

## Auditoría Interna

08 de septiembre de 2020  
AI-634-2020

Señor  
Alberto López Chaves  
Gerente General

Asunto: Remisión del informe AI-O-10-2020

Estimados señores:

Se remite el informe N° AI-O-10-2020, en el cual se consignan los resultados de la *“Auditoría operativa sobre la eficacia y eficiencia de las acciones de mercadeo”*.

El día 3 de setiembre de 2020 la Auditoría Interna expuso los resultados, la conclusión y las recomendaciones obtenidas del estudio al Gerente y a los responsables de poner en práctica las recomendaciones.

Las recomendaciones se emiten al amparo del artículo 35 de la Ley Orgánica del Instituto, y a lo indicado en los artículos 22, 35 y 36 de la Ley N° 8292 “Ley General de Control Interno”, que establecen un plazo de 10 días hábiles, para ordenar la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, debe dentro ese plazo elevar el informe a la Junta Directiva con las objeciones y soluciones alternas, con copia a la Auditoría Interna para el análisis y resolución definitiva.

De aceptarse las recomendaciones, favor suministrar copia de las órdenes emitidas dentro de los próximos diez días hábiles, contados a partir del día siguiente al recibo del presente informe, para que los funcionarios responsables cumplan con lo recomendado por esta Auditoría Interna.

Favor enviar, dentro de los 15 días hábiles posteriores a la fecha en que instruyó la implementación de las recomendaciones, el Plan de Implementación de las recomendaciones, que incluya de manera precisa las actividades necesarias, los responsables de desarrollarlas, las fechas y de requerirse los recursos.

## **Auditoría Interna**

Dado que ese plan es la base para verificar por parte de la Auditoría Interna la implementación de lo recomendado, se solicita comunicar cualquier modificación que a futuro se requiera previo al vencimiento de las fechas establecidas en el plan.

Por último, respetuosamente se advierte sobre las posibles responsabilidades en que se puede incurrir por el incumplimiento injustificado de los deberes asignados según el artículo 39 de la Ley 8292.

Atentamente,

Fernando Rivera Solano  
**Auditor Interno.**

- C. Sra. Carolina Trejos Vives  
**Subdirectora de Mercadeo**  
Sra. Ireth Rodríguez Villalobos  
**Departamento de Promoción**  
Sr. Rafael Quesada Alvarado  
**Publicidad e Investigación**  
Srta. Milena Moreno Rojas  
**Gerencia General**  
Consecutivo

FRS / jbg

## INFORME N° AI-O-10-2020

### Informe de la Auditoría Operativa sobre la eficacia y eficiencia de las acciones de mercadeo

Setiembre de 2020

## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO .....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	3
1.1 ORIGEN DEL ESTUDIO.....	3
1.2 OBJETIVO DEL ESTUDIO .....	3
1.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA .....	3
1.4 NORMAS TÉCNICAS DE LA AUDITORÍA.....	3
1.5 MARCO LEGAL Y OTROS CRITERIOS .....	4
1.6 LIMITACIÓN.....	4
1.7 COMUNICACIÓN VERBAL DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA.....	4
1.8 ANÁLISIS DE LAS OBSERVACIONES RECIBIDAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	5
2. RESULTADOS .....	6
2.1 MEJORAS EN LA ESTRUCTURA DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN .....	6
2.2 MEJORAS EN LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	7
2.3 NIVEL DE EFICACIA DE LAS ACCIONES DE MERCADEO .....	12
2.4 NIVEL DE EFICIENCIA DE LAS ACCIONES DE MERCADEO .....	20
2 CONCLUSIÓN .....	25

## RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO

La auditoría se realizó en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo, con el objetivo de verificar mediante procedimientos de auditoría, la eficiencia y eficacia de las acciones de mercadeo para el periodo 2018 y 2019.

Según las Normas de Control Interno del Sector Público (NCISP) el sistema de control interno debe brindar a la organización una seguridad razonable de la eficiencia y eficacia de las operaciones utilizando los recursos de manera óptima y contribuyendo al logro de los objetivos.

Por su parte el estudio determinó los siguientes puntos:

- Mejora en la estructura de los instrumentos de planificación.
- Mejora en la definición de objetivos.
- Nivel de eficacia de las acciones.
- Nivel de eficiencia de las acciones.

Como resultado de las situaciones mencionadas anteriormente, se emiten recomendaciones en aras de mejorar el sistema de control interno para mejorar la calidad de la información y las actividades de control sobre la eficiencia y eficacia de las acciones de mercadeo.

AI-O-10-2020

## “INFORME DE LA AUDITORÍA OPERATIVA SOBRE LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS ACCIONES DE MERCADEO ”

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1 Origen del estudio

El estudio se originó en atención al Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna.

#### 1.2 Objetivo del estudio

Corroborar la eficacia y eficiencia de las acciones de mercadeo, así como el cumplimiento contractual y normativo por parte de las agencias contratadas y subcontratadas en desarrollar dichas acciones, para los períodos 2018 y 2019.

#### 1.3 Alcance de la auditoría

El estudio comprende la revisión del cumplimiento de objetivos (eficacia) a un costo razonable (la eficiencia) de las acciones de mercadeo, que realiza el Departamento de Promoción y el Departamento de Publicidad e Investigación, específicamente en Relaciones Públicas Internacionales, Campañas Cooperativas, Ferias y Campañas de Publicidad Internacional, para ello se utilizó el periodo 2018 como marco de referencia y para determinar la eficiencia y eficacia de las acciones realizadas en el 2019.

En el caso de Campañas Cooperativas se utilizó como referencia el histórico del 2013-2016 como base para determinar la eficiencia y eficacia del 2018 porque la información del 2019 no estaba disponible.

