

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO
CENTRO DE CONVENCIONES
CAMARA DE COMERCIO DE PASTO**

VICKY LORENA ERASO CORDOBA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO
CENTRO DE CONVENCIONES
CAMARA DE COMERCIO DE PASTO**

VICKY LORENA ERASO CORDOBA

**Informe de Pasantía como requisito para optar el Título Profesional en
Administración de Empresas**

**Asesor
Carlos Arturo Ramírez
Especialista En Mercadeo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005**

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es el producto del granito de arena aportado por cada una de las personas aquí mencionadas, por que sin ellas este proyecto no hubiera tenido una feliz culminación:

A Dios, como Fuente de Sabiduría y Fuerza que impulsa la inteligencia humana.

A mis Padres, Teresa, Carlos y Graciela, por su amor, apoyo y comprensión.

A mi Familia, por su respaldo incondicional.

Al Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio de Pasto, por la oportunidad brindada para la realización de este proyecto.

A mi Asesor, Docente Carlos Arturo Ramírez, por su colaboración y acompañamiento durante los 6 meses de duración de la pasantía.

GLOSARIO

ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD: es la evaluación de las ventas o las consecuencias que tendrá una estrategia de marketing sobre la participación de mercado.

ESTRATEGIA CORPORATIVA: es aquella que proporciona a una organización la dirección básica, estableciendo el producto general y el alcance del mercado que se va a seguir.

ESTRATEGIA CORPORATIVA DE CONSOLIDACIÓN: es una estrategia corporativa de mantenimiento, que busca retener la cuota actual del mercado que una empresa posee, con el fin de continuar vigente en el negocio conquistado.

ESTRATEGIA CORPORATIVA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS: es una estrategia de crecimiento que comprende el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes.

ESTRATEGIAS DE MARKETING: son planes que especifican el impacto que una empresa espera lograr sobre la demanda de un producto o una línea de productos en un mercado objetivo dado.

ESTRATEGIAS DE MARKETING DE CAPTACIÓN: son aquellas que se enfocan en la satisfacción de las necesidades de los clientes, basándose esencialmente en la forma en que el producto se posicione en el mercado.

ESTRATEGIAS DE MARKETING DE DEMANDA PRIMARIA: están diseñadas para incrementar el nivel de demanda de una forma o clase de producto por parte de los no usuarios o de los usuarios actuales.

ESTRATEGIAS DE MARKETING DE DEMANDA SELECTIVA: están orientadas a mejorar la posición competitiva de un producto, servicio o negocio.

MARKETING MIX: es una expresión que se emplea para aludir a los aspectos de las decisiones empresariales que se adoptan para influir en la demanda de los clientes.

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA: es una técnica que entra en la etapa decisoria la cual permite evaluar cuantitativamente las estrategias.

MATRIZ DIRECCIONAL DE POLÍTICAS: es un modelo de portafolio que emplea nueve categorías, en las cuales los gerentes clasifican cada negocio en cada dimensión de acuerdo a dos dimensiones.

MATRIZ DOFA: significa debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; permite encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, oportunidades y amenazas y las capacidades internas: fortalezas y debilidades de la empresa.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO DEL MERCADO: es un instrumento que sirve para evaluar el medio externo en el que se desenvuelve una organización, detectando oportunidades y amenazas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO: resume las fortalezas y debilidades de la empresa en aquellos aspectos claves de la misma.

MATRIZ INTERNA EXTERNA: muestra las diferentes divisiones de una organización, o la organización misma a través de una gráfica de nueve casillas.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA: es una herramienta que permite identificar estrategias para una organización; consta de cuatro cuadrantes en los cuales se pueden ubicar la empresa con las divisiones de la misma.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO: el análisis de la competencia es parte importante del diagnostico del entorno, por cuanto los competidores se consolidan como factores fundamentales para el análisis externo que debe realizar la empresa.

MATRIZ DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS: esta matriz describe el portafolio de productos de una empresa que pueden ser clasificados en cuatro categorías, según dos ejes: el eje participación en el mercado y el eje tasa de crecimiento en el mercado.

