertation I have decided to choose a marketing plan to Valladolid Commerce Chamber. I had been working in this institution as intern for two months. It was the main reason which has motivated me to choose this topic.*

*Nowadays the people who has relation with business economics branch know about Chamber but, is it a public or private institution? What is exactly their main function? Those were some of the questions that I wondered before working there. When I started as intern I discovered their functions in a province (Valladolid in my case).*

*Firstly I will try to explain what is Chamber, how is the organization, what are their functions... and then I am going to elaborate marketing plan. Whithin, I do an external analysis about the environment and the elements which concern the activity from Chamber. Afterwards I am going to analyze the institution and realice an evaluation from the developed plan.*

*For develop the proyect, I had used some information that the main had provided me, besides other appeals like: marketing and business strategy books, articles or web pages related to the topic chosen. Despite I had problems of the lack of accounting data publications from this institution.*



# CAPÍTULO 2: DESARROLLO DEL TRABAJO



## 2.1. Misión y visión.

La Cámara Oficial de Comercio e Industria tiene como **misión**:

- Representar, promover y defender los intereses generales de Comercio y la Industria.
- Participar activamente en el desarrollo económico y empresarial.
- Liderar la creación, consolidación y desarrollo de las empresas.
- Potenciar como elementos críticos la competitividad y fundamentalmente la sostenibilidad en el tejido empresarial de la provincia de Valladolid.

La **visión** de la Cámara es: “Ser la institución de referencia en el entorno empresarial e institucional siendo uno de los representantes más relevantes de la sociedad civil. Y así, promover la creación de las iniciativas empresariales, el crecimiento económico, la creación de empleo y la mejora del entorno socio-económico de acuerdo a comportamientos éticos”.

Todo ello bajo unos **valores**, los cuales son: transparencia y ecuanimidad; sostenibilidad; competencia, flexibilidad y transversalidad de las personas de la Cultura innovadora y creativa; y proximidad y actitud integradora con su entorno socio-económico.

### 2.1.1. Concepto de Cámara de Comercio.

Una cámara de comercio es una organización formada por grandes, medianos y pequeños empresarios que tienen como objetivo elevar la productividad, calidad y competitividad de sus negocios, por lo que piden beneficios al gobierno para el sector, brindan información, promueven la libre competencia y el desarrollo de sus miembros, dan asesoramiento jurídico, realizan cursos y conferencias, etcétera.

### 2.1.2. Funciones que realizan las Cámaras de Comercio.

El artículo 5 de la Ley 4/2014, de 1 de abril, básica de las Camaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación, recoge todas las funciones de carácter público-administrativo que estas deben cubrir:

- a) Expedir certificados de origen y demás certificaciones relacionadas con el tráfico mercantil, nacional e internacional.
- b) Recopilar las costumbres y usos mercantiles, así como las prácticas y usos de los negocios y emitir certificaciones acerca de su existencia.
- c) Como órgano de asesoramiento de las Administraciones Públicas para el desarrollo del comercio, la industria, los servicios y la navegación.
- d) Desarrolla actividades de apoyo y estímulo al comercio exterior.
- e) Participa con las administraciones competentes en la organización de la formación práctica en los centros de trabajo, tanto en la designación y formación de tutores de los alumnos, como en el control y evaluación del cumplimiento de la programación.
- f) Tramita programas públicos de ayudas a las empresas que son requeridas por la Administración del Estado, y gestiona los servicios públicos que correspondan a la Administración.
- g) Gestiona un censo público de todas las empresas (sus establecimientos, delegaciones y agencias).
- h) Actúa como ventanilla empresarial para asesorar y apoyar a los emprendedores, y fomentar así a la creación de empresas.
- i) Simplifica los procedimientos administrativos para el inicio y desarrollo de actividades económicas y empresariales.

- j) Realiza actividades dirigidas al incremento de la competitividad y fomenta la innovación y transferencia tecnológicas a las empresas.
- k) Impulsa y colabora con las Administraciones en la implantación de la economía digital de las empresas.
- l) Participan en la gestión de Fondos de la Unión Europea dirigidos a la mejora de la competitividad en las empresas.

### **2.1.3. Estructura y Organización de las Cámaras de Comercio.**

Actualmente, todos los países industrializados occidentales cuentan con Cámaras de Comercio. Las Cámaras de Comercio nacen con el objetivo de velar por los intereses comunes de todas las empresas en general. Podrán ser miembros de ella cualquier persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial, industrial o naviera y quede sujeta al Impuesto de Actividades Económicas o tributo que lo sustituya.

En general, hoy existen Cámaras de Comercio en todas las ciudades económicamente importantes de un país y sus circunscripciones cubren la totalidad del territorio de este país. Esta estructura regional garantiza y promueve el contacto directo de la Cámara con sus afiliados, ya que sólo un marco bien delimitado puede permitirle desarrollar la iniciativa necesaria. Esto permite que se manifiesten las particularidades regionales y no se disuelvan inmediatamente en una organización global que abarque todo el territorio nacional.

El Artículo 6 de la Ley 4/2014 expresa: “Podrán existir Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de ámbito autonómico, provincial y local y, en su caso, Consejos de Cámaras de conformidad con lo que establezca la legislación autonómica de desarrollo, que podrá adecuar la demarcación territorial de las Cámaras a la realidad económica y empresarial de cada Comunidad Autónoma, pudiendo coexistir Cámaras de distinto ámbito territorial”. Esto significa que como mínimo existirá una Cámara de Comercio por provincia.

Las Cámaras de Comercio son independientes frente al Estado, debido a que tiene que poder exponer la opinión y los intereses de las empresas, y por ello debe estar en condiciones de decidir por sí misma.

Esta independencia supone que el Estado no tiene influencia decisiva en la organización de una Cámara, por lo que las empresas podrán elegir por sí mismas a sus representantes en la Cámara.

La independencia de una Cámara supone asimismo que tenga libertad para elegir a su personal. Son los órganos colegiados de la Cámara los que deben tener la facultad de decidir la selección del personal de la Cámara y de contratarlo, con el fin de que las decisiones que adopten sean ejecutadas correctamente y de que la calificación de ese personal responda a las misiones específicas de una Cámara de Comercio. Los órganos de gobierno de las Cámaras son el Pleno, el Comité Ejecutivo y el Presidente:

- El Pleno es el órgano supremo de gobierno y representación de la Cámara y está compuesto entre 10 y 60 vocales que son elegidos entre todos los electores de la Cámara.
- El Comité Ejecutivo es el órgano permanente de gestión, administración y propuesta de la Cámara. Está formado por: el Presidente, Vicepresidente, el Tesorero y los miembros del pleno que se determinen.

## Capítulo 2

- El Presidente es elegido por el Pleno y ostenta la representación de la Cámara, la presidencia de todos sus órganos colegiados y es el responsable de la ejecución de sus acuerdos.

Las Cámaras también tienen un Secretario General con voz y sin voto, que vela por la legalidad de los acuerdos de los órganos de gobierno. Es elegido por el Pleno, los cuales podrán nombrar el resto de titulares de la alta dirección.

Por último, cabe destacar que la independencia financiera es absolutamente indispensable. Una Cámara de Comercio no podrá cumplir las misiones ni ejecutar los trabajos que se le asignen si no dispone de los fondos necesarios. Como mínimo, debe aprobar ella misma su presupuesto.

Cada Cámara posee su propio Reglamento de Régimen Interior. Este Reglamento lo propone el Pleno y es la Administración la que se encarga de aprobarlo o promover su modificación. En él consta la estructura de su pleno, el número y la forma en que han sido elegidos los miembros del Comité Ejecutivo; las normas de funcionamiento de sus órganos de gobierno; y el régimen del personal al servicio de la Cámara.

### 2.1.4. Las Cámaras de Comercio en España.

Las Cámaras de Comercio en España son corporaciones de Derecho Público, es decir, la Ley les encomienda el ejercicio de competencias de carácter público- administrativo, no formando parte en sentido estricto de las Administraciones Públicas.

Las Cámaras, gestionadas por las propias empresas a través del Pleno y el Comité Ejecutivo, administran recursos públicos y realizan funciones público-administrativas con criterios empresariales, todo ello sometido a un control público del gasto.

La Ley 4/2014 del 1 de abril, Básica de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación, es el texto legal en el que se recogen, además de la naturaleza jurídica y fines de las Cámaras y de su Consejo Superior; sus funciones, su ámbito territorial y organización, su régimen económico y su régimen jurídico y presupuestario.

### 2.1.5. Relación de las Cámaras de Comercio en España.

Actualmente se dispone de 88 Cámaras de Comercio repartidas por todas las provincias de España, además de 47 Antenas locales situadas en las grandes provincias. Las Antenas tienen varias funciones, siendo su principal objetivo la ayuda al empresario.

Todas las Cámaras de España se rigen a través de la Ley 4/2014, aunque cada una de ellas posee su propio Reglamento de Régimen Interior.

### 2.1.6. Tipos y clasificación de las Cámaras de Comercio.

Existen diferentes tipos de Cámaras de Comercio, que se han creado para satisfacer las diferentes necesidades de los empresarios:

- **Cámaras de Comercio en el exterior (CAMACOES)**, se crean libremente en el extranjero por españoles y por extranjeros relacionados con España con el objetivo de fomentar la internacionalización de la empresa española y los intereses de sus asociados, implementando las políticas comerciales de cada estado y sus leyes.

Están reguladas por Real Decreto 786/1979 de 16 de marzo y su posterior modificación conforme al Real Decreto 1717/2004 de 23 de julio, por el que se

establecen las normas reguladoras del Estatuto General de las Cámaras de Comercio Españolas oficialmente reconocidas en el extranjero

Existen 35 Cámaras de Comercio en el exterior: Asunción (PARAGUAY), Beijing (CHINA), Bogotá (COLOMBIA), Bruselas (BÉLGICA), Buenos Aires (ARGENTINA), Caracas (VENEZUELA), Casablanca (MARRUECOS), FECECA (FEDERACIÓN C.C.E. AMÉRICA), FEDECOM (FEDERACIÓN C.C.E. EUROPA), Frankfurt (ALEMANIA), Guatemala (GUATEMALA), Guayaquil (ECUADOR), Hong Kong (CHINA), La Paz (BOLIVIA), Lima (PERÚ), Lisboa (PORTUGAL), Londres (GRAN BRETAÑA), Managua (NICARAGUA), Manila (FILIPINAS), México (MÉXICO), Miami (ESTADOS UNIDOS), Milán (ITALIA), Montevideo (URUGUAY), Nueva York (ESTADOS UNIDOS), Panamá (PANAMÁ), París (FRANCIA), Puebla (MÉXICO), Quito (ECUADOR), San José de Costa Rica (COSTA RICA), San Juan de Puerto Rico (PUERTO RICO), San Pedro Sula (HONDURAS), San Salvador (EL SALVADOR), Santiago de Chile (CHILE), Santo Domingo (REPÚBLICA DOMINICANA), Sao Paulo (BRASIL), Taipei (TAIWÁN), Tánger (MARRUECOS) y Veracruz (MÉXICO).

- **Cámaras de Comercio en el Interior**, que son las ya explicadas anteriormente, y tienen como objetivo fomentar la competencia y mejorar la productividad en un determinado sector, dentro del territorio nacional. Ofrecen apoyo a través de ayudas financieras, investigaciones, información del sector y estadísticas de consumo, al mismo tiempo que intentan establecer normas de calidad y estándares de trabajo.

La red de Cámaras de España está formada por 88 Cámaras de Comercio, además de la Cámara de Comercio de España, que es el órgano de representación y coordinación de todas las Cámaras de Comercio territoriales, ante instancias estatales e internacionales.