También se verificó el cumplimiento contractual y normativo por parte de las agencias internacionales contratadas y subcontratadas en desarrollar dichas acciones durante 2019, al respecto los resultados fueron satisfactorios y no se identificaron hallazgos.

#### 1.4 Normas técnicas de la auditoría

La auditoría se efectuó de conformidad con la normativa aplicable al ejercicio de la Auditoría Interna, las “Normas Generales de Auditoría para el Sector Público”, el

“Manual para el Ejecución de los Servicios de la Auditoría Interna”, así como el Sistema de Gestión de Calidad de la Auditoría Interna y otra normativa conexas.

### **1.5 Marco legal y otros criterios**

El marco legal que se utilizó de referencia es el siguiente:

- Ley General de Administración Pública.
- Ley General de Control Interno.
- Normas de Control Interno para el Sector Público - en adelante NCISP-.
- Reglamento interno del programa de campañas integrales y apoyos cooperativos de promoción del instituto costarricense de turismo.
- Reglamento regulaciones generales para la participación de la empresa privada en ferias internacionales.
- Guía de Indicadores del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno.
- Lineamientos institucionales para la formulación de objetivos, metas e indicadores.

### **1.6 Limitación**

Para el desarrollo del presente estudio, se presentaron limitaciones en la comparabilidad de la información por cambios en las mediciones de campañas de publicidad internacional por lo tanto no se pudo concluir sobre el nivel de cumplimiento de todos los objetivos.

### **1.7 Comunicación verbal de los resultados de la auditoría**

En reunión celebrada el día 03 de julio de 2020 a las 9:00 am por videoconferencia, se expusieron los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente informe, donde estuvieron presentes Alberto López Chaves, Gerente, Carolina Trejos Vives, Subdirectora de Mercadeo, Rafael Quesada Alvarado, Jefe del Departamento de Investigación y Publicidad, Ireth Rodríguez Villalobos, Jefe del Departamento de Promoción, Silvia Rodríguez Araya, Coordinadora del Departamento de Promoción y por parte de la Auditoría, Fernando Rivera Solano, Auditor Interno y Jimena Buján Guevara, Auditora.

## 1.8 Análisis de las observaciones recibidas de la Administración

No hubo observaciones por parte de la Administración que generen cambios en los resultados del estudio.

## 2. RESULTADOS

### 2.1 Mejoras en la estructura de los instrumentos de planificación

#### Condición

Se revisó la estructura de los planes de ferias y campañas cooperativas para verificar que se incluyeran los elementos mínimos que debe contener un plan, determinándose que en los planes de ferias no se especifican los indicadores y metas para cada objetivo. A pesar de que la Administración en sus informes de resultados de ferias refleja los indicadores tampoco se observa que esté definido cuál es el indicador de cada objetivo, por lo tanto, no se refleja claramente el cumplimiento de los objetivos.

#### Criterio

Tal y como lo establece el Sistema Nacional de Evaluación (SINE) del Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) en su “Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno”, los planes son instrumentos donde las instituciones definen objetivos, acciones, indicadores y metas que deberán ejecutar en el corto, mediano y largo plazo.

Por su parte, según los lineamientos institucionales para la formulación de objetivos, metas e indicadores (PL-097-2017), tienen como objeto de estandarizar planes que se establezcan en la institución, dentro de ello la definición de diferentes tipos de indicadores según los objetivos.

También en el artículo 5 del “Reglamento de Regulaciones Generales para la participación de la empresa privada en ferias internacionales” – en adelante Reglamento de Ferias-, establece que se recomendará las ferias internacionales indicando los objetivos y metas.

#### Causa

El Departamento de Promoción indicó que el Reglamento de Ferias no especifica cuáles son los aspectos a incluirse en los planes de ferias, sin embargo, como se indicó anteriormente, está establecido en los lineamientos institucionales emitidos por la Unidad de Planificación. Adicionalmente en los procedimientos ICT-MERC-PROM-CFI-26 de “Elaboración de criterio técnico para participación en ferias internacionales” no está definido que se incluyan los objetivos y los indicadores.

Aunado a lo anterior, el Departamento de Promoción, indicó que lo que se presenta en Junta Directiva es un criterio técnico sobre las ferias en las que se espera participar y por lo tanto no se visualizaba como un plan, sin embargo, lo que establece el Reglamento de Ferias es un plan (con objetivos y metas), por lo tanto, falta una actualización de los procedimientos.

Otro factor identificado es que no han solicitado asesoría sobre el tema ni a la Unidad de Planificación ni a la Auditoría Interna.

### **Efecto**

La falta de definición de indicadores incrementa el riesgo de eficacia y eficiencia porque:

- No hay seguridad de que los objetivos sean medibles.
- Podría dificultarse identificar brechas entre la situación actual y la esperada.
- Se cuantifiquen indicadores que no tengan vinculación con los objetivos.
- Se elaboran informes de evaluación y seguimiento complejos, que requieren más tiempo para su elaboración y análisis.
- No se toman decisiones para implementar acciones que permitan cumplir con los objetivos o promover la mejora continua.

Por lo indicado en los párrafos anteriores, se recomienda a la Gerencia instruir al Departamento de Promoción:

1. Establecer en los procedimientos los mecanismos para garantizar que en futuros planes de ferias se incorpore los indicadores y metas para cada objetivo según los *“Lineamientos institucionales para la formulación de objetivos, metas e indicadores”* (PL-097-2017) de forma que se establezcan con mayor claridad el cumplimiento o avance de los objetivos.

## **2.2 Mejoras en la definición de objetivos**

### **Condición**

Según lo inspeccionado en los diferentes documentos de planificación y gestión que se utilizan para las acciones de mercadeo, se observan mejoras en los objetivos planteados. Sin embargo, a continuación, se presentan lo identificado para las acciones de mercadeo.