MATRIZ POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCION: esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

MODELO DE LAS 5 FUERZAS: consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar oportunidades y amenazas que enfrenta una organización.

PENETRACIÓN DEL MERCADO: es un tipo básico de estrategia corporativa de crecimiento, que está orientada a incrementar las ventas de productos existentes en sus mercados actuales.

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO: tiene por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción.

PRECIOS DE PARIDAD: establecer precios de Paridad significa fijar un precio en niveles competitivos o cercanos.

PRECIOS DE PENETRACIÓN: es un programa diseñado para utilizar un precio bajo como la base principal para estimular la demanda.

PROGRAMA DE FIJACIÓN DE PRECIOS: es la selección que una compañía hace de un nivel general de precios para un producto, en relación con el nivel de precio que tiene los competidores.

PROGRAMA DE PUBLICIDAD: son programas integrados y controlados de los métodos de comunicación y de los materiales orientados a presentar una organización y sus productos a los clientes potenciales.

RESUMEN

EL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CENTRO DE CONVENCIONES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO es elaborado con el fin de aportar alternativas de solución reales y viables que contribuyan al incremento en el nivel de ingresos de esta dependencia por medio de estrategias y planes de acción.

El Centro de Convenciones presenta fortalezas en aspectos como Imagen Corporativa, Infraestructura, Talento Humano Calificado y acceso a las Tecnologías de la Información, pero también debilidades en cuanto a Deficiencia Publicitaria de sus espacios y servicios complementarios, Políticas Institucionales y Falta de Motivación hacia su personal.

Igualmente su entorno le brinda oportunidades por medio de las políticas gubernamentales de apoyo empresarial, la Credibilidad de la Cámara de Comercio de Pasto y su Ubicación Estratégica en el centro de la ciudad, pero debe combatir amenazas como el Desempleo y la Baja Demanda que se presenta en la ciudad de Pasto al igual que la Inseguridad y Violencia del resto del país.

Sus principales competidores son el Hotel Agualongo, el Hotel Don Saúl y el Club del Comercio.

Las empresas a las que se dirige este estudio son todas aquellas que desarrollen sus actividades dentro del marco de la ley, sin importar su naturaleza jurídica, dentro del mercado de alquiler de espacios para eventos empresariales y académicos.

El valor del mercado potencial del Centro de Convenciones es de aproximadamente \$408.000.000 anual, el cual se conquistará en los 4 años siguientes por medio de 3 estrategias corporativas: Penetración del Mercado, Consolidación en el Mercado y Desarrollo de Productos.

Para cada una de las anteriores estrategias se elaboró la mezcla de marketing, la cual arrojó el Plan Anual de Mercadeo para el año 2005.

ABSTRACT

THE STRATEGIC PLAN OF MARKETING FOR THE CENTER OF CONVENTIONS OF THE CAMARA DE COMERCIO DE PASTO is elaborated with the purpose of contributing alternative of real and viable solution that contribute to the increment in the level of revenues of this dependence by means of strategies and action plans.

The Center of Conventions presents strengths in aspects like Corporate Image, Infrastructure, Qualified Human Talent and access to the Technologies of the Information, but also weaknesses as for Advertising Deficiency of its spaces and Institutional complementary, Political services and Lack of Motivation toward its personnel.

Equally their environment offers him opportunities by means of the government politicians of managerial support, the Credibility of the Chamber of Commerce of Grass and its Strategic Location in downtown, but it should combat threats like the Unemployment and the Drop Demands that it is presented in the city of Grass the same as the Insecurity and Violence of the rest of the country.

Their main competitors are the Hotel Agualongo, the Hotel Don Saul and the Club del Comercio.

The companies to those that goes this study are all those that develop their activities inside the mark of the law, without caring their artificial nature, inside the market of rent of spaces for managerial and academic events.

The value of the potential market of the Center of Conventions is of approximately \$408.000.000 annual, which will be conquered in the 4 following years by means of 3 corporate strategies: Penetration of the Market, Consolidation in the Market and Development of Products.