- Andalucía: Almería, Andújar, Ayamonte, Cádiz, Campo de Gibraltar, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén, Jerez de la Frontera, Linares, Motril, Málaga y Sevilla.
- Aragón: Huesca, Teruel y Zaragoza.
- Asturias: Avilés, Gijón y Oviedo.
- Canarias: Fuerteventura, Gran Canaria, Lanzarote y Santa Cruz de Tenerife.
- Cantabria: Santander y Torrelavega.
- Castilla La Mancha: Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Toledo.
- Castilla y León: Arévalo, Astorga, Ávila, Béjar, Bribiesca, Burgos, León, Miranda de Ebro, Palencia, Salamanca, Segovia, Soria, Valladolid y Zamora.
- Cataluña: Barcelona, Gerona, Lérida, Manresa, Palamós, Reus; Sabadell, Sant Felú de Guíxols, Tarragona, Tarrega, Terrassa, Tortosa y Valls.
- Comunidad Valenciana: Alcoy, Alicante, Castellón, Orihuela, y Valencia.
- Euskadi: Álava, Bilbao y Guipúzcoa.
- Extremadura: Cáceres y Badajoz.
- Galicia: A Coruña, Ferrol, Lugo, Ourense, Pontevedra, Santiago de Compostela, Tui, Vigo y Vilagarcía de Arousa.
- Islas Baleares: Ibiza y Formentera; Mallorca y Menorca.
- La Rioja: Logroño.
- Comunidad de Madrid: Madrid.
- Murcia: Cartagena, Lorca y Murcia.
- Navarra: Pamplona.
- Ceuta y Melilla.

Figura 2.1: Extensión de las Cámaras de Comercio en España



Fuente: Red Global, Cámara de Comercio de España.

- **Consejos Regionales de Cámaras de Comercio**, tienen como finalidad potenciar todas y cada una de las actuaciones de las Cámaras de Comercio respectivas de cada comunidad. Sirve como órgano representativo de las Cámaras de Comercio pertenecientes a la región, ya que está formada por miembros de ellas. Actualmente existen Consejos Regionales de Cámaras en: Andalucía, Aragón, Castilla La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Comunidad Valenciana y Galicia. El Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León fue el primero que se creó en España, tiene su sede en Valladolid y se constituyó el 27 de abril de 1995.
- **Antenas**, cubren las necesidades de emprendedores y empresarios ubicados en localidades alejadas de los centros de decisión. Además, cada Antena cuenta con un Observatorio Económico Local, que tienen la función de detectar las necesidades y problemas locales que sean claves y estratégicas para el desarrollo empresarial de cada zona de intervención. Actualmente están situadas en 60 localidades. Por Comunidades Autónomas, destaca Andalucía, que cuenta con 39 Antenas; en segundo lugar se sitúa Extremadura con 9 Antenas; Galicia con 6; Cataluña cuenta con 5 respectivamente; Canarias y País Vasco dispone de una.

### 2.1.7. Cámara de Comercio de Valladolid.

La Cámara de Comercio de Valladolid se constituye un siete de octubre de 1886, al amparo del Real Decreto de 9 de abril de ese mismo año, firmado por la reina regente D<sup>a</sup>

María Cristina y que perseguía el exclusivo fin de *velar por intereses locales y generales del comercio, la industria y la navegación*.

Desde su creación, la Cámara comienza sus trabajos en diferentes materias, siempre relacionadas con el mundo empresarial. A modo de ejemplo, tuvo competencias en temas fiscales, tratados comerciales, transportes y comunicaciones, operaciones de banca y créditos, enseñanzas técnicas, exposiciones y congresos, y pudo ofrecer su cualificada opinión en los grandes asuntos de la economía regional: harinas y trigos, y alcoholes y vinos.

Desde los inicios del siglo XX hasta el año 1911 la Cámara pasa por una época oscura de la que casi no se conservan fuentes. Precisamente ese año se publica la Ley de Bases por las que las Cámaras se regirían durante ochenta y dos años, hasta el año 1993. De 1912 ya se conservan abundantes noticias del trabajo de la Cámara en el ejercicio de sus competencias. De hecho, el esquema básico de funcionamiento y personal de la Cámara tal como hoy lo conocemos, data de aquella época.

En 1923 se celebra en Valladolid una Asamblea General de Cámaras. De los años 20 datan las primeras gestiones para conseguir un aeropuerto; en 1935 se celebra la primera feria de muestras; durante la guerra el Consejo Superior de Cámaras opera desde las oficinas de nuestra Cámara. Y en los años 40 la actividad se normaliza. La Cámara promueve el comercio exterior, la formación de los empresarios, los certámenes feriales, las carreteras y ferrocarriles...

Y, desde 1995, gracias al impulso de su último presidente y de la nueva ley de 1993, la sede de la Cámara se establece junto a la Institución Ferial de Castilla y León, gozando de unas instalaciones modernas y acordes con los servicios que presta a las empresas vallisoletanas.

Actualmente, la Cámara de Valladolid tiene los siguientes objetivos:

- Ayudar a la creación de empleo (especialmente para los más jóvenes).
- Mejorar la competitividad de la industria.
- Impulsar la internacionalización empresarial.
- Incrementar la captación mediante la formación.





# CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING



### 3.1. Análisis externo.

En una empresa se debe de tener en cuenta siempre los elementos externos del entorno, ya que estos pueden afectar a la situación de la organización. Es importante realizar un estudio en profundidad para detectar cuáles serán los factores externos a los que la Cámara tendrá que enfrentarse. Para ello se realizará el análisis a dos niveles:

- Primero, a un nivel de macroentorno, en el que se identifican los factores desde la perspectiva del sistema económico y social general, que afectan a la Cámara;
- Y segundo, a un nivel de microentorno, que son los factores más próximos a la actividad de habitual de la Cámara. Todo esto una vez definido y delimitado su mercado de referencia.

#### 3.1.1. Delimitación del mercado de referencia.

Según J. J. Lambin, «la elección del mercado de referencia implica la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de construir mercados potenciales distintos» (*Marketing estratégico*, 2ª edición, McGraw-Hill, París. 1991).

La Cámaras representan, promueven y defienden los intereses generales de la industria, el comercio, los servicios y la navegación. Es por ello que la Cámara de Comercio trata los intereses económicos del conjunto de las empresas, en este caso de Valladolid.

Los clientes potenciales de la Cámara son todos aquellos empresarios y futuros empresarios (emprendedores) de la provincia, y por otro lado cualquier persona física o jurídica interesada en mejorar su formación académica para su desarrollo profesional.

Todas las necesidades que la Cámara pretende satisfacer, lo realiza gracias a sus diferentes departamentos y realizar las siguientes funciones:

- **Internacionalización:** acceso a mercados internacionales, asesoría consultoría internacional, legalización de documentos en otros organismos, planes comerciales en otros mercados, tramitación de documentos de comercio exterior.
- **Competitividad:** Asesoría y gestoría de apoyo a emprendedores; Vivero de Empresas... donde los futuros empresarios pueden perfilar la idea, realizar los trámites administrativos para su creación, ayuda con las obligaciones fiscales y laborales, y servicio en algunos casos de una ubicación física de la empresa mediante el Vivero de Empresas.
- **Tecnología e Innovación:** ayuda para estar tecnológicamente al día mediante: certificación digital; certificados de Microsoft, Adobe, HP, etc...
- **Asesoría Jurídica:** Mediación Civil y Mercantil.
- **Formación:**
  - Diseño e impartición de formación no reglada (masters y cursos) en áreas de gestión empresarial.
  - Diseño e impartición de formación no reglada (cursos superiores) en el área de hostelería por parte de la Escuela Internacional de Cocina.
  - Impartición de formación profesional ocupacional en la modalidad de oferta para la familia de la hostelería.

Las tecnologías que emplea para el desarrollo de estas funciones son un equipo de personal y técnicos, que son dirigidos por los responsables de proyectos, tecnología y asuntos generales, y de servicios.

### 3.1.2. Análisis del macroentorno.

El macroentorno de una empresa es el término que se utiliza para englobar a todos aquellos factores externos que afectan a la actividad de la empresa y al resto de empresas que operan en el mismo mercado.

Los factores que componen el macroentorno son: demográficos, económicos, medioambientales, tecnológicos, culturales, políticos y legales.

1. Entorno demográfico:

La tasa bruta de natalidad en España ha caído cerca de 1.5 puntos porcentuales en los últimos diez años, llegando a estar en 2013 en 9.1%.

Gráfico 3.1.: Evolución de la Tasa Bruta de Natalidad Nacional



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

En Valladolid, nos interesa conocer la población actual en la capital y a nivel provincial. Los datos más actuales del INE son a 1 de enero de 2014.

Tabla 3.1.: Población Valladolid año 2014 por sexo

	TOTAL		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
Total	529.157	258.865	270.292
Capital	306.830	144.930	161.900

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Como podemos observar, más de la mitad de la población de la provincia de Valladolid pertenece a la capital de provincia.

Es interesante conocer la población por grupo quinquenales. De todos los grupos quinquenales, son relevantes los grupos comprendidos entre los 16 y 65 años, ya que son aquellos posibles trabajadores, emprendedores y empresarios.

Tabla 3.2.: Población provincia Valladolid por grupos quinquenales y sexo.

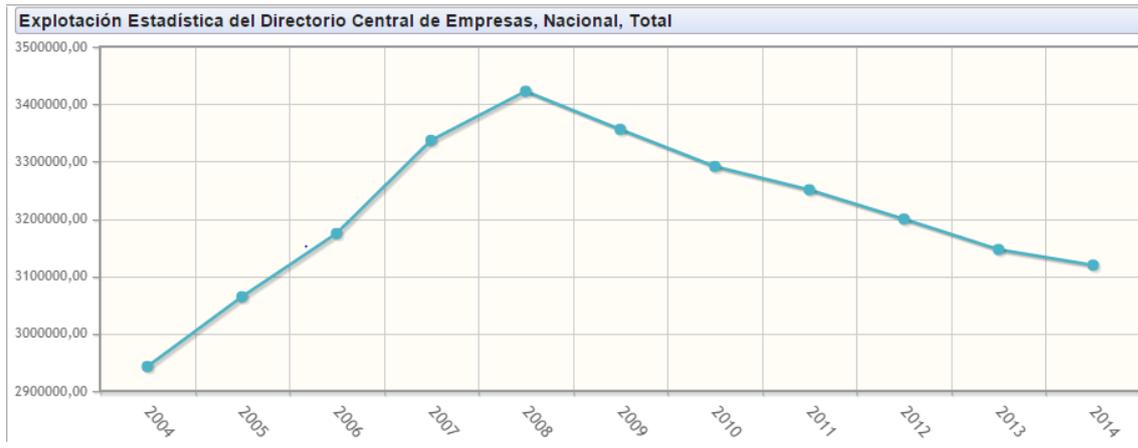
	TOTAL		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
Total	529.157	258.865	270.292
0-4	23.626	12.119	11.507
5-9	24.723	12.814	11.909
10-14	22.648	11.500	11.148
15-19	21.466	10.878	10.588
20-24	23.464	12.040	11.424
25-29	27.791	14.128	13.663
30-34	36.492	18.426	18.066
35-39	45.458	23.352	22.106
40-44	43.822	22.113	21.709
45-49	42.251	21.024	21.227
50-54	39.793	19.572	20.221
55-59	35.991	17.528	18.463
60-64	32.742	15.960	16.782
65-69	30.662	14.872	15.790
70-74	23.970	11.263	12.707
75-79	19.996	8.896	11.100
80-84	17.302	7.025	10.277
85-89	10.988	3.735	7.253
90-94	4.684	1.363	3.321
95-99	1.076	223	853
100 y más	212	34	178

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Podemos observar, que la población va creciendo constantemente hasta llegar al máximo en el grupo 35-39 con más de 45.000 personas, más del doble que otros grupos quinquenales (15-19, 20-24...).

Si nos centramos en los clientes potenciales de las Cámaras de Comercio, resulta relevante conocer la evolución del número de empresarios a nivel nacional y a nivel provincial, en el caso de la Cámara de Valladolid.