#### **a) Campañas Cooperativas**

En el caso de los objetivos planteados en el plan de campañas cooperativas del 2018-2021 estos son específicos, medibles y relevantes sin embargo no se consideran alcanzables, porque históricamente se ha logrado en promedio 24 campañas anuales, sin embargo, se plantea como meta ejecutar un total de 43 proyectos anuales.

Adicionalmente siguiendo el esquema de la cadena de resultados los objetivos planteados son de “producto” (“Concretar campañas”), pero no hay objetivos definidos para el aprovechamiento de producto, como por ejemplo

“Mejorar/Mantener la calificación de cumplimiento de los compromisos promocionales” o “Mejorar/Mantener el volumen de asientos, pasajeros o pax de las campañas respecto al año anterior”.

### b) Ferias

Para el plan de ferias del segundo semestre 2018 y primer semestre 2019 se identificó lo siguiente:

Objetivo	Aspecto a mejorar
<b>Contribuir</b> con el <b>posicionamiento</b> de Costa Rica como destino turístico en la mente de los consumidores, como un destino turístico comprometido con la sostenibilidad que ofrece a los turistas experiencias auténticas, variadas, servicios diversos y altos estándares de calidad.	No son objetivos específicos porque el posicionamiento se complementa con otras acciones de mercadeo, ni tampoco son medibles.
<b>Coadyuvar</b> con el <b>posicionamiento</b> de Costa Rica como destino apto para el turismo de reuniones, congresos y convenciones mediante la participación en ferias especializadas en este segmento de mercado, para contribuir con la diversificación de la oferta de productos y servicios turísticos del País.	
Adicionalmente, en disconformidad con los lineamientos, se utilizan verbos de “esfuerzo” como son “contribuir” y “coadyuvar”, que no son verbos con sentido de logro, mejora, o de resultados medibles.	

Adicionalmente y bajo la metodología de la cadena de resultados, se observa que contienen más de un objetivo, a continuación, un ejemplo:

Objetivo específico	Objetivo de Producto	Objetivo de Aprovechamiento
3. Brindar una vitrina de comercialización mediante la <b>participación en ferias de profesionales y mixtas para fortalecer la relación comercial de los empresarios</b> del sector privado y el ICT con la cadena de intermediarios.	Participar en ferias de profesionales y mixtas	Fortalecer la relación comercial de los empresarios del sector privado y el ICT con la cadena de intermediarios.

### c) Ferias segmento de reuniones

En el plan de ferias especializadas en la industria de congresos y convenciones periodo 2019 se identificaron tres objetivos en un solo objetivo:

Objetivo específico	Objetivo de Producto	Objetivo De Aprovechamiento	Objetivo de Impacto (largo plazo)
Brindar una plataforma adecuada para que el sector pueda negociar con los actores de la industria para fomentar la atracción de viajes de incentivos y turismo de reuniones.	Brindar una plataforma	Negociar con los actores de la industria	Fomentar la atracción de viajes de incentivos y turismo de reuniones

### d) Relaciones Públicas

En el caso de relaciones públicas de Europa se elaboró una estrategia global para periodo 2016-2021 en la en el cual se identifican las siguientes oportunidades de mejora en la definición de los objetivos específicos:

Objetivo	Aspecto a mejorar
<b>Apoyar a mantener e incrementar</b> la conectividad aérea actual dando soporte a la labor realizada en este campo por el ICT.	No es específico al área de Relaciones Públicas porque existen otras acciones de mercadeo relacionadas con conectividad aérea, además tiene tres acciones (apoyar, mantener e incrementar).
<b>Ayudar a ampliar</b> el número de intermediarios y productos turísticos de viajes vacacionales y especializados (deporte y aventura, ecoturismo, MICE, lunas de miel, bienestar, lujo, cultura) disponibles en el mercado europeo.	El objetivo incluye más de una acción (ayudar, ampliar) por lo tanto no es específico.
Adicionalmente, en disconformidad con los lineamientos, se están utilizando verbos de “esfuerzo” como son “apoyar, ayudar”, y no son verbos que tengan un sentido de logro, mejora, o de resultados medibles.	

### e) Publicidad

Para las acciones de la agencia de publicidad, en la contratación 2016CD-000068-Proturismo en la cláusula sexta se establecen los objetivos específicos, y sobre ellos se identifica:

Objetivo	Aspecto a mejorar
Incrementar el <b>posicionamiento</b> de Costa Rica en los mercados citados desarrollando la imagen positiva de forma que sirva de facilitador en el impulso de cierre de ventas que realiza el sector turístico privado de CR mediante la contribución del crecimiento del awareness.	Corresponde a un objetivo general del plan de mercadeo y no a un objetivo específico.

Adicionalmente y bajo la metodología de la cadena de resultados se observa que dentro de un mismo objetivo se encuentra más de un objetivo:

Objetivo específico	Objetivo de Actividades	Objetivo de Impacto (largo plazo)
<b>Desarrollar las labores de planteamiento y ejecución de acciones de publicidad</b> integrada, que logren comunicar a los mercados prioritarios de EEUU y Canadá los principales atributos de Costa Rica como destino <b>para atraer visitantes internacionales</b> de la forma más eficiente y eficaz y que serán evaluadas mediante los indicadores de objetivos que se establezcan para cada proyecto.	Desarrollar las labores de planteamiento y ejecución de acciones de publicidad	Atraer visitantes internacionales

### Criterio

Según la Guía de Indicadores del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), en un principio es necesario verificar que el objetivo esté planteado correctamente, para lo cual se recomienda que presenten solo una acción

en infinitivo, no contemplen más de una acción y por lo tanto no contengan palabras como “mediante”, “para”, “a través”, entre otros.