For each one of the previous strategies the marketing mixture was elaborated, which threw the Annual Plan of Marketing for the year 2005.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	24
3. OBJETIVOS	25
3.1 OBJETIVO GENERAL	25
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	25
4. JUSTIFICACIÓN	26
5. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	27
5.1 TIPO DE ESTUDIO	27
5.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	27
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN	27
5.3.1 Fuentes primarias	27
5.3.2 Fuentes secundarias	28

5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	29
6. MARCO TEORICO	30
6.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	30
6.2 MARKETING MIX	31
6.3 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO DEL MERCADO	31
6.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	32
6.5 MODELO DE LAS 5 FUERZAS	32
6.5.1 El riesgo de ingreso de competidores potenciales	33
6.5.2 Rivalidad entre compañías establecidas	33
6.5.2.1 La estructura competitiva de la industria	33
6.5.2.2 Condiciones de la demanda	33
6.5.2.3 Barreras de salida	33
6.5.3 Poder de negociación de los compradores	34
6.5.4 Poder de negociación de los proveedores	34
6.5.5 Amenaza De Productos Sustitutos	34

6.6	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	35
6.7	MATRIZ DOFA	35
6.8	MATRIZ DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	35
6.9	MATRIZ POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCION	36
6.10	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	36
6.11	MATRIZ INTERNA EXTERNA	36
6.12	MATRIZ DIRECCIONAL DE POLÍTICAS	37
6.13	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	37
6.14	ESTRATEGIA CORPORATIVA	39
6.15	ESTRATEGIA CORPORATIVA DE PENETRACIÓN DEL MERCADO	39
6.16	ESTRATEGIA CORPORATIVA DE CONSOLIDACIÓN	39
6.17	ESTRATEGIA CORPORATIVA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS	39
6.18	ESTRATEGIAS DE MARKETING	40
6.19	ESTRATEGIAS DE MARKETING DE DEMANDA PRIMARIA	40
6.20	ESTRATEGIAS DE MARKETING DE CAPTACIÓN	40

6.21 ESTRATEGIAS DE MARKETING DE DEMANDA SELECTIVA	41
6.22 ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD	41
6.23 PROGRAMA DE PUBLICIDAD	41
6.24 PROGRAMA DE FIJACIÓN DE PRECIOS	42
7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	44
7.1 CAMARA DE COMERCIO DE PASTO	44
7.1.1 Misión	44
7.1.2 Visión	44
7.1.3 Objetivos De Calidad	45
7.2 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	45
7.3 CENTRO DE CONVENCIONES	45
7.3.1 Auditorio Principal	46
7.3.2 Salas De Conferencias	46
7.3.3. Halles De Exposición	46
7.3.4 Servicios Adicionales	46

7.3.5 Precios De Venta	47
8. ANÁLISIS SITUACIONAL	48
8.1 ANÁLISIS INTERNO	48
8.1.1 Área de mercadeo	48
8.1.2 Área de talento humano	49
8.1.3 Área financiera	49
8.1.4 Infraestructura y comunicaciones	50
8.2 TENDENCIAS DEL MACROENTORNO	51
8.2.1 Entorno social	52
8.2.2 Entorno económico	53
8.2.3 Entorno político	54
8.2.4 Entorno tecnológico	55
8.2.5 Entorno competitivo	55
8.2.6 Entorno geográfico	55
8.3 ANALISIS COMPETITIVO	58

8.3.1 Infraestructura	58
8.3.2 Servicios Complementarios	58
8.3.3 Ubicación	58
8.3.4 Capacidad	59
8.3.5 Servicio al cliente	59
8.3.6 Publicidad	59
8.3.7 Competitividad en precios	59
8.3.8 Modelo de las 5 fuerzas	60
8.3.9 Ventajas competitivas	62
8.4 INVESTIGACION DE MERCADO	63
8.4.1 Análisis de la demanda	63
8.4.1.1 Objetivo general	63
8.4.1.2 Objetivos específicos	63
8.4.1.3 Mercado objetivo	63
8.4.1.4 Mercado en el que compite	63