Gráfico 3.2.: Número de empresarios a nivel Nacional

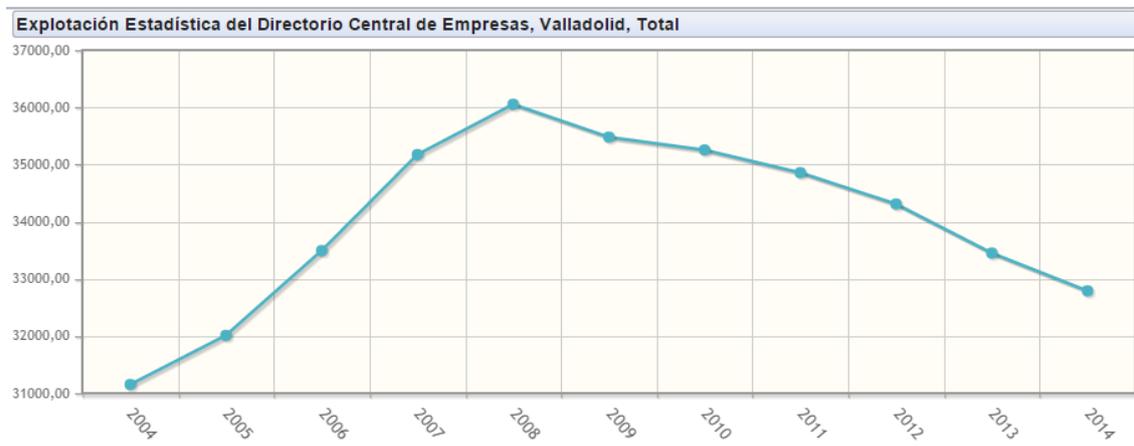


Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Como se puede observar en el gráfico anterior, el número de empresarios se ha reducido desde 2008, año en el cual comenzó la crisis española. En 2004 había un total de 2.942.583 empresarios, llegando a estar en 2008 en 3.422.239 empresarios. En 2014 hay un número de 3.119.310 de empresarios. Esto significa que ha aumentado en más de 176727 empresarios en España, pero si lo comparamos desde 2008 podemos observar que se han reducido 302929 empresarios.

En el caso de la provincia de Valladolid también creció hasta 2008, y a partir de ese año se ha ido reduciendo constantemente:

Gráfico 3.3.: Número de empresarios en Valladolid



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

En 2004 había 31152 empresarios en Valladolid, llegando a haber un máximo en 2008 de 36053 empresarios. En 2014 se registraron 32790 empresarios en Valladolid. Como podemos ver, apenas han aumentado 1500 empresarios aproximadamente en los últimos años, y se han reducido en casi 3300 empresarios desde que comenzó la crisis en el año 2008.

## 2. Entorno económico:

España ha tenido en los últimos años una tasa de crecimiento por debajo del 3% en los últimos años debido a la última crisis española que ha afectado a todos los sectores. Podemos observar en la siguiente tabla como 2014 significa un año de recuperación, ya que es el primer dato positivo y por encima del 1% desde el año 2008.

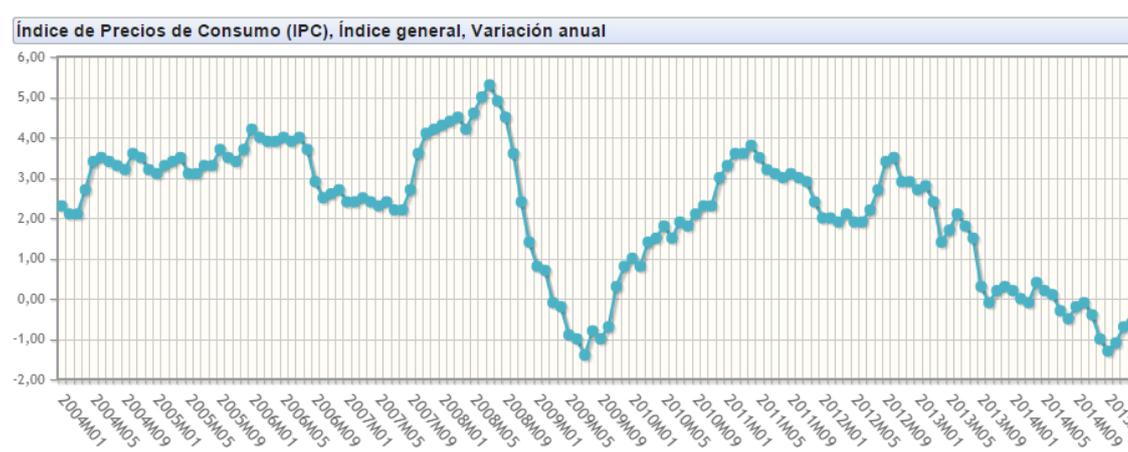
Tabla 3.3. Evolución Anual PIB España

Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual
2014	1.058.469€	1,4%
2013	1.049.181€	-1,2%
2012	1.055.158€	-2,1%
2011	1.075.147€	-0,6%
2010	1.080.913€	0,2%
2009	1.079.034€	-3,6%
2008	1.116.207€	1,1%
2007	1.080.807€	3,8%
2006	1.007.974€	4,2%
2005	930.566€	3,7%
2004	861.420€	3,2%

Fuente: [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)

El nivel de precios se ha reducido en los últimos 10 años, pasando de un 2,3% en enero de 2004 a estar por debajo de cero en 2015. El máximo mensual fue en el mes de julio de 2008, que llegó al 5.3%

Gráfico 3.4.: Evolución Índice de Precios al Consumo

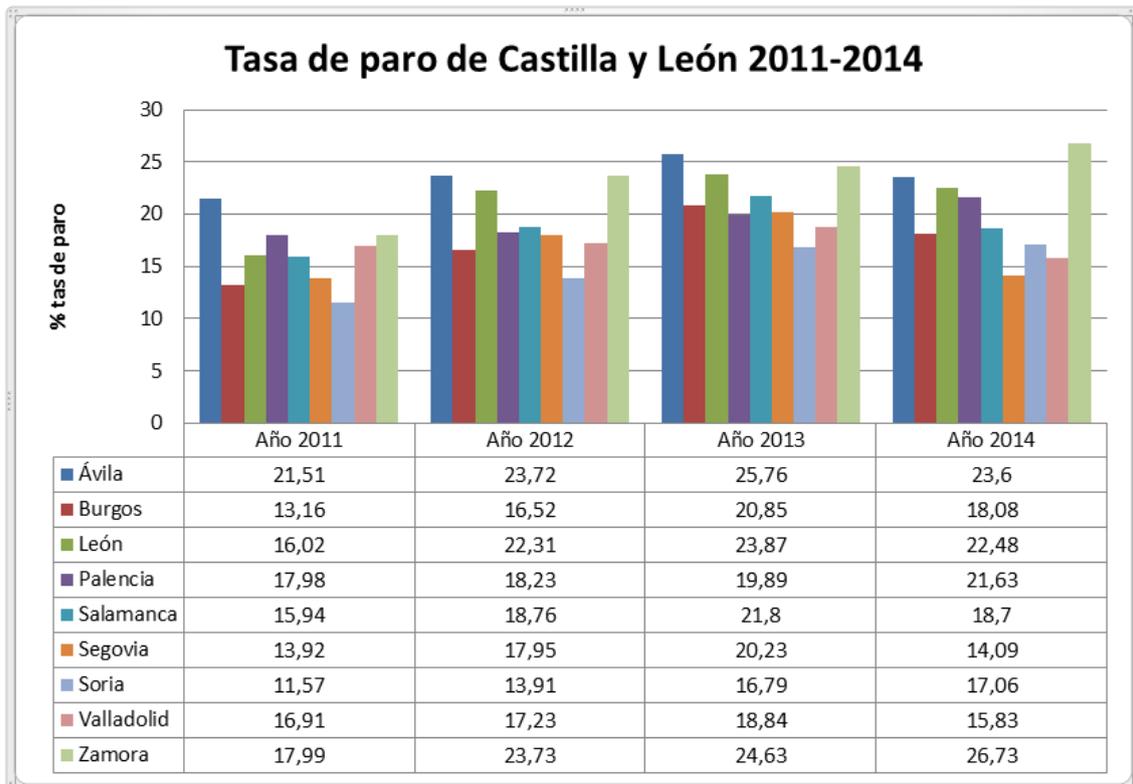


Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

El tasa de paro en Castilla y León ha ascendido en todas las provincias a causa de la última recesión económica del país. Existen algunas provincias en el que han descendido su tasa de desempleo en el año 2014, otras provincias (como Palencia, Soria y Zamora) han visto como su tasa de paro ha seguido aumentando.

Valladolid se encuentra en el caso de una de las provincias que ha reducido su tasa de desempleo en el año 2014, pasando de tener en 2013 una tasa del 18.84% ha haber obtenido este último año una tasa del 15.83%. Es decir, ha reducido su tasa 3 puntos porcentuales con respecto al año anterior. Esta tasa es la segunda más baja de todas las demas provincias, tan solo por debajo de la provincia de Segovia, con una tasa en 2014 de 14.09%. La mayor tasa de paro de Castilla y León en 2014 ha sido la de Zamora, con un 26.73% de paro.

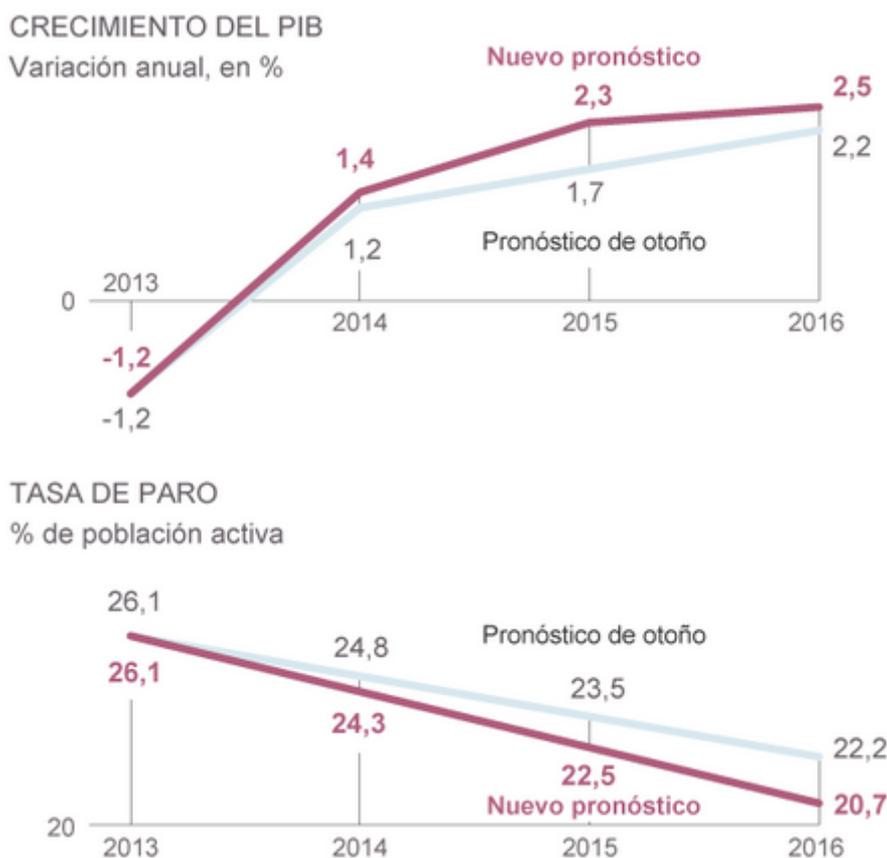
Figura 3.1.: Evolución de tasa de paro en Castilla y León



Fuente: Yomar Llanos

La Comisión Europea prevé un crecimiento para España de un 2.3% en 2015 y un 2.5% para 2016. Sin embargo se prevé una tasa de paro por encima del 20% hasta 2017. Estas previsiones han mejorado con respecto a las previsiones de Noviembre del año pasado, debido a la mejora de las condiciones financiera y al desplome del precio de barril.

Figura 3.2.: Las previsiones de la Comisión Europea para España



Fuente: Comisión Europea

3. Entorno medioambiental:

En la Ley 4/2014, con la que se regula la Cámara de Valladolid, no existe ningún apartado o artículo específico sobre el medioambiente, el impacto medioambiental o la gestión de residuos. Por todo ello, la Cámara de Comercio debe cumplir las normas comunitarias, estatales y regionales.

4. Entorno tecnológico:

El sector servicios se está produciendo un aumento de la productividad gracias al cambio y al desarrollo tecnológico que se ha producido en los últimos años. La informática y las máquinas electrónicas de procesamiento de datos, trabajan mucho más rápidamente de lo que se venía trabajando hasta ahora.