Adicionalmente en la Guía mencionada anteriormente, se mencionan los indicadores y objetivos “Smart”, los cuales reúnen las siguientes características:

- **Específico:** Un objetivo específico se circunscribe a un aspecto, tarea o acción focal determinada del departamento o proceso.
- **Medible:** El objetivo tiene que ser específico para que su medición sea viable, el objetivo se considera medible porque es factible la definición de indicadores para determinar el cumplimiento.
- **Alcanzable:** El objetivo tiene que ser realista y que sea perfectamente alcanzable en las condiciones que se cuenta, considerando los recursos de personal, financieros, plazos.
- **Relevante:** Un objetivo relevante es aquel que está en línea con los objetivos generales del negocio.

Por su parte, el “Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo” de Mideplan, indica que se pueden definir los objetivos específicos siguiendo la cadena de resultados, lo cual se define como una secuencia de insumos, actividades, productos, aprovechamiento por las que se logran los efectos y los impactos.

Adicionalmente en la actualización de los lineamientos institucionales para la formulación de objetivos, metas e indicadores (PL-021-2018) se indica que los verbos a utilizar deben redactarse siempre en infinitivo. Para el inicio de un objetivo se debe evitar la redacción en términos de "esfuerzos" por ejemplo: "Contribuir", "Coadyuvar". Para responder al “qué hacer” se deben utilizar verbos que tengan un sentido de logro; es decir, un verbo que se dirija a resultados.

### Causa

A pesar de que se han recibido capacitaciones las mismas han sido teóricas, por lo tanto, falta desarrollar más la práctica, la implementación y la experiencia, porque no es una actividad rutinaria de los Departamentos y por lo tanto se basan en los objetivos planteados en anteriores planes. Adicionalmente no se ha solicitado asesoría del tema a personal que tenga el conocimiento y experiencia, porque también ha sido un proceso de aprendizaje a nivel institucional. Además, no existe un adecuado proceso de verificación del cumplimiento de la normativa técnica sobre la definición de objetivos.

### Efecto

El tener objetivos complejos, generales, con más de una acción, o exceso de objetivos dentro de un proceso, ya sea en ferias, campañas de publicidad, relaciones públicas, se incrementa el riesgo de perder el foco principal de lo que se espera y de lo que se puede lograr, además la utilización de verbos de “esfuerzo” no son verbos que tengan un sentido de logro, mejora, o de resultados medibles, por lo tanto, complica la definición de indicadores que puede generar falta de información sobre la eficacia de las acciones.

### **Recomendaciones**

Por lo determinado en el punto anterior, se recomienda a la Gerencia:

2. Instruir al Departamento de Promoción y al Departamento de Publicidad e Investigación, para que gestionen una asesoría o capacitación en definición de objetivos e indicadores, que sea tipo taller o práctico, donde las áreas practiquen, implementen y reformulen lo planteado en los diferentes documentos de planificación.
3. Diseñar e implementar, un esquema o proceso de verificación o supervisión, que garantice el cumplimiento de la normativa técnica sobre la redacción de objetivos.

### **2.3 Nivel de eficacia de las acciones de mercadeo**

Considerando los objetivos establecidos en los diferentes documentos se seleccionaron los siguientes objetivos de producto y de aprovechamiento con mayor relación en el valor público y se seleccionaron los indicadores para medir el cumplimiento de dichos objetivos:

#### **a) Campañas Cooperativas**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>
<b>Concretar campañas cooperativas con aerolíneas y mayoristas (Producto)</b>	Porcentaje de incremento de campañas cooperativas.	El promedio de campañas del 2013 al 2016 fue de 21. Para el periodo 2018 se ejecutaron 32 campañas lo cual significa un <b>incremento del 52%</b> respecto al promedio de años anteriores.
<b>Lograr un cumplimiento superior al 80% de los objetivos de los convenios de</b>	Calificación promedio de las campañas.	El promedio de calificación del 2013 al 2016 fue de 94%. Para el periodo 2018 la calificación fue de 98% lo cual significa un <b>incremento del 4%</b> respecto al promedio de años anteriores.

campañas cooperativas <sup>1</sup> (Aprovechamiento)		
<b>Incrementar el volumen de asientos que genera la aerolínea (Aprovechamiento)</b>	Porcentaje de incremento o disminución en el promedio de los asientos por parte de la aerolínea	El promedio de asiento del 2013 al 2016 fue de 674,533. Para el 2018 fue en promedio de 225,568, es decir una <b>reducción del 67%. a)</b>
<b>Incrementar el volumen de pax que genera el mayorista (Aprovechamiento)</b>	Porcentaje de incremento o disminución en el promedio de personas por parte de mayorista.	El promedio de personas del 2013 al 2016 fue de 81,425. Para el 2018 fue en promedio de 36,899, es decir una <b>reducción del 55%. a)</b>

- a) La disminución se da principalmente en la las aerolíneas, ya que en años anteriores se trabajó con Delta y Copa que manejan un alto volumen de pasajeros, en contraposición, para el 2018 se realizaron varias campañas cooperativas con aerolíneas europeas como Lufthansa, British Airways, Edelweiss, entre otras; que tienen un menor volumen de pasajeros, misma situación con el caso de mayoristas donde se trabajaba con agencias de EEUU y Canadá (Canandes, Priceline, Sunwing Vacations) y para el 2018 se trabajó con un mayor volumen de mayoristas de Europa (Voyage Privé, Cox& Kings, MTCH AG, DER Touristik, entre otros). A pesar de esto el resultado se considera positivo porque está alineado con la estrategia de diversificación de mercados y las líneas aéreas europeas han incrementado en un 20% el volumen de pasajeros (2019 respecto 2018).