8.4.1.5 Selección de la muestra	63
8.4.1.6 Unidad de muestreo	64
8.4.1.7 Elementos	64
8.4.1.8 Alcance	64
8.4.1.9 Tiempo	64
8.4.10 Tamaño de la muestra	64
8.4.11 Procedimiento de muestreo	64
8.4.12 Hallazgos	64
8.4.2 Análisis de la oferta	66
8.5 ANALISIS COMERCIAL	68
8.5.1 Mercado potencial	68
8.5.2 Tasa de crecimiento de la demanda para el centro de convenciones	69
8.5.3 Tasa de crecimiento de la demanda del mercado	69
8.5.4 Demanda potencial	70
8.5.5 Análisis de productividad	71

8.6	MATRIZ DOFA	72
9.	APLICACIÓN DE MATRICES	74
9.1	MATRIZ DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	74
9.2	MATRIZ POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCION	76
9.3	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	79
9.4	MATRIZ INTERNA EXTERNA	80
9.5	MATRIZ DIRECCIONAL DE POLÍTICAS	81
9.6	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	82
10.	DECISIÓN ESTRATEGICA	84
10.1	PENETRACIÓN DEL MERCADO	84
10.2	CONSOLIDACIÓN	84
10.3	DESARROLLO DE PRODUCTOS	84
11.	MARKETING MIX	85
11.1	ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO	85
11.1.1	Estrategias de marketing	85

11.1.2	Producto	85
11.1.3	Precio de venta	86
11.1.4	Distribución	87
11.1.5	Promoción	87
11.2	ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN	90
11.2.1	Estrategia de marketing	90
11.2.2.	Producto	90
11.2.3	Precio de venta	91
11.2.4	Distribución	92
11.2.5	Promoción	92
11.3	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS	92
11.3.1	Sala privada para negociaciones y capacitaciones comerciales para el centro de convenciones de la Cámara de Comercio de Pasto	93
11.3.2	Estrategia de marketing	94
11.3.3	Producto	94
11.3.4	Precio de venta	95

11.3.5 Distribución	96
11.3.6 Promoción	97
12. IMPLEMENTACION PLAN DE MERCADEO	99
12.1 REGISTRO ESPECIAL DE PREFERENCIAS Y REFERENCIAS	99
13. PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO	101
14. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	102
15. PLAN DE ACCIÓN ANUAL	103
16. CONCLUSIONES	106
17. RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	110

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Tarifas centro de convenciones año 2004	47
Cuadro 2. Matriz de evaluación del factor interno	51
Cuadro 3. Matriz de evaluación del factor externo del mercado	57
Cuadro 4. Matriz del perfil competitivo	60
Cuadro 5. Marco muestral	64
Cuadro 6. Tarifas del mercado de alquiler de espacios para eventos	67
Cuadro 7. Número de alquileres periodo 2002 – 2004	69
Cuadro 8. Tasa de crecimiento empresarial periodo 2001 – 2003	69
Cuadro 9. Intención de contratación centro de convenciones	70
Cuadro 10. Ventas periodo 2000 – 2004	71
Cuadro 11. Matriz DOFA	72
Cuadro 12. Análisis DOFA	73
Cuadro 13. Mercado de alquiler de espacios para eventos empresariales	74
Cuadro 14. Total de ventas del sector	74
Cuadro 15. Participación en las ventas de los productos del centro de Convenciones	75
Cuadro 16. Participación en el mercado del centro de convenciones	75
Cuadro 17. Participación del líder en el mercado	75
Cuadro 18. Matriz BCG	76

Cuadro 19. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción	78
Cuadro 20. Matriz interna externa	80
Cuadro 21. Matriz direccional de políticas	81
Cuadro 22. Matriz cuantitativa de planificación estratégica	82
Cuadro 23. Presupuesto programa de publicidad	90
Cuadro 24. Presupuesto programa de publicidad volantes publicitarios	93
Cuadro 25. Presupuesto para la sala privada para negociaciones y capacitaciones comerciales del centro de convenciones	95
Cuadro 26. Presupuesto del programa de publicidad para la sala privada para negociaciones y capacitaciones comerciales del centro de convenciones	98
Cuadro 27. Registro especial de preferencias y referencias	100
Cuadro 28. Distribución costos variables y fijos	101

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción	78
Figura 2. Matriz de la gran estrategia	79

INTRODUCCIÓN

El entorno en el que se desenvuelven las organizaciones de hoy, exige alternativas de solución efectivas que les permitan aprovechar al máximo los escasos recursos disponibles que se poseen, ya que los clientes son limitados y el éxito solo es seguro cuando existe una planificación dirigida a satisfacer sus necesidades, gustos y expectativas cambiantes.