El surgimiento y la difusión de Internet, ha logrado una profundización en cuanto al intercambio de información, ya que este permite la interconexión de redes informáticas, habilitando la conexión directa de varios ordenadores entre sí. Esta última puede ser a través de diferentes vías, como ser las líneas telefónicas, las fibras ópticas y los enlaces de radio, entre otros.

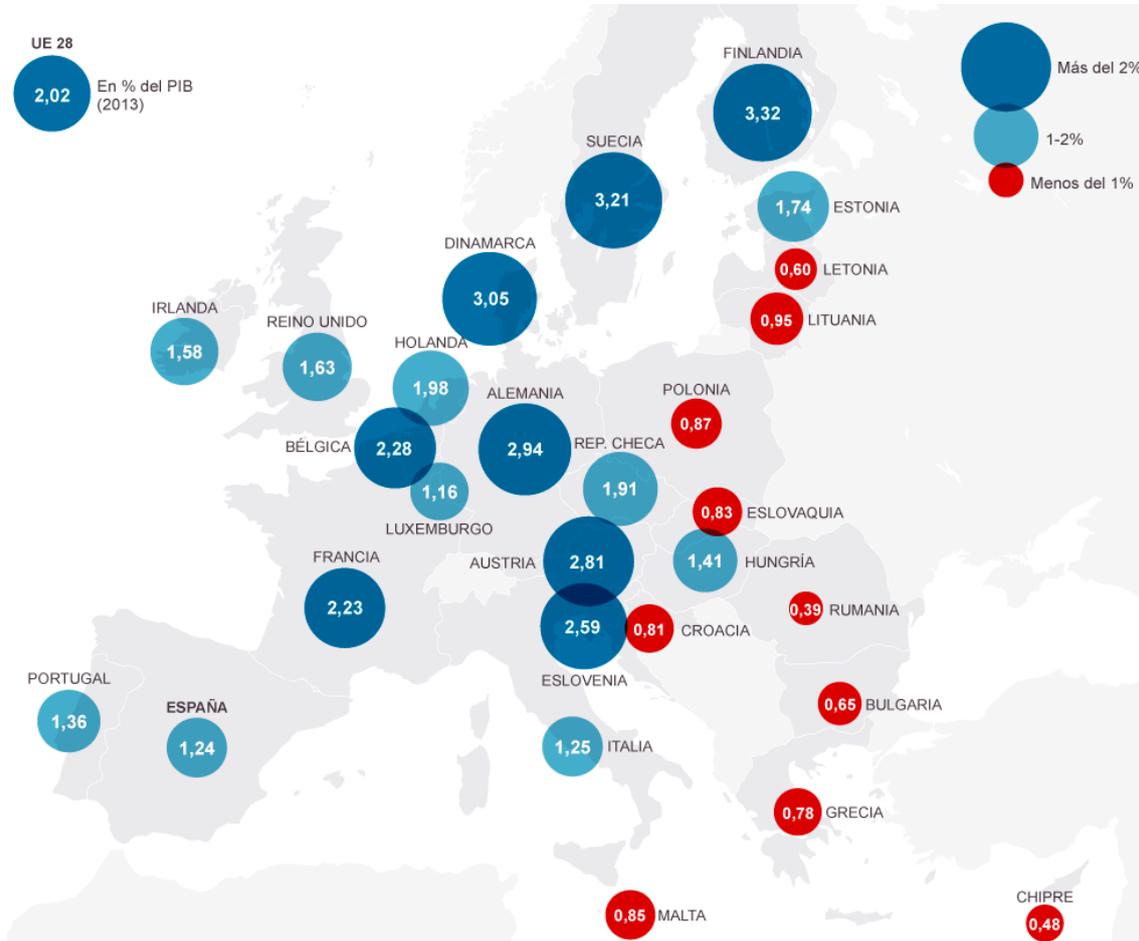
Estos cambios han reducido la necesidad de contratar personal laboral. El aumento de la diversidad de los servicios implica la expulsión de fuerza de trabajo. El aumento del paro está relacionado con este fenómeno.

Por otro lado, internet fomenta a la creación de empresas online, donde no se necesita un establecimiento físico para vender tus productos y servicios.

La inversión ha de ser una constante en la empresa, que busque mantener su competitividad en el tiempo y debe ser realizada tanto en momentos de bonanza,

como en momentos de crisis. En España, la inversión en I+D supone actualmente un 1.24% sobre el PIB. Ha pasado de la posición decimoquinta, a la posición decimoséptima, de entre los 28 países de la Unión Europea.

Figura 3.3.: Porcentaje de inversión respecto al PIB en Europa



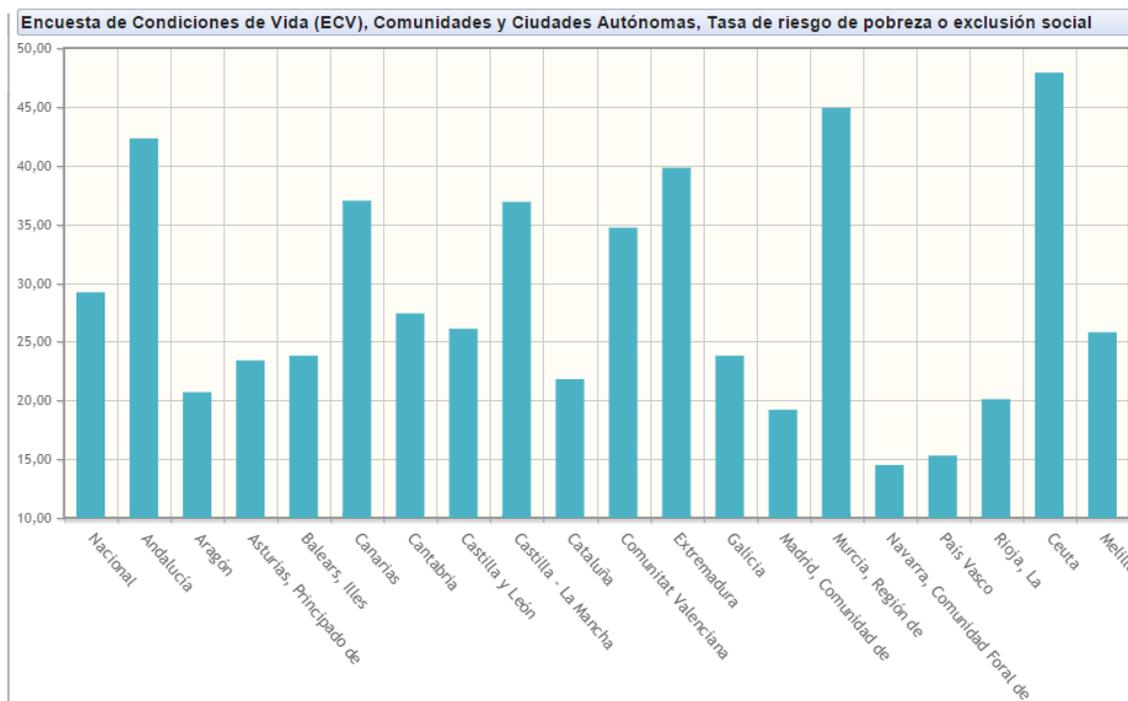
Fuente: Eurostat, Noviembre de 2014.

5. Entorno sociocultural:

La sociedad española se ha visto empobrecida a causa de la crisis. No solo existe mayor pobreza, sino que los pobres son aún más pobres. El trabajo ya no supone a los ciudadanos una protección de la pobreza.

La tasa de riesgo de pobreza o exclusión social en Castilla y León, con un 26.1, se encuentra por debajo de la de España (29.2) en 2014.

Gráfico 3.5.: Tasa de riesgo de pobreza o exclusión social de las Comunidades Autónomas año 2014.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

España es uno de los países donde mayor desigualdad hay, con respecto a otros países de la Unión Europea. Esta desigualdad afecta tanto a hombres y mujeres (a nivel de salario y calidad de trabajo), como a ricos y pobres (ingresos).

Las inversiones en educación y en sanidad se han visto reducidas en los últimos años. También se han reducidos las prestaciones y contraprestaciones, como la de desempleo, jubilación o minusvalía.

Todos estos problemas plantean la necesidad de abordar de un modo diferente las políticas sociales sin esperar a la recuperación económica y el empleo.

#### 6. Entorno político- legal:

La crisis española ha supuesto una desconfianza general de los españoles con respecto a los políticos y a sus partidos. Aumentan las protestas y las manifestaciones, en número y en masa.

Las últimas leyes para salir de la crisis se han calificado de impopulares por una gran parte de los españoles, y los casos de corrupción, han producido mucha crispación y malestar social.

La última Encuesta Social Europea, confirma que los ciudadanos suspenden en confianza a todas las instituciones, en escala de 0 a 10: el Parlamento un 3.4, el sistema judicial 3.7, los políticos 1.9, los partidos 1.9. La única institución que aprueban es la policía con un 5.8.

Todo esto se ha visto reflejado en las últimas elecciones autonómicas y locales del 24 de Mayo, donde ha supuesto el fin del bipartidismo de España, y la pérdida de las mayorías absolutas. A partir de ahora la mayoría de gobiernos se verán obligados a pactar y ponerse de acuerdo con otros partidos para hacer política. Se ha visto como partidos clásicos como PP y PSOE han perdido muchos votos, a

favor de partidos nuevos como Podemos, que ha nacido a través del movimiento pacifista 15-M, o Ciudadanos.

### **3.1.3. Análisis del microentorno.**

En el análisis del microentorno se analizarán todas las fuerzas o factores cercanos a la Cámara de Comercio de Valladolid, que influyen en su capacidad de satisfacer a sus clientes. Este análisis se ha dividido en siete partes: la propia empresa, delimitación de público objetivo, la competencia, los proveedores, canales de distribución, intermediarios de marketing, y grupos de interés.

#### **3.1.3.1. La propia empresa: la Cámara de Comercio de Valladolid.**

- Filosofía de la Cámara:

**Misión:**

La misión de la Cámara es representar, promover y defender los intereses generales del Comercio y la Industria; participar activamente en el desarrollo económico y empresarial; y liderar la creación, consolidación y desarrollo de las empresas. Todo ello liderado por un equipo humano competente que disfrute de su trabajo y desarrolle una carrera profesional brillante.

**Visión:**

La Cámara quiere promover la creación de riqueza y empleo, siendo la institución de referencia de las empresa - pymes, micropymes y autónomos – mediante la prestación de servicios de valor añadido que mejoren su competitividad, internacionalización y capital humano, mediante una gestión eficaz y eficiente de sus recursos, consiguiendo una posición de liderazgo en el ámbito institucional y en la promoción del turismo en Valladolid.

**Valores:**

- Búsqueda de la excelencia y la mejora continua.
  - Trabajo en equipo.
  - Cumplimiento requisitos legales y reglamentarios.
  - Fijar y cumplir Objetivos exigentes.
  - Favorecer desarrollo profesional y personal de los empleados.
- Aspectos legales:

La Cámara Oficial de Comercio e Industria de Valladolid es una Corporación de Derecho Público. Esto significa que La Cámara es una entidad dotada de personalidad jurídica, con las siguientes características básicas:

    - Tiene que ser específicamente creada por la ley.
    - La ley le encomienda el ejercicio de competencias de carácter público-administrativo.
    - No forma parte en sentido estricto de las Administraciones Públicas, aunque participa de su naturaleza.