## b) Relaciones Públicas

Objetivo	Indicador	Resultado
----------	-----------	-----------

<sup>1</sup> Artículo 23. Reglamento interno del programa de campañas integrales y apoyos cooperativos de promoción del Instituto Costarricense de Turismo

<b>Cumplir con las metas planteadas por la agencia de Relaciones Públicas</b>	Porcentaje de cumplimiento de metas.	El porcentaje de cumplimiento de las metas del 2019 fue de un <u>95%</u> .
<b>Informar y educar sobre el destino Costa Rica (Producto)</b>	Porcentaje de incremento del número de periodistas alcanzados con información de Costa Rica.	Se dio un <u>incremento del 48%</u> en el 2019 respecto al 2018.
	Porcentaje de incremento del número de tour operadores y agentes de viajes alcanzados con información de Costa Rica.	Existe un <u>incremento del 101%</u> en el 2019 respecto al 2018.
	Porcentaje de incremento del número de agentes de viajes y tour operadores que visiten el país.	Se observa un <u>incremento del 32%</u> en el 2019 respecto al 2018.
<b>Informar y educar sobre el destino Costa Rica (Producto)</b>	Porcentaje de incremento del número de periodistas y blogueros que visiten el país.	Existe un <u>incremento del 15%</u> en el 2019 respecto al 2018.
	Porcentaje de incremento de la cantidad de agentes de viajes que reciben formación de destino.	Se dio una <u>disminución del 3%</u> en el 2019 respecto al 2018. <b>a)</b>
<b>Ampliar el número de intermediarios y productos turísticos de viajes vacacionales y especializados (Aprovechamiento)</b>	Porcentaje de incremento del número de nuevos tour operadores, agencias y aerolíneas que incluyan productos turísticos costarricenses.	Se observa una <u>disminución del 41%</u> en el 2019 respecto al 2018. <b>a)</b>
<b>Inspirar al consumidor final (Aprovechamiento)</b>	Porcentaje de incremento del número de apariciones en medios.	Se dio un <u>incremento del 29%</u> en el 2019 respecto al 2018.
	Porcentaje de incremento del número de consumidores alcanzados.	Se dio un <u>incremento del 59%</u> en el 2019 respecto al 2018.

- a) Las reducciones se dieron principalmente en el mercado francés, por lo observado en las metas se tenía proyectada esa reducción porque en el 2019 se ampliaron las acciones de relaciones públicas a los mercados de Holanda y Bélgica.

c) Campañas de publicidad

Objetivo	Indicador	Resultado
<b>Acrecentar el conocimiento sobre el producto turístico que ofrece Costa Rica (Producto)</b>	Porcentaje de incremento de impresiones realizadas en Google Ads y Bing Ads.	Para el 2019 existe un <u>incremento del 49%</u> respecto al 2018 en impresiones.
	Porcentaje de incremento de impresiones realizadas en la red social Facebook.	Limitación: no fue factible comparar con datos del 2018.
	Porcentaje de incremento personas alcanzadas por contenido en la red social de Facebook.	Limitación: no fue factible comparar con datos del 2018.
<b>Lograr que el consumidor hable, recomiende e interactúe, de forma creciente (Aprovechamiento)</b>	Porcentaje de incremento en las sesiones realizadas por usuarios en la página web oficial de Costa Rica.	Para el 2019 existe un <u>incremento del 54%</u> respecto al 2018 en sesiones.
	Porcentaje de incremento en los clicks que dirigen a la página web oficial de Costa Rica.	Para el 2019 existe un <u>incremento del 47%</u> respecto al 2018 en clicks.
	Porcentaje de incremento en las interacciones (engagement) de la página oficial de Costa Rica en la red social de Facebook.	Limitación: no fue factible comparar con datos del 2018.
	Porcentaje de incremento en los clicks que dirigen a la página oficial de Costa Rica en la red social de Facebook.	Limitación: no fue factible comparar con datos del 2018.

d) Ferias

Objetivo	Indicador	Resultado
----------	-----------	-----------

<p><b>Participar en ferias de profesionales, mixtas y público (Producto)</b></p>	<p>Porcentaje de incremento de participación en ferias.</p>	<p>Tanto en el 2018 y 2019 se participaron en 13 ferias.</p>
<p><b>Fortalecer la relación comercial de los empresarios del sector privado y el ICT con la cadena de intermediarios (Aprovechamiento)</b></p>	<p>Porcentaje de incremento de empresarios del sector privado participantes.</p>	<p>Para el periodo 2018 los participantes en ferias fueron en total 229, mientras que para el 2019 fueron de 193 empresarios, por lo tanto, <u>una reducción del 16%. a)</u></p>
	<p>Porcentaje de incremento de citas en los empresarios participantes.</p>	<p>Para el periodo 2018 las citas en ferias fueron en total de 73<sup>2</sup>, mientras que para el 2019 fueron de 87 citas, es decir un <u>incremento de 18%.</u></p>
	<p>Porcentaje de incremento del número de socios comerciales para el ICT alcanzados durante el evento.</p>	<p>Para el periodo 2018 las reuniones con socios comerciales en ferias fueron en total de 202, mientras que para el 2019 fueron de 190 citas, es decir <u>una reducción de 6%.</u></p>
	<p>Promedio de satisfacción de los empresarios sobre los resultados obtenidos con la participación y los servicio del ICT.</p>	<p>Los resultados de la encuesta del 2018 fue en promedio de un 80% mientras que en el 2019 fue de un 79%<sup>3</sup> con calificación entre muy bueno y bueno. <b>b)</b></p>
<p><b>Incrementar la cantidad de oportunidades de acciones de mercadeo generadas por la feria (campañas y prensa) (Aprovechamiento)</b></p>	<p>Porcentaje de incremento de otras oportunidades de acciones de mercadeo (atención a prensa y campañas cooperativas).</p>	<p>Para el periodo 2018 la cantidad de atenciones a prensa y solicitudes de campañas cooperativas fueron de 56, mientras que para el 2019 fueron en total de 113, por lo tanto, <u>un incremento de 102%. c)</u></p>

a) En todas las ferias hubo reducción de participantes, la situación se dio en principio porque en los periodos 2017 - 2018 se dieron las aperturas de vuelos