Entonces, los directivos necesitan de herramientas que les permitan tomar decisiones acertadas, fáciles de implementar y acordes a sus necesidades particulares.

Los planes estratégicos de mercadeo permiten guiar a las empresas en los ambientes inciertos y desafiantes del mercado, proporcionando planes de acción que les permite fijar prioridades, objetivos y actividades concretas para la optimización de los recursos (humanos, tecnológicos y financieros)

El plan de mercadeo es esencial para el éxito empresarial y debe ser una capacidad básica de todo empresario, porque estos solo tienen posibilidades de sobrevivir cuando reúnen la capacidad de la planificación con la perspectiva de una cultura de marketing orientada hacia el cliente.

El siguiente trabajo presenta el Plan Estratégico de Mercadeo elaborado para el Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio de Pasto, como resultado de la pasantía académica realizada durante el periodo de Septiembre de 2004 a Marzo de 2005.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según los estudios del Centro de Convenciones¹, existe una baja demanda de los espacios y servicios que presta esta dependencia de la Cámara de Comercio de Pasto, debido al desconocimiento de los espacios y servicios que presta por parte de la comunidad nariñense en general.

Dichos servicios son el alquiler de Salas de conferencias, Halles de Exposición, Refrigerios, Ayudas Audiovisuales, Desayunos de Trabajo, Cocteles y el Auditorio, entre otros; además existe la creencia errónea que es de uso exclusivo para afiliados a la Cámara de Comercio o para algunas agremiaciones que han firmado convenios con la misma.

Este hecho ha repercutido en el nivel de ingresos del Centro de Convenciones, ya que en lo que lleva del presente año, sus ingresos han disminuido en forma notoria.

De continuar esta situación, el Centro de Convenciones puede perder su participación en el mercado y generar pérdidas considerables que lo pueden volver inviable financieramente.

Por lo anterior, se hace necesario la creación de mecanismos y/o alternativas de solución que permitan incrementar su nivel de ingresos, como lo es por ejemplo una reorganización administrativa al interior del Centro o la disminución de los préstamos sin ninguna clase de reconocimiento económico del Centro de Convenciones como parte de los convenios establecidos con diferentes entidades, que sin embargo, son medios poco efectivos porque demandan mucho tiempo para realizarse o no cuentan con la aprobación de la Administración.

Surge entonces la posibilidad de elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo como la alternativa más viable que permita con un adecuado respaldo de las directivas de la Cámara de Comercio, identificar las fortalezas y debilidades del Centro de Convenciones en cuanto a la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales, al igual que las oportunidades y amenazas que ofrece el medio en que se desenvuelve, cuyo reconocimiento le permita elaborar estrategias para el cumplimiento de sus objetivos corporativos y financieros.

¹ REBOLLEDO, Flor. Estudios Centro de Convenciones Cámara de Comercio de Pasto. San Juan de Pasto. 2001. p. 120-150.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué características debe tener un Plan Estratégico de Mercadeo para contribuir al incremento de los ingresos del Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio de Pasto?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo que contribuya al incremento de los ingresos del Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio de Pasto.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un Análisis Situacional que permita identificar las fortalezas y debilidades del Centro de Convenciones al igual que sus oportunidades y amenazas, para determinar estrategias para el mejor aprovechamiento de sus recursos disponibles (humanos, financieros, tecnológicos)
- Obtener información actualizada del mercado (gustos, preferencias y expectativas tanto de clientes actuales y potenciales, así como también información de la competencia, proveedores, etc.) por medio de la realización de un Estudio de Mercado.
- Fijar objetivos de Mercadeo.
- Determinar alternativas de solución y planes de acción por medio de Estrategias, Planes y Programas de Marketing.
- Establecer mecanismos de Coordinación y Control que garanticen el cumplimiento de los objetivos de marketing establecidos.
- Elaborar el Plan Anual de Mercadeo con su presupuesto respectivo.