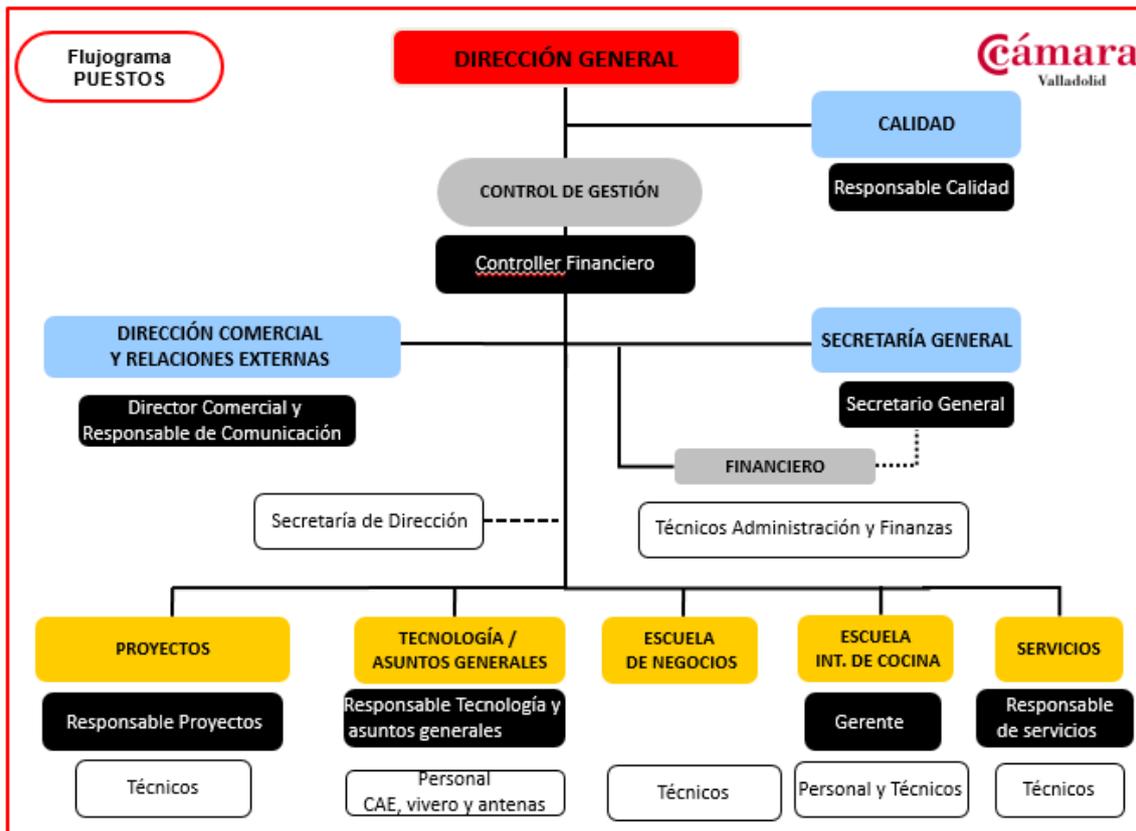
La Ley 4/2014 del 1 de abril, Básica de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación, es el texto legal en el que se recogen, además de la naturaleza jurídica y fines de las Cámaras y de su Consejo Superior; sus funciones, su ámbito territorial y organización, su régimen económico y su régimen jurídico y presupuestario.

Existe un reglamento interno que regula los Viveros de Empresas, que se aprobó en Febrero de 2013 por el Comité Ejecutivo.

### Capítulo 3

- **Ubicación:**  
La Cámara de Comercio de Valladolid está formada por 5 centros en total: 2 centros de trabajo en Valladolid (la Cámara de Comercio y la Escuela de Cocina), 2 Viveros de Empresas (uno en Valladolid y otro en Medina del Campo) y 1 antena en Peñafiel y Medina del Campo (una antena es una oficina de la Cámara de Valladolid en la provincia).
- **Unidades Estratégicas de Negocio:**  
La prestación de Servicios y gestión de proyectos municipales, nacionales, europeos e internacionales de:
  - **Internacionalización:** acceso a mercados internacionales, asesoría consultoría internacional, legalización de documentos en otros organismos, planes comerciales en otros mercados, tramitación de documentos de comercio exterior.
  - **Competitividad**
    - Asesoría y gestoría de apoyo a emprendedores
    - Vivero de Empresas: su objetivo es ayudar a hacer crecer los proyectos de emprendedores y pymes en Valladolid a través de un espacio con todo lo necesario para poder desarrollar su trabajo. En ello se diferencia espacios coworking y oficinas individuales.
  - **Asesoría Jurídica:** arbitraje, mediación, y patentes y marcas.
  - **Tecnología e Innovación:** ayudas y subvenciones para estar actualizado tecnológicamente.
  - **Diseño e impartición de formación no reglada (masters y cursos) en áreas de gestión empresarial.**
  - **Diseño e impartición de formación no reglada (cursos superiores) en el área de hostelería por parte de la Escuela Internacional de Cocina en:**
    - Curso superior de ayudante de cocina
    - Curso superior de jefe de cocina
    - Curso superior de ayudante de pastelería
    - Curso Internacional de sumiller profesional
    - Curso Internacional de maestro fromelier
  - **Impartición de formación profesional ocupacional en la modalidad de oferta para la familia de la hostelería.**
- **Recursos humanos:**  
En la Cámara de Comercio no existe un departamento específico de Recursos Humanos. Actualmente dispone de una plantilla de 32 trabajadores, de los cuales 17 son mujeres y 15 son hombres.  
Cada área cuenta con un responsable, y bajo ese responsable habrá técnicos y personal.

Figura 3.4.: Organigrama Cámara de Comercio de Valladolid por puestos de trabajo



Fuente: Cámara de Comercio de Valladolid.

La plantilla de la Cámara se caracteriza por:

- Liderazgo: En la Cámara el personal dispone de un Código de Conducta, Manual de Bienvenida, y de otras medidas, como un protocolo de prevención del acoso.
- Calidad en el empleo: contratación indefinida como política general, seguro de accidentes para los empleados, descuentos en la Agencia de viajes, acceso a internet en todos los puestos de trabajo...
- Flexibilidad: jornada continua, horario de verano, horario flexible, emergencias o necesidades personales, flexibilidad para elegir las vacaciones, días de asuntos propios...
- Apoyo a la familia del trabajador: emergencias o necesidades familiares, periodo de lactancia, ayudas para la formación de la familia de los empleados...
- Descuento profesional: ayuda para la formación.

### 3.1.3.2. Delimitación de público objetivo.

La Cámara de Valladolid tiene dos fines: por un lado, la representación, promoción y defensa de los intereses generales del comercio y la industria; y por otro, la prestación de servicios a la empresa.

Es por ello que existen dos clases de público objetivo:

1º Todos aquellos empresarios y futuros empresarios (emprendedores) de la provincia.

2º Cualquier persona física o jurídica interesada en mejorar su formación académica para su desarrollo profesional.

### **3.1.3.3. La competencia.**

Los principales competidores de la Cámara de Valladolid son:

- Asociaciones, agrupaciones y federaciones de empresarios. Aunque su objetivo es velar por un grupo de empresarios concreto, realiza servicios en ciertos casos similares, como por ejemplo, la Agrupación Vallisoletana de Comercio, que al igual que la Cámara, su objetivo es contribuir a mejorar el comercio de Valladolid. Para ello lanza campañas similares a las de la Cámara, a precios similares y la manera de captar clientes también similares.

- Asesorías y gestorías en contabilidad fiscal y laboral: la Cámara dispone de este servicio para dar un valor añadido al emprendedor, únicamente el servicio de Cámara está destinado a Autónomos y Comunidades de Bienes, y el precio es más competitivo que el de la competencia. La Cámara de Valladolid difunde este servicio entre los clientes que acuden al servicio gratuito de apoyo al emprendedor, por tanto no realiza difusión, promoción y publicidad, al contrario que su competencia.

- Consultorías de comercio internacional: la Cámara, gracias a su trayectoria y experiencia en este sector (puesto que lleva asesorando a empresas exportadoras o que desean comenzar a exportar, desde la creación de la Cámara). Esto hace que las empresas confíen en la Cámara más que en cualquier otra empresa dedicada a la asesoría en Comercio Exterior.

- Universidades públicas y privadas, y centros de formación: disponen de Masters y cursos de formación similares a los de la Escuela de Negocios de la Cámara de Valladolid. Esta Escuela al tener un contacto directo con las empresas, tiene más facilidad para captar alumnos, ya que dispone de una experiencia de más de 20 años formando a las empresas, y estas confiando en la Escuela de Negocios de la Cámara. Sus esfuerzos en promoción y comunicación son similares, mediante páginas web, campaña de marketing online, posicionamiento SEO y SEM, redes sociales y atención personal de manera directa o indirecta.

- Empresas de alquiler de oficinas y coworking de Valladolid: la Cámara ofrece un servicio de alquiler de oficinas o puestos de coworking al igual que otras empresas, diferenciándose en instalaciones, precios más competitivos, y asesoramiento al emprendedor en toda su estancia en el Vivero, ofreciendo así servicios más completos que los de la competencia. La Cámara, se diferencia de la competencia en que dispone para este servicio de una base de datos de público objetivo, que son las empresas que hacen uso de los servicios de Ventanilla Única, Oficina de Iniciativas Empresariales, etc.

### **3.1.3.4. Los proveedores.**

La Cámara cuenta con proveedores estratégicos desde hace muchos años, y esto hace que los proveedores formen parte de su cadena de valor. Para la Cámara, sus proveedores adquieren mucha relevancia para todas las áreas como: proyectos, formación, tecnología y sistemas de formación, comercio internacional...

Además, como todas las empresas, la Cámara cuenta con proveedores tácticos que les proporciona material de soporte y apoyo, para cumplir con los objetivos de la Cámara.

De esta manera, la Cámara impone sus condiciones, tales como plazos de entrega, plazos de pago, financiación, etc.

### **3.1.3.5. Canales de distribución.**

La página web de la Cámara de Comercio es una de las herramientas para iniciar la recogida de necesidades de los clientes además de aportar los requisitos de los servicios ofertados. En cuanto a la captación, se realizan diferentes métodos según el área de negocio:

- Apoyo al emprendedor: la detección de necesidades se lleva a cabo de manera directa por visitas realizadas a la Oficina de Iniciativa Empresarial y a la Ventanilla Única, por la página web y a través de los cursos de formación.
- Internacional: se detectan las necesidades de los clientes a través de la página web, de manera presencial y mediante encomienda de gestión.
- Asesoría jurídica: detección de necesidades se lleva a cabo vía presencial, telefónico o por correo electrónico.
- Formación y Escuela de Negocios: La detección de necesidades se lleva a cabo a través de la página web de la Cámara de comercio y escuela de negocios en su mayoría. También por teléfono y presencial.
- Formación Escuela Internacional de Cocina, cursos superiores: La detección de necesidades se lleva a cabo a través de la página web de la Cámara de comercio y de la EICFP en su mayoría. También por teléfono y presencial.

### **3.1.3.7. Grupos de interés.**

Los grupos de interés o stakeholders de la Cámara de Valladolid se pueden dividir en dos grupos, interno y externos:

- a) Grupos de interés internos:
  - Trabajadores: la Cámara facilita y motiva a sus empleados mediante la adaptabilidad, flexibilidad y ayudas, para obtener una mayor productividad, y conseguir el bienestar dentro de la Cámara.
  - Pleno: es el órgano supremo de gobierno y representación de la Cámara, compuesto por un número no inferior a 10 ni superior a 60 vocales, cuyo mandato dura cuatro años. El pleno está formado por representantes del conjunto de empresas de la provincia de Valladolid.
  - Comité ejecutivo: es el órgano permanente de gestión, administración y propuesta de la Cámara y está formado por el presidente, vicepresidentes, el tesorero y los miembros del pleno que se determinen.
- b) Grupos de interés externos:
  - Entidades financieras: es un stakeholder importante a la hora de financiar los proyectos que lleva a cabo la Cámara.
  - Clientes: son más de 5000 clientes de empresas de Valladolid, junto con las personas que acuden a la formación profesional y asesoramiento que ofrece la Cámara. La Cámara vela por los intereses de todos los empresarios y futuros empresarios de la provincia Valladolid.
  - Proveedores: la Cámara siempre busca la mejor calidad de sus servicios, para ello busca los equipos docentes y técnicos más adecuados para realizar cada uno de sus servicios, buscando también el material más óptimo para poder llevarlo a cabo.
  - Sindicatos y asociaciones de comerciantes: las actividades que lleva a cabo la Cámara se realizan siempre sin perjuicio de la libertad sindical y de asociación empresarial, de las facultades de representación de los intereses de los empresarios que asuman este tipo de asociaciones y de las actuaciones de otras organizaciones sociales que legalmente se constituyan.