2 Se utilizaron los datos de las cuatro ferias que tienen mayor participación de empresarios

3 Se utilizaron los datos de las cuatro ferias que tienen mayor participación de empresarios

con aerolíneas Lufthansa, KLM y Edelweiss, entonces para los empresarios significaba una oportunidad de generar relaciones comerciales. Las ferias que tienen un menor volumen de participación en el 2019 son las ferias dirigidas al público (en promedio participan 8 empresarios por feria) mientras que las ferias de profesionales tienen mayor participación (en promedio 28 empresarios por feria), por lo tanto, se concluye que las ferias de profesionales son más eficaces, en este aspecto.

- b) Sobre los resultados de la encuesta de satisfacción, se observa que algunos de los comentarios son reiterativos, entre las diferentes ferias, entre años y entre los empresarios participantes, como son: conectividad-wifi, la integración, comunicación o reuniones previo y posterior a las ferias, trabajo en equipo entre todos los participantes (ICT y empresarios), mayor guía y apoyo a los que participan por primera vez en las ferias, distribución de los locales para que todos sean igual de visibles, colaboración con el sistema de citas, entre otros.
- c) Se observa que las ferias de tipo profesional generan más oportunidades de acciones de mercadeo (79 acciones en el 2019), tanto a nivel de atenciones de prensa como en oportunidades de campañas cooperativas respecto a las ferias de tipo público las cuales en el 2019 generaron 34 acciones), por lo tanto, se considera que las ferias de tipo profesional son más eficaces que las de público.

e) Ferias del segmento de reuniones

Objetivo	Indicador	Resultado
<b>Brindar una plataforma adecuada (producto)</b>	Porcentaje de incremento de participación en ferias.	Tanto en el 2018 y 2019 se participaron en 4 ferias.
	Porcentaje de cumplimiento del plan de ferias	Tanto en el 2018 como 2019 se participaron en el 100% de las ferias propuestas.
<b>Realizar alianzas estratégicas con los mayores actores de la industria. (Aprovechamiento)</b>	Porcentaje de incremento de empresarios del sector privado participantes.	Para el periodo 2018 los participantes en ferias fueron en total de 79, mientras que para el 2019 fueron de 69 empresarios, por lo tanto, una reducción del 13%. a)

	Porcentaje de incremento de cantidad de leads (negocio potencial para el país, en el cual se tiene oportunidad de captar).	Para el periodo 2018 las citas en ferias fueron en total de 56, mientras que para el 2019 fueron de 43 citas, es decir una disminución de 23%. <b>a)</b>
<b>Atender medios de prensa especializados en el segmento. (Aprovechamiento)</b>	Porcentaje de incremento de atenciones a prensa del segmento.	Limitación: no hay registros. <b>b)</b>
<b>Fomentar la atracción de viajes de incentivos y turismo de reuniones. (Impacto) 4</b>	Cantidad de congresos realizados en el país.	Para el 2018 se realizaron 45 congresos mientras que en el 2019 fueron 48, es decir un incremento de 7%. <b>a)</b>

- a) En todas las ferias hubo reducción de participantes, la situación se dio en principio porque en los periodos 2017 - 2018 se dieron las aperturas de vuelos con aerolíneas Lufthansa, KLM y Edelweiss, entonces para los empresarios significaba una oportunidad de generar relaciones comerciales, a pesar de ello se logró un incremento en el volumen de congresos realizados en el país.
- b) Se observa que la estructura del informe de ferias del segmento de reuniones no refleja la vinculación entre el objetivo, el indicador y el resultado, por lo tanto, en el informe no se observa información específica sobre este objetivo.

### Critero

Al respecto, la norma 4.5 de las NCISP indica que se deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional.

Por su parte, el artículo 225 y 269 de la Ley General de Administración Pública indica que la actuación administrativa se realizará con arreglo a normas de economía, simplicidad, celeridad y eficiencia, dentro del respeto al ordenamiento.

Los principios de contratación administrativa definen eficacia como el cumplimiento de los fines que cada institución se haya propuesto en respuesta a una adecuada planificación, mientras que la eficiencia busca dar una mayor ventaja para el interés público que se persigue, mediante la mejor utilización de los fondos públicos.

4 Estadísticas del International Congress and Convention Association (ICCA)

## Causa

En la mayoría de los objetivos planteados en las distintas acciones de mercadeo no se observa un riesgo significativo en la eficacia. En el caso de ferias se observa oportunidades de mejora en la mezcla porque las ferias al público, en comparación con las ferias profesionales, no reditúan en la misma proporción a los objetivos específicos, según lo indicado por el Departamento de Promoción se ha participado en estas ferias porque responden al objetivo general de posicionamiento del país en un mercado de interés, sin embargo, para ello también están las acciones de campañas de publicidad y relaciones públicas.

En cuanto a los resultados de la encuesta, no se identificó que tuvieran definido procedimientos o mecanismos que propicien la mejora continua.

En términos generales se observa que los Departamentos han procurado cuantificar y medir los resultados de las acciones, lo cual ha sido un proceso de aprendizaje. Por lo expuesto en hallazgos anteriores los aspectos de mejora en la definición de objetivos han repercutido a su vez en la definición de indicadores.

Para el caso de campañas de publicidad, producto de la mejora en la definición y cálculo de indicadores del 2019, los mismos no eran comparativos con el periodo 2018 por lo tanto no se pudo determinar la mejora o detrimento de todos los resultados de las campañas de publicidad sobre una misma base.