4. JUSTIFICACIÓN

La Pasantía en el Centro de Convenciones pretende aportar guías y alternativas de solución que contribuyan al mejoramiento en la toma de las decisiones que involucren a esta área de la Cámara de Comercio de Pasto, y al incremento de las utilidades del mismo, por medio de la elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo, ya que es indispensable que todos sus clientes (actuales y potenciales) que hacen parte de la comunidad nariñense conozcan de cerca los beneficios que ofrece como es la comodidad de sus instalaciones, sus precios competitivos, la calidad de sus servicios, entre otros, para lograr así el liderazgo en cuanto a la organización de eventos empresariales y académicos se refiere.

Es de vital importancia estar al tanto de las necesidades, gustos y expectativas de los clientes, los cuales gracias al flujo de información masivo de nuestro tiempo se encuentran bien informados sobre las nuevas tendencias que se imponen en el mercado, por lo cual se vuelven exigentes en los productos que consumen y a las organizaciones no les queda más remedio que hacer más atractivos los bienes y servicios que ofrecen por medio de estrategias de marketing y publicidad, que les permita llegar a los hogares, los sitios de trabajo y estudio y si es posible, a la rutina diaria de los miembros del mercado que desean conquistar, para sobrevivir en un medio cada vez más globalizado y competitivo.

De ésta forma, también permite que se den nexos entre la Universidad y la Empresa con miras a contextualizar una realidad y facultándole al estudiante egresado, lograr aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica, cuyo programa de administración de empresas prepara profesionalmente en las áreas económicas y administrativas indispensables para desempeñar eficientemente el cargo asignado por la entidad, teniendo en cuenta que la visión que posee un administrador de empresas frente al desarrollo empresarial, es muy amplia e integral, en el sentido que tiene la capacidad de desarrollar espíritu investigativo y de gestión, poniendo en práctica soluciones concretas a la realidad regional, elaborando marcos adecuados de acción en la aplicación y desarrollo de técnicas administrativas y económicas que respondan a las necesidades sociales.

Además, es posible contextualizar las propuestas y actividades realizadas en el desarrollo de la pasantía, dentro de los procesos organizacionales logrando la interacción de la organización con sus entornos, definiendo las características del desarrollo organizacional en términos de los procesos de cambio, generando propuestas acordes con las necesidades integrales de la Cámara de Comercio y de su Centro de Convenciones, permitiendo resultados más eficaces en la búsqueda de su competitividad y productividad.

5. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

La estructura de la investigación se basa en una visión de conjunto. Esta es de tipo descriptivo, por cuanto se busca delimitar los hechos que conforman el problema de investigación al establecer las características de las unidades investigadas, como es el caso de preferencias de consumo, relación entre el precio y la demanda de alquileres, frecuencia en la realización de eventos, entre otros, y de tipo propositivo porque pretende proponer alternativas de solución a un problema detectado con el fin de diseñar estrategias que permitan aprovechar los recursos disponibles e incrementar los niveles de productividad y competitividad del Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio de Pasto.

5.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta los propósitos anteriormente enunciados, se utilizarán los métodos investigativos **INDUCTIVO Y DEDUCTIVO**, por cuanto se parte de la observación de situaciones como la Administración del Centro de Convenciones para concluir proposiciones que expliquen fenómenos similares y de teorías generales como la Planeación Estratégica de Mercadeo, de la que se espera analizar su aplicación concreta en el Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio.

Su aplicación dependerá del tipo de información que se pueda obtener en el transcurso de la pasantía.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo con éxito la elaboración del Plan Estratégico de Mercadeo se utilizarán fuentes primarias y secundarias de información, en diversas técnicas como las siguientes:

5.3.1 Fuentes primarias.

- La observación participante indirecta, por cuanto se está dentro de la organización a investigar con el único propósito de recoger la información para elaborar el Plan Estratégico de Mercadeo.