- Sociedad y medioambiente: la Cámara de Comercio está comprometida con la sociedad y medioambiente, y todos sus servicios los realiza para mejorar el bienestar de la sociedad en general y promover el crecimiento sostenible.
- Provincia de Valladolid: la Cámara de Comercio ofrece servicios con el objetivo de aumentar la competitividad, la formación y el crecimiento de Valladolid, y para ello dispone siempre de convenios con las Administraciones Públicas de Valladolid, como por ejemplo con Diputación de Valladolid y Ayuntamientos.
- Junta de Castilla y León y Administración Central: convenios para realizar proyectos y trámites necesarios, como firmas de documentos oficiales, y los trámites propios que toda empresa necesita para realizar su actividad profesional.

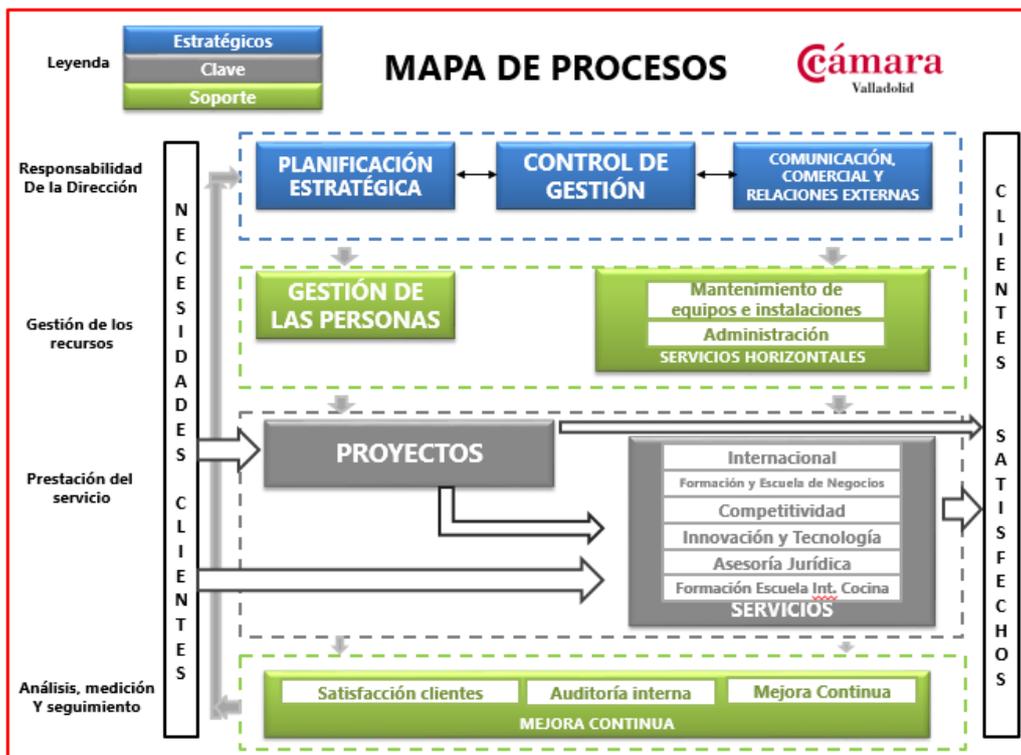
### 3.2. Análisis interno.

La Cámara para establecer sus principios y directrices, y conseguir adoptar de una manera efectiva un enfoque basado en procesos para la gestión de sus actividades y recursos, se basa en el modelo EFQM.

Con esto, la Cámara establece sus metodologías, responsabilidades, recursos y actividades que le permiten obtener los objetivos establecidos.

El modelo que sigue la Cámara se fundamenta en que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, a las personas y sociedad, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos.

Figura 3.5.: Mapa de Procesos de la Cámara de Comercio de Valladolid, modelo EFQM



Fuente: Cámara de Comercio de Valladolid

La Cámara dentro de su mapa de procesos, destaca como procesos estratégicos:

- Planificación estratégica. Analiza sus recursos y capacidades para definir su estrategia.
- Control de gestión
- Comunicación comercial y relaciones externas

Los procesos clave de la Cámara son los proyectos y servicios que ofrece:

En cuanto a procesos soporte, la Cámara evalúa sus recursos y capacidades para determinar en qué medidas son útiles, adecuados y valiosos, para conseguir sus objetivos estratégicos. En ello destacamos:

- La Gestión de las personas
- Servicios Horizontales: mantenimiento de equipos e instalaciones y Administración.
- Mejora continua: engloba la medición de la satisfacción del cliente y las auditorías.

De esta manera, la Cámara recoge las necesidades de sus clientes y, mediante la gestión y evaluación de sus recursos y capacidades, es capaz de conseguir la satisfacción de estos.

### 3.3. Análisis DAFO.

El objetivo del DAFO es recoger de forma esquemática las conclusiones que hemos sacado en el análisis de situación, tanto externo como interno. Los resultados obtenidos del macroentorno irán colocados en Amenazas y Oportunidades, y los resultados del microentorno en Debilidades y Fortalezas.

Tabla 3.4.: DAFO de la Cámara de Comercio de Valladolid.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de contacto más directo con las demandas de las empresas.</li> <li>- Plantilla reducida, con dificultades para resolver picos de carga de trabajo.</li> <li>- Menor diversidad de servicios con respecto a algunos competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de la Población.</li> <li>- Tasa alta de paro.</li> <li>- Baja tasa de crecimiento.</li> <li>- Reducción número de empresarios.</li> <li>- Bajo gasto en inversión en I+D.</li> <li>- Empobrecimiento de la sociedad.</li> <li>- Desconfianza generalizada de la sociedad.</li> <li>- Recortes presupuestarios.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor de la marca Cámara como garantía.</li> <li>- Más de 5000 empresas son clientes.</li> <li>- Profesional cualificado en cada departamento.</li> <li>- Servicios exclusivos ofertados por la Cámara.</li> <li>- Colaboración con otras instituciones.</li> <li>- Flexibilidad horaria de personal.</li> <li>- Gran poder de negociación con proveedores.</li> <li>- La experiencia en sus servicios se convierte en su ventaja competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentración de población en la capital.</li> <li>- Mayor número de población en el grupo de edad de trabajar.</li> <li>- Momento de recuperación económica.</li> <li>- Previsiones positivas desde la UE.</li> <li>- Las empresas demandan ayuda cercana, fiable y a precios competitivos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. Definición de estrategias.

#### 3.4.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos establecidos para este año 2015 son:

1. Ofrecer un mayor volumen de servicios a sus clientes: el objetivo será aumentar la participación en formación subvencionada en 20% para la Escuela Internacional de Cocina. Su indicador será:

$$\frac{n^{\circ} \text{ de cursos subvencionados concedidos 2014} - n^{\circ} \text{ de cursos subvencionados concedidos 2013}}{n^{\circ} \text{ de cursos subvencionados concedidos 2013}}$$

2. Potenciar las oportunidades comerciales, la visibilidad de la organización de cara al exterior y aumentar el negocio de la entidad: subir un 5% el número de clientes potenciales de la Cámara de Comercio de Valladolid. Su indicador será:

$$\frac{\text{Clientes activos 2015} - \text{Clientes activos 2014}}{\text{Clientes activos 2014}}$$

3. Mejorar los Resultados de Negocio globales: aumentar un 5% el escenario presupuestario apoyando en un servicio de alta calidad a los clientes, junto con la ampliación de la cartera de servicios y la comercialización de cliente relevantes en sectores de futuro. Su indicador será el control presupuestario (el presupuesto económico alcanzado).
4. Fomentar la participación y competitividad de las empresas de la provincia: desarrollar e implantar en al menos 6 empresas herramientas innovadoras basadas en la metodología Lean que les ayuden a ser más competitivos. Su indicador será:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de puestos ocupados}}{N^{\circ} \text{ de puestos disponibles}}$$

5. Mejorar la subsistencia económica de la entidad: implantar el nuevo modelo de cuotas voluntarias y captar al menos 20 socios anualmente y dirigir los esfuerzos a captar las grandes empresas. Su indicador será el número de empresas captadas.
6. Mejorar el desempeño y el funcionamiento interno de la Cámara de Comercio: establecer un sistema de la gestión del conocimiento del personal propio. Su indicador será el nº de empresas captadas.

En cuanto a sus objetivos funcionales, encontramos:

- Planificación estratégica: la Cámara quiere doblar el número de reuniones del comité de Dirección para el desarrollo de la estrategia de la Cámara.
- Control de Gestión: reducir un 5% el número de clientes con retrasos en pagos e incrementar un 1.5% las ventas en negocios propios.
- Comunicación comercial y relaciones externas: incrementar la representación institucional en los actos que sean objetivo de la Cámara, así como mantener la presencia en medios mediante el envío de Newsletter.
- Gestión de RRHH: incrementar el grado de cumplimiento del plan de formación de la Cámara para sus empleados y mejorar las satisfacciones de estos.

- Servicios horizontales: incrementar el porcentaje de la resolución de las incidencias de mantenimiento.
- Proyectos y servicios: incrementar un 2% el volumen de negocios generado por proyectos y por servicios.
- Mejora continua: mejorar la satisfacción de los clientes, incrementar su nivel de fidelización de sus clientes un 10% y aumentar el número de clientes un 5%.

### 3.4.2. Estrategias de Marketing.

La cartera de mercado o Unidades Estratégicas de Negocio de la Cámara de Valladolid no posee la misma rentabilidad o el mismo potencial. Para ello utilizaremos la Estrategia de Cartera, que es una estrategia de marketing, y aunque dispone de muchas herramientas, nos centraremos en la Matriz McKinsey o también llamado Matriz Atractivo-Competitividad.

La matriz McKinsey está formada por dos ejes: en el eje X encontramos “la posición competitiva” y se valorará la capacidad de cada uno de los servicios de la Cámara para competir contra otras opciones existentes en el mercado; mientras que en el eje Y se encuentra “el atractivo de mercado” el cual valorará y clasificará cada unidad de negocio.

Tabla 3.5. Matriz de McKinsey

ATRACTIVO DEL MERCADO		FUERTE	SELECCIONAR BENEFICIOS	INVERTIR Formación	INVERTIR CRECER
		MEDIO	COSECHAR DESINVERTIR	SELECCIONAR BENEFICIOS Competitividad	INVERTIR Internacionalización
		BAJO	COSECHAR DESINVERTIR	COSECHAR DESINVERTIR A. Jurídica	SELECCIONAR BENEFICIOS Tec. e Innov
			DEBIL	MEDIA	FUERTE
			POSICIÓN COMPETITIVA		

Fuente: Elaboración Propia

- Formación (Escuela de Negocios y Escuela Internacional de Cocina) e Internacionalización: debido al buen atractivo de mercado y la posición competitiva fuerte, la Cámara debe dar prioridad a ambas Unidades de Negocio, a la hora de destinar los recursos.
- Competitividad; y Tecnología e Innovación: la Cámara debe tener cuidado con estas dos Unidades de Negocio, ya que están ambas en una posición delicada. Pueden optar: o bien, a invertir para mantener su posición competitiva; o bien, invertir aún más debido a que existen opciones de crecimiento. Si la Cámara mejora su posición

competitiva de Competitividad, llegaría a una posición ideal de inversión y crecimiento.

- Asesoría Jurídica: la Cámara debe observar esta Unidad de Negocio a corto plazo, e intentar mejorar su posición competitiva para mantener su Unidad de Negocio en el mercado.

### **3.4.3. Segmentación y Posicionamiento.**

La Cámara de Comercio, a pesar de tener dos clases de clientes potenciales (empresarios y personas físicas), realiza una Estrategia Indiferenciada en cuanto a las ofertas que lanza, ya que las necesidades a satisfacer son las mismas, y con ello su objetivo es la captación del mayor número de clientes.

La Cámara de Comercio es percibida como una identidad que vela por los intereses de todos los empresarios, por lo que debe de mantener su posicionamiento mediante una Estrategia de Calidad/Precio, en la que ofrezcan servicios de alta calidad, y a precios muy competitivos.