## Efecto

Las oportunidades de mejora en la definición y cálculo de indicadores han repercutido en la rendición de cuentas porque a pesar de que existe información comparativa respecto a años anteriores y una comunicación formal de los resultados, no ofrecen un análisis de las variaciones, causas, y que sobre ello se genere un plan de acción con propuestas correctivas.

## Recomendaciones

Por lo determinado en el punto anterior, se recomienda a la Gerencia, ordenar al Departamento de Promoción y al Departamento de Publicidad e Investigación:

4. Realizar una valoración exhaustiva de los objetivos e indicadores reflejados en el presente hallazgo, de manera que se mejore la calidad de la información y la rendición de cuentas.
5. Establecer la estructura básica de los reportes de resultados para simplificar y estandarizar los futuros informes de resultados y de forma que reflejen

claramente la vinculación del objetivo, el indicador y el resultado, acompañados de un análisis de las desviaciones y una propuesta de acciones que propicien la mejorar la calidad de los informes y la rendición de cuentas.

6. Diseñar los procedimientos para garantizar el análisis de las encuestas y el diseño de acciones para mejorar la satisfacción de los empresarios participantes.

Por lo determinado en el punto anterior:

7. Ordenar al Departamento de Publicidad e Investigación, mantener los mecanismos de medición diseñados en publicidad para poder generar información histórica y comparativa.

## 2.4 Nivel de eficiencia de las acciones de mercadeo

Considerando los objetivos y resultados expuestos anteriormente se analiza la relación de los recursos asignados para determinar la eficiencia de las diferentes acciones:

### a) Campañas Cooperativas

Indicador	Resultado
<b>Porcentaje de incremento o disminución del costo por campaña</b>	El costo promedio de campañas cooperativas con <u>aerolíneas</u> del 2013 al 2016 fue de \$232,990. Para el periodo 2018 el costo disminuyó a \$205,622 lo cual significa una disminución de 12%. Por otro lado el costo promedio de campañas con <u>mayoristas</u> es de \$49,725 para el periodo base y \$23,004 para el periodo 2018, es decir una reducción de 54%.
<b>Porcentaje de incremento o disminución en inversión por asiento o pax (personas)</b>	El costo promedio de asientos de campañas cooperativas con <u>aerolíneas</u> del 2013 al 2016 fue de \$2,2. Para el periodo 2018 el costo aumentó a \$9,1 lo cual significa un incremento de 313%. Por otro lado, el costo promedio de campañas con <u>mayoristas</u> por persona es de \$13 para el periodo base y \$11,4 para el periodo 2018, es decir un aumento de 14%. <b>a)</b>

- a) Al existir un incremento en el volumen de campañas esto incide positivamente en la eficiencia, sin embargo, para el caso de las campañas cooperativas con aerolíneas el costo por asiento tuvo un incremento muy significativo porque las aerolíneas europeas manejan un menor volumen de asientos, a pesar de esto el costo (\$9) sigue por debajo del costo promedio de una campaña mayorista (\$13).

## b) Relaciones públicas

Indicador	Resultado
<b>Relación entre la inversión realizada y la cantidad de resultados logrados.</b>	El costo por cada resultado logrado (número de periodistas, agentes, tour operadores alcanzados e informados, entre otros) en el 2019 fue de \$11.3 mientras que en el 2018 fue de \$14.6, esto quiere decir una <u>mejora en el rendimiento de un 23%</u> .
<b>Porcentaje de la inversión en RRPP respecto al valor económico publicitario (AVA) de las apariciones anuales.</b>	Por cada dólar invertido en relaciones públicas se logran apariciones en medios con un valor estimado de \$6 en el 2019 mientras que en el 2018 fue de \$5.3, es decir hay una <u>mejora de un 14% en el rendimiento.</u>

Por lo expuesto anteriormente no se considera que exista un riesgo de eficiencia en las acciones de relaciones públicas.

## c) Campaña de Publicidad Internacional

Indicador	Resultado
<b>Porcentaje de incremento o disminución del costo por click (CPC)</b>	Limitación: no fue factible comparar con datos del 2018; para el 2019 el CPC en promedio fue de \$0.92.

## d) Ferias

Indicador	Resultado
<b>Porcentaje de incremento o disminución del costo por espacio</b>	El costo promedio por metro cuadrado en el 2018 fue de \$362 mientras que en el 2019 fue de \$347, es decir una <u>disminución del 4%</u> .
<b>Porcentaje de incremento o disminución del costo de decoración por metro cuadrado</b>	El costo promedio que se invierte en decoración por metro cuadrado en el 2018 fue de \$844 mientras que en el 2019 fue de \$837, es decir una <u>disminución del 1%</u> .

<b>Porcentaje de incremento o disminución del costo según resultados</b>		Considerando los resultados en cuanto al volumen de empresas participantes, oportunidades de mercadeo, socios contactados el costo promedio del 2018 fue de \$3,849 mientras que en el 2019 fue de \$3,883, es decir <u>un incremento del 1%</u> . Sobre este punto se realiza el siguiente análisis para las ferias que están por encima del promedio:
<b>Feria</b>	<b>Costo por resultados 2019</b>	
<b>WTM Latino América</b>	\$ 6,618	Tiene poca participación de empresarios (solo 6 en los últimos años) y el costo del espacio es más elevado que el promedio (\$533 mientras que el promedio es de \$347).
<b>Top Resa</b>	\$ 7,206	El costo por metro cuadrado es mucho más elevado que las otra ferias (\$818 mientras que el promedio es de \$347) y el costo de decoración también es más alto que el promedio (\$1,093 respecto a \$837).
<b>FESPO</b>	\$ 7,458	Tiene un costo en decoración superior que el promedio (\$1,227 por metro cuadrado mientras que el promedio es de \$837).
<b>Thermatalia</b>	\$ 7,700	Esta feria no tiene resultados asociados con los objetivos de relaciones comerciales, ni oportunidades de mercadeo.
<b>Vakantiebeurs</b>	\$ 15,900	Tiene muy poca participación de empresarios (4 empresas participantes) y además no hay aporte a los objetivos de oportunidades de mercadeo ni contactos con socios.

De lo expuesto anteriormente no se observa un riesgo significativo de eficiencia, sin embargo, existen elementos que repercuten en la relación costo beneficio como por ejemplo la decoración, que aparte de ser onerosos (representan cerca del 70% del costo), no se identificó que incidieran en el volumen de empresarios participantes, ni en la generación de otras oportunidades de mercadeo. Adicionalmente se observa que existe participación en ferias que tienen poco o nulo impacto en los objetivos (por ejemplo: Thermatalia y Vakantieubers) y por lo tanto su costo es superior al beneficio repercutiendo en el rendimiento global.

e) Ferias de segmento de reuniones

Indicador	Resultado
<b>Porcentaje de incremento o disminución del costo por metro cuadrado espacio alquilado</b>	El costo promedio por metro cuadrado en el 2018 fue de \$1,122 mientras que en el 2019 fue de \$1,073, es decir un incremento del 5%.
<b>Porcentaje de incremento o disminución del costo de decoración por metro cuadrado</b>	El costo promedio que se invierte en decoración por metro cuadrado en el 2018 fue de \$1,049 mientras que en el 2019 fue de \$1,174, es decir un <u>incremento de 12%</u> .
<b>Porcentaje de incremento o disminución del costo según resultados</b>	Considerando los resultados en cuanto al volumen de empresas participantes, citas realizadas, cantidad de leads el costo promedio del 2018 fue de \$2,571 mientras que en el 2019 fue de \$3,411, es decir un <u>incremento del 33%</u> .

De lo expuesto anteriormente se observa que a pesar del incremento en los costos de decoración estos no propiciaron mejores resultados y por lo tanto repercute en la eficiencia de la feria.

**Causa**

En términos generales se observa que en la mayoría de los objetivos planteados en las distintas acciones de mercadeo no hay un riesgo significativo en la eficiencia a excepción en el caso de ferias del segmento de reuniones. En principio no se tienen establecidos indicadores de eficiencia por lo tanto no se hace análisis considerando lo invertido con los resultados por cada feria.

Sobre el tema de decoración se sigue el proceso de contratación administrativa y existe poca participación de oferentes (solo una empresa participa) por lo tanto no hay opciones, al respecto el Departamento indica que la decoración es importante porque incide en la imagen del país y el posicionamiento. Adicionalmente cuando se presentan los planes de ferias y los informes de ferias no se conoce de cuestionamientos en cuanto a la razonabilidad del presupuesto de decoración y por lo tanto tampoco se han planteado recortes de presupuesto.

**Efecto**

Al no existir una definición, selección y cálculo de indicadores de eficiencia, repercute en la toma de decisiones porque la relación costo/beneficio no se está reflejando ni analizando entre las diferentes acciones, esto a su vez puede repercutir

en el uso eficiente de los recursos presupuestarios que se asignan entre las diferentes acciones.

### **Recomendaciones**

Por lo determinado en el punto anterior, se recomienda ordenar al Departamento de Promoción y al Departamento de Publicidad e Investigación:

8. Diseñar e implementar procedimientos para garantizar la eficiencia de las acciones, dentro de ello valorar los indicadores reflejados en el presente hallazgo para que se analice incorporarlos como parte de las mediciones.
9. Diseñar acciones y definir criterios de costo-beneficio en la selección de ferias, entre ellas buscar optimización de los costos de decoración y valorar las ferias al público que tienen menor aporte a los objetivos específicos.

**Las anteriores recomendaciones se emiten al amparo del artículo 35 de la Ley Orgánica del Instituto y a la competencia que facultan los artículos 22, 35 y 36 de la Ley General de Control Interno.**

## 2 CONCLUSIÓN

Los resultados del presente estudio permiten cumplir con el objetivo planteado de verificar mediante procedimientos de auditoría, la eficiencia y eficacia de las acciones de mercadeo, para el periodo 2018 y 2019, a excepción de campañas de publicidad, que producto de la mejora que se realizó en el 2019 para la definición y cálculo de indicadores, los mismos no eran comparativos con el periodo 2018 por lo tanto no se pudo determinar la mejora o detrimento, respecto al año anterior, de todos los resultados de las campañas de publicidad.

Las mediciones actuales que realizan el Departamento de Promoción y el Departamento de Investigación y Publicidad proporcionan la información para la rendición de cuentas sobre la eficacia de las acciones, sin embargo, la forma de presentación en los informes no evidencia claramente esta situación. Al respecto según los resultados de los indicadores no se determinó riesgos significativos de eficacia, salvo los aspectos de mejora en las acciones de ferias.

En cuanto a la eficiencia, los Departamentos mantienen una medición de los costos de las acciones de mercadeo, lo cual es un insumo relevante para la definición de indicadores de eficiencia, sin embargo, no se han definido objetivos ni indicadores al respecto, a excepción de campañas de publicidad que si tiene definido y calculado el indicador. Según los procedimientos realizados, en principio no se observan riesgos significativos de eficiencia, sin embargo, en ferias si hay aspectos de mejora.

Al respecto, la implementación de las recomendaciones tiene por objetivo mejorar la definición de objetivos, indicadores y presentación de resultados para generar información más concisa y útil sobre la eficacia y eficiencia de las acciones. Además de recomendaciones para que la administración mejore el control interno en las acciones de ferias.