La imagen de la empresa, el prestigio, la reputación, sus valores... son algunas de las fuentes de diferenciación de sus servicios, que le lleva a obtener esa Ventaja Competitiva.

## **3.5. Marketing Mix.**

Una vez delimitado el mercado en el que actúa la Cámara de Valladolid, definiremos los diferentes medios e instrumentos de marketing de que dispone, o dicho de otra manera, realizar un plan de Marketing Mix.

### **3.5.1. Plan de Producto.**

Las empresas son favorables para el crecimiento de un país y para su economía, pero la realidad actual es que existen muchas trabas y barreras para su creación y su mantenimiento. Por ello, es necesario que existan entidades (públicas y privadas) que ayuden e intenten beneficiar a emprendedores y empresarios.

La Cámara de Comercio dispone de una línea de servicios diversa, todos ellos enfocados para mejorar y fomentar la creación y el desarrollo de empresas, e incrementar sus rendimientos, sea cual sea la actividad económica de la empresa.

- Ciclo de vida de los servicios:

Es el periodo de tiempo que transcurre desde el lanzamiento del producto (o servicio) al mercado hasta su retirada. Durante ese periodo el producto pasa por diversas fases en relación con las tasas de crecimiento de su demanda.

- Internacionalización: actualmente las empresas se ven en la necesidad de exportar sus productos al extranjero, y para las PYMES es difícil internacionalizarse por sí solas. Así pue, es un servicio que se encuentra en una etapa de crecimiento, en la que existen muchos demandantes, y

mucha competitividad, a pesar que este sea un servicio que la Cámara lleva años ofreciendo a sus clientes.

- Competitividad: en esta unidad de negocio existen dos servicios, por un lado la Asesoría y Gestoría, y por otro lado el Vivero de Empresas. El servicio de Asesoría se encuentra en una fase de madurez, ya que existe mucha competencia, y cada vez es necesario ajustar los precios para poder competir en el mercado, o buscar mayores atributos para obtener una ventaja competitiva más sólida. En cuanto el Vivero, se encuentra en una situación de crecimiento, ya que ha tenido un crecimiento alto en los últimos años, ya que es un servicio al que recurren muchos empresarios y nuevas pymes. En vista del incremento de la demanda, han aparecido empresas que ofrecen este servicio.
- Formación: en esta unidad de negocio, aparece la formación no reglada (cursos, masters y cursos superiores). Todos ellos se encuentran en una fase de madurez, ya que el crecimiento es decreciente o nulo. Deben ajustar los precios para ser más competitivos o encontrar una ventaja competitiva que les diferencie de la competencia.
- Tecnología e Innovación: es un servicio que se encuentra en una fase de introducción, pero es ofrecido únicamente por las Cámaras de España, ya que está parcialmente subvencionado. Se espera tener un crecimiento alto, ya que actualmente es necesario estar actualizado tecnológicamente y la base del éxito es parte gracias por la apuesta a la innovación.
- Asesoría Jurídica: es un servicio que se encuentra en la fase de madurez, ya que existen numerosas empresas (Asesorías y Gestorías) que disponen de este servicio. Debido a esto, la Cámara dispone de precios competitivos.

- Atributos de los servicios:

Se relacionan con el concepto de marca y con el objetivo de que el cliente la identifique con calidad.

La marca “Cámara” es única e reconocible por todos los empresarios, ya que lleva instaurada desde hace años en España. Para el consumidor significa garantía y le transmite confianza. Por ello, la Cámara de Comercio de Valladolid utiliza una **estrategia de marca única**, ya que utiliza la marca para todos sus servicios. Esto le permite la introducción de nuevos servicios, y además supone el ahorro de gastos de promoción, ya que cualquier acción favorece a todos.

### **3.5.2. Plan de Precio.**

La Cámara utiliza precios fijos mínimos para la mayoría de servicios, pudiendo variar en algunos dependiendo de la clase de servicio.

- Formación: existe un precio fijo por cada curso y master, que varía según el tipo de formación, la duración del curso, los servicios que ofrezca... siendo algunos hasta gratuitos. Existen descuentos para socios y “Viveristas” en algunos de ellos.

Tabla 3.6. Lista de precios Formación de las diferentes Escuelas

<b>ESCUELA DE COCINA</b>	
<b>CURSO</b>	<b>PRECIO</b>
Curso Internacional de Maestro Fromelier	1780 €
Curso Internacional de Sumiller Profesional	1980 €
Curso Superior Ayudante Cocina	2970 €
Master en Técnicas culinarias y nutrición aplicada a la cocina	5950 €
Curso Superior de Jefe de Cocina	7950 €
Curso de camarero, sala y barra	1800 €
Curso Superior de Ayudante de Pastelería	1970 €
Otros cursos	Variable
<b>ESCUELA TECNOLÓGICA</b>	
Curso de iniciación al desarrollo web: HTML5 y CCS3	750 €
Curso de introducción a la programación JavaScript	200 €
Curso de desarrollo web avanzado – HTML5, CSS3, Desarrollo responsive y JQUERY	1500 €
Gestión de proyectos - iniciación	270 €
Gestión de proyectos con SW Libre - iniciación	180 €
Gestión de proyectos con Microsoft Project 2010 – Especialización	270 €
Administración de Project Server 2010 – Especialización	270 €
Preparación certificaciones PMP/ CAPM de gestión y dirección de proyectos – Especialización	630 €
Administración de Project Server 2010 – Especialización	270 €
Preparación certificaciones PMP/ CAPM de gestión y dirección de proyectos – Especialización	630 €
Curso WordPress – Iniciación	120 €
Curso WordPress – Avanzado	180 €
Curso de marketing móvil	50 €
Taller de herramientas de productividad para pymes	90 €
Taller: Curación de contenidos	115 €
Taller: Google Apps for Business	35 €
Taller de Scrum y Kanban para principiantes	90 €
<b>ESCUELA DE IDIOMAS</b>	
SUMMER COURSE BUSINESS & GENERAL ENGLISH	260 €
BUSINESS & GENERAL ENGLISH	260 €/trim
CURSOS FRANCÉS, ALEMÁN, ESPAÑOL PARA EXTRANJEROS	Variable
CURSO DE ALEMÁN	160 €
CURSOS DE INGLÉS EN EL EXTRANJERO	Variable
<b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b>	
<b>MASTERS</b>	
Executive Máster en Supply Chain Management (Logística Integral y Producción)	4860 €
Máster en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal	4870 €
Máster en Asesoría Jurídica y Fiscal de Empresas (Extensión Universitaria)	4300 €
Máster en Dirección de comercio Internacional – International Business	4960 €
Máster en Digital Business (MDB)	4590 €
Máster en Dirección Comercial y Marketing	4380 €
Máster en Creación y Dirección de Empresas	5300 €

Máster en Liderazgo y Gestión de Equipos	5140 €
Executive Máster en Lean Manufacturing (La Excelencia de los Sistemas de Producción)	6800 €
Máster en Dirección y Gestión de Bodegas	4360 €
<b>CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN</b>	
Curso Superior de Experto en Costes	2100 €
Curso Experto en Ventas	1800 €
Curso de International Trade Specialist	1230 €

Fuente: Elaboración propia.

- Internacionalización: precios variables a partir de unos precios fijos.

Tabla 3.7. Listado tarifas servicios Comercio Exterior

<b>TRAMITACIÓN DOCUMENTOS EXPORTACIÓN</b>	
<b>Tarifas vigentes (exentas de IVA)</b>	
<b>Certificados de Origen</b>	
Expedición de Certificados de Origen (Impreso + certificación + envío postal dentro de la provincia de Valladolid)	40 €
Copias adicionales, entregadas junto al original	0 €
Rectificación de certificados, devolviendo la empresa el original anterior completo	0 €
Impresos (precio por juego completo, original + 2 copias + solicitud hoja rosa)	1€
<b>Certificados de Libre Venta</b>	
Expedición de Certificados de Libre Venta (Español ó Inglés) (impreso + certificación máximo 5 productos/referencias + envío postal dentro de la provincia de Valladolid)	42.50 €
Expedición de certificado de Libre Venta solicitado junto a Certificado de Origen	10.63 €
Rectificación de certificado, devolviendo la empresa el original anterior completo	0 €
<b>Visado de documentos</b>	
Visado de documentos aportados por el cliente (facturas, packing list, invitaciones visado) Precio por documento, independientemente del número de copias visadas	40 €
Visado de documentos aportados por el cliente solicitados junto a Certificado de Origen o de libre Venta Precio por documento, independientemente del número de copias visadas	10 €
<b>Legalización consular y/ó Apostilla de la Haya</b>	
El coste de este servicio depende del país de destino, del tipo de documentación a legalizar y del número de ejemplares legalizados, por lo que se presupuestará en cada caso, a demanda del cliente.	
<b>Cuadernos ATA</b>	
Emisión de cuadernos ATA, impresos para máximo 4 viajes (misma mercancía)	155 €
Material para la emisión de cuadernos ATA para más de 4 viajes	18 €

Fuente: Elaboración propia.

- Asesoría Jurídica: la Cámara de Comercio ofrece servicio de Asesoría Jurídica gratuita para todas las empresas de la provincia, además de otros servicios jurídicos bajo presupuesto:

### Capítulo 3

- Reclamaciones de telefonía, seguros, banca, suministros, electricidad.
  - Demandas judiciales inferiores a 2.000€ y monitorios.
  - Redacción de contratos y documentos.
  - Elaboración de documentación societaria.
  - Confección y envío de requerimientos.
  - Registro y documentación de Protección de Datos.
  - Consulta Registros de la Propiedad y Mercantiles.
  - Servicio de Patentes y Marcas.
  - Informes de solvencia.
  - Envío de legislación y jurisprudencia actualizadas.
  - Solución jurídica integral, bajo presupuesto.
- Tecnología e innovación:
- Listados de empresas: Gastos de gestión por el listado 3€, por registro en soporte informático 0,12€ y por folio en soporte físico 2€. Para aquellos listados que supongan un coste mayor a 30 €, no se cobran gastos de gestión.
  - Certificados digitales (Camerfirma): ofrecen dos tipos de certificados emitidos: certificado de persona jurídica 80 €, y certificados de pertenencia a entidad de persona física 40 €.
  - Programa “Innocámaras”: es una convocatoria financiada por el Fondo Europeo de Desarrollo regional y por la Diputación de Valladolid, y está enfocada a las pymes para la integración de innovación en sus estrategias empresariales.
- Alquiler de Salas: los precios varían según la capacidad de la sala y sus características.

Tabla 3.8. Listado de precios alquiler de salas (por día)

<b>TARIFA DE ALQUILER DE SALAS</b>	
<b>SALAS</b>	<b>PRECIO</b>
Salón de Actos (capacidad 91 personas)	640 €
Sala Oval (capacidad 32 personas)	450 €
<b>AULAS</b>	<b>PRECIO</b>
Aula 1 (capacidad 36 personas)	300 €
Aulas 2, 5, 6 y 7 (capacidad 24 personas)	150 €
<b>SALAS VIVERO</b>	<b>PRECIO</b>
Sala 1 (capacidad 12 personas)	90 €
Sala 2 (aula 24 sillas paleta)	105 €
Módulo	45 €

Fuente: Elaboración propia

#### 3.5.3. Plan de Distribución.

La Cámara de Comercio de Valladolid ofrece sus servicios a toda la provincia de Valladolid. Distribuye sus servicios la propia entidad, sin utilizar intermediarios, desde los diferentes centros y departamentos:

- Servicios de internacionalización: a través del departamento de Internacionalización.

- Servicios para emprendedores: a través de la Oficina de Iniciativa Empresarial, Ventanilla Única y el Vivero de Empresas.
- Servicios de Formación: dispone de diferentes Escuelas, cada una de ellas especializadas en un área:
  - Escuela de Negocios: masters, cursos de especialización y cursos de adaptación a grado.
  - Escuela Internacional de Cocina: masters, grados y cursos.
  - Escuela de Idiomas.
  - Escuela Tecnológica: cursos y talleres.
  - Escuela de Ventas: cursos y talleres.
  - Formación a medida: diseño de programas a medida de cada empresa.
- Servicios de Tecnología e Innovación: Leancámaras e Innocámaras, a través del área de Tecnología.
- Servicio de Asesoría Jurídica: dispone de su propio departamento.

Existen dos Antenas Locales en la provincia de Valladolid, una de ellas instalada en Peñafiel y la otra en Medina del Campo, teniendo como ámbitos de actuación las respectivas comarcas y otros municipios cercanos.

#### **3.5.4. Estrategia de Comunicación.**

La Cámara de Comercio dispone de cuatro principales vías de entrada de captación de clientes, y en cada una de ellas utiliza diferentes medios de comunicación para conseguir los objetivos establecidos.

- Comunicación directa del cliente: a través de correo electrónico, llamadas telefónicas o visita presencial.
- Difusión de los servicios: mediante acciones de marketing directo: medios publicitarios (prensa y radio) o e- mailing (newsletter semanales y boletines de noticias puntuales); mediante folletos; o en la participación en eventos relacionados con los servicios de la Cámara.
- Actuaciones comerciales: mediante visitas a las empresas o cliente objetivo, o la realización de propuestas y contratos.
- Vigilancia del entorno: a través de los boletines, webs, contactos y eventos; todos ellos ajenos a la Cámara.

La Cámara de Comercio dispone de una base de datos actualizada y completa de todas las empresas de la provincia, y esto le permite lanzar campañas de captación de clientes más directas y ajustadas a las características del cliente objetivo.

#### **3.6. Control del Plan de Marketing.**

En el siguiente apartado realizaremos una programación de los objetivos, y todas las decisiones en general tomadas por la Cámara.; por lo que se deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

### Capítulo 3

#### 1. Concreción de las acciones tácticas.

En este caso, la Cámara ha definido unos objetivos para este año 2015 (ya definidos y concretados en el apartado 3.4.1.) que se han de cumplir mediante unas decisiones estratégicas y tácticas.

#### 2. Estimación de los plazos de ejecución.

La Cámara de Comercio tiene establecido unos plazos de definición, implantación y medición de las decisiones estratégicas. Estos plazos son:

- La definición y diseño de los productos o modelos que son necesarios para cumplir los objetivos, tienen como plazo de cumplimiento febrero de 2015.
- Para la implantación y desarrollo de los modelos y productos una vez que hayan sido diseñados y definidos, tienen el plazo de este año 2015.
- Los resultados de las decisiones tomadas se medirán al final del ejercicio 2015.

#### 3. Nombramiento de los responsables implicados.

La Cámara ha definido unos responsables para cada objetivo. Estos responsables serán altos cargos de la Cámara (Director General, Director Comercial, responsables del área implicada o técnicos). Cada objetivo tiene diferenciado los diferentes responsables del proceso, es decir, dispone de un responsable para la parte de la definición y diseño del producto o modelo; otro responsable para la parte de la implantación y desarrollo del modelo; y otro responsable para la medición de los resultados obtenidos.

#### 4. Cuantificación de los recursos necesarios.

Por último, es imprescindible cuantificar los recursos económicos y técnicos necesarios para poder ejecutar el plan desarrollado. Para ello, se deben de tener en cuenta unos aspectos importantes referentes a su mecánica y desarrollo:

- a) La estimación será más útil cuanto mayor sea el nivel de desglose que se utilice.
- b) Los presupuestos no deben estimarse tomando el pasado como única referencia.
- c) Las necesidades de recursos deben tener como referencia básica los intereses generales de la Cámara, por encima de los intereses departamentales y personales.

*Existen unos métodos de control sobre los objetivos, los procedimientos y los responsables. Para ello se necesita cierta información interna de la Cámara que no está publicada, y por lo tanto no se podrá llevar a cabo en este documento.*

# CONCLUSIONES

La realización de este trabajo nos ha permitido conocer de manera exhaustiva el funcionamiento y cómo se organiza una Cámara de Comercio. Se ha comprobado mediante diferentes análisis cómo la Cámara se encarga de servicios para cumplir con su objetivo principal de satisfacer las necesidades de los empresarios y ayudar a la economía en general. El crecimiento de la economía de cualquier país depende entre otras cosas del crecimiento y desarrollo de las empresas pertenecientes al mismo, y estas necesitan la ayuda de ciertas instituciones como es la Cámara.

La Cámara de Comercio en España necesita nuevas ideas, para lograr un mejor posicionamiento económico que le permita realizar mayores proyectos, y así poder proponerse unos objetivos más ambiciosos.

Al ser una entidad privada de derecho público, debe intentar llegar al mayor número de empresas posible, siendo más transparente y despolitizada.

Potenciar el uso de las nuevas tecnologías, hoy se hace imprescindibles para darse a conocer y conseguir un mayor desarrollo.

Uno de los problemas es la existencia de numerosas asociaciones de empresarios e instituciones que su función es la misma que la de la Cámara, ayudar al pequeño y mediano empresario. Por lo que se debería mantener una única Institución para velar por los intereses de todos los empresarios, fuera cual fuese su actividad económica, y así esta pudiera recibir mayores fondos económicos y optimizar sus recursos.

La existencia de empresas de distinto rango y tamaño dentro de la Cámara, debería de ser de ayuda, asesoramiento y apoyo a los nuevos retos empresariales, y a los emprendedores.

Los proyectos y gestores empresariales de éxito contrastado, deben de tutelar y asesorar a los nuevos empresarios, mediante reuniones que la Cámara intermediara.

Por otro lado, se ha podido comprobar con algunos modelos (como en la matriz de McKinsey), cómo la Cámara ofrece servicios que ayudan y benefician a las empresas pero tienen poco protagonismo en el mercado, siendo estos mismos servicios ofertados por empresas privadas. Se debería promocionar o publicitar más estos servicios por su competitividad, y así lograr una mayor fidelización y vinculación de los asociados.

Como última reflexión, y para concluir está claro que estas entidades son el resultado de la unión necesaria de las empresas para su desarrollo, y esa finalidad debe ser actualmente la misma, no debe perderse en el horizonte, hay que poner de relieve los valores empresariales, que arriesgan su patrimonio e hipotecan su tiempo en unos momentos de crisis, la Cámara debe dar a conocer esos valores, en unos momentos en los que los empresarios están mal vistos, para animar, promover y asesorar nuevos proyectos, que dinamicen la economía.

Las empresas y los empresarios son necesarios ahora más que nunca, como creadoras de empleo y su unión hace la fuerza.



# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Navas López, J. E y Guerras Martín, L. A. (2012). “Análisis del Entorno”. En *“Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa”* (85-103). CIVITAS.
- Navas López, J. E y Guerras Martín, L. A. (2012). “Análisis interno”. En *“Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa”* (115-144). CIVITAS.
- Navas López, J. E y Guerras Martín, L. A. (2012). “Estrategias y ventajas competitivas”. En *“Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa”* (147-175). CIVITAS.
- Navas López, J. E y Guerras Martín, L. A. (2012). “Los objetivos y valores de la empresa”. En *“Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa”* (55-83). CIVITAS.
- Sánchez Herrera, J. (2001). “El Análisis de Situación”. En *“Plan de Marketing. Análisis, decisiones y control”* (35-97). PIRAMIDE.
- Sánchez Herrera, J. (2001). “Programación, ejecución y control”. En *“Plan de Marketing. Análisis, decisiones y control”* (245-258). PIRAMIDE.

## Recursos electrónicos:

- Boletín Oficial del Estado. *Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación.*  
<http://www.boe.es/boe/dias/2014/04/02/pdfs/BOE-A-2014-3520.pdf>  
(Consulta Abril y Mayo 2015).
- *Cámaras de Comercio en España.*  
[http://www.camerdata.es/php/Home/camaras\\_comercio.php](http://www.camerdata.es/php/Home/camaras_comercio.php) (Consulta Abril 2015).
- *Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria.*  
[http://www.camarascyl.es/cocicyl/cm/cocicyl/tkContent;jsessionid=B056CD5B8649BF12E166E71BA6718AF0?idContent=123&locale=es\\_ES&textOnly=false](http://www.camarascyl.es/cocicyl/cm/cocicyl/tkContent;jsessionid=B056CD5B8649BF12E166E71BA6718AF0?idContent=123&locale=es_ES&textOnly=false)  
(Consulta Abril 2015).
- Espinosa, R. “*Blog de Marketing y Ventas*”.  
<http://www.robertoespinosa.es> (Consulta Junio 2015).
- *Estructura y Organización.*  
<http://www.cocin-cartagena.es/la-camara/estructura-y-organizacion/>  
(Consulta Abril 2015).
- Fariza, I. (17 de Noviembre de 2014). *España sigue cediendo puestos en la tabla europea de inversión en I+D.* Bruselas, El País.  
[http://elpais.com/elpais/2014/11/17/ciencia/1416239255\\_999222.html](http://elpais.com/elpais/2014/11/17/ciencia/1416239255_999222.html)  
(Consulta Mayo 2015).
- Fundación 1 de Mayo (Febrero de 2014). “*La Situación Social en España. Informe Anual de Política Social.* Colección Informes, Nº 76.  
<http://www.1mayo.ccoo.es/nova/files/1018/Informe76.pdf> (Consulta Mayo 2015).
- *Inversión en I+D.* Madrid 17 de Noviembre de 2014, El País.  
[http://elpais.com/elpais/2014/11/17/media/1416245044\\_321078.html](http://elpais.com/elpais/2014/11/17/media/1416245044_321078.html)

## Referencias Bibliográficas

- (Consulta Mayo 2015).
- *Las Cámaras de Comercio prestaron 13.000 servicios de comercio exterior, formación y creación de empresas a empresarios y emprendedores de zonas rurales.* (7 de Enero de 2015).  
<http://www.camara.es/es/las-camaras-de-comercio-prestaron-13000-servicios-empresarios-y-emprendedores-de-zonas-rurales> (Consulta Abril 2015).
  - *Mejora el PIB trimestral de España en el primer trimestre.* Expansión.  
<http://www.datosmacro.com/pib/espana> (Consulta Mayo 2015).
  - *Oficinas Comerciales y Cámaras de Comercio en el Extranjero.*  
<http://www.camarasoria.com/servicio-1.asp?id=165&Texto> (Consulta Abril 2015).
  - Pastrana Álvarez, S. *Las Nuevas Tecnologías en el Sector Terciario.*  
<http://pastranec.net/geografia/economica/tecnolo.htm> (Consulta Mayo 2015).
  - Pellini Claudio (16 de Septiembre de 2014). *Influencia de las nuevas tecnologías en el sector terciario Internet.*  
[http://historiaybiografias.com/actividad\\_terciaria2/](http://historiaybiografias.com/actividad_terciaria2/) (Consulta Mayo 2015).
  - Pérez, C. (5 Febrero 2015). *Bruselas eleva al 2,3% la previsión de crecimiento para España en 2015.*  
[http://economia.elpais.com/economia/2015/02/05/actualidad/1423129472\\_116538.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/02/05/actualidad/1423129472_116538.html) (Consulta Mayo 2015).
  - *Política de Calidad y Compromiso de la Dirección.*  
<http://www.camaravalladolid.com/camara-valladolid/politica-de-calidad/> (Consulta Abril 2015).
  - *Real Decreto 1717/2004, de 23 de Julio. Normas reguladoras del Estatuto general de las cámaras de comercio españolas oficialmente reconocidas en el extranjero.*  
<http://www.boe.es/boe/dias/2004/08/27/pdfs/A30025-30026.pdf> (Consulta Abril 2015).
  - *Red exterior: red de cámaras oficiales de comercio de España en el extranjero (CAMACOES).*  
<http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/informacion-sobre-paises/red-exterior/red-camaras-oficiales/Paginas/camaras.aspx> (Consulta Abril 2015).
  - *Red Global.*  
<http://www.camara.es/es/red-global> (Consulta Abril 2015).
  - *Tu nueva Cámara.*  
<http://www.camaravalladolid.com/camara-valladolid/tu-nueva-camara/> (Consulta Abril 2015).
  - *Ventanilla Única Empresarial.*  
<http://www.ventanillaempresarial.org/> (Consulta Abril 2015).