- Consecución del marco muestral de clientes actuales y potenciales por medio de la Base de Datos de la Cámara de Comercio de Pasto, tanto de afiliados, directorios de gremios, cooperativas y empresas matriculadas y de la información obtenida en la Secretaria de Educación Municipal.
- La encuesta, instrumento que se aplicará tanto a los clientes actuales como potenciales del Centro de Convenciones pertenecientes a los diversos sectores que conforman el mercado objetivo, siempre y cuando tengan como mínimo 10 empleados.
- Las encuestas se realizarán en forma personal y por vía telefónica.

El mercado objetivo ha sido seleccionado de acuerdo a los estudios de mercado realizados con anterioridad, el cual en la actualidad continua demandando los servicios del Centro de Convenciones, por lo que en esta investigación se trabajará con dicho target group.

- Charlas informales con empresarios, secretarias y asistentes de gerencia.
- Reuniones y Entrevistas con la Coordinadora del Centro de Convenciones, Dra. Floralba Muñoz, con la Directora del Departamento Administrativo y Financiero de la Cámara de Comercio, Dra. Yolanda Rosero y con el Departamento de Planeación a cargo del Sr. Dummer Delgado.
- Charlas con los miembros del Centro de Convenciones y de todas las áreas de la Cámara de Comercio, para conocer opiniones, puntos de vista y sobre todo para involucrar al talento humano de la Cámara de Comercio en un trabajo de equipo para encontrar alternativas de solución.

5.3.2 Fuentes secundarias.

- Se utilizarán estudios anteriores hechos para el Centro de Convenciones como los consignados en el documento “Estudios Centro de Convenciones Cámara de Comercio de Pasto”, de Abril de 2001 y la Encuesta realizada a Clientes Potenciales en el año 2002.
- Anuario Estadístico y Censos Empresariales hechos por la Cámara de Comercio.
- Textos especializados en Planeación Estratégica de Mercadeo.

5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- Para el análisis de la información obtenida se procederá a la tabulación de los datos extraídos de las encuestas a realizarse con ayuda de diferentes software como el Microsoft Excel y el Stathgraphics, tomando como referencia las diferentes medidas estadísticas.
- La información será presentada en forma escrita con representaciones tabulares o gráficas de acuerdo a las características de la misma.
- Así mismo, para la consolidación de los documentos, se tendrá en cuenta las actividades establecidas en el cronograma de trabajo y los resultados obtenidos de ellas, con el fin de rendir informe ante la Coordinación del Centro de Convenciones y el Asesor Universitario y hacer un seguimiento de desempeño a lo largo del periodo de duración de la pasantía.

6. MARCO TEORICO

6.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

El plan estratégico de mercadeo tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción.

La gestión del marketing estratégico se articula en torno a seis preguntas clave. Las respuestas aportadas a estas preguntas van a constituir los objetivos elegidos por la empresa.

- ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?
- En este mercado de referencia, ¿cuál es la diversidad de productos-mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- Análisis F.O.D.A.:
- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?
- Para cada producto mercado ¿cuáles son las bazas de la empresa, sus fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja competitiva que posee?
- Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar, y qué nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados en el ámbito de cada uno de los medios del marketing operativo: Producto, distribución, precio y comunicación?

Jones dice: "Sobre la base de estas seis preguntas claves, podemos definir que un plan de marketing estratégico es, en definitiva, un plan financiero a medio y largo plazo, pero considerablemente enriquecido con informaciones sobre el origen y el destino de los flujos financieros. Determina, de hecho, toda la actividad económica

de la empresa y tiene implicaciones directas sobre las demás funciones, investigación y desarrollo, producción y la gestión financiera”².

6.2 MARKETING MIX

El mix de marketing es una expresión que se emplea para aludir a los aspectos de las decisiones empresariales que se adoptan para influir en la demanda de los clientes. Los cuatro elementos del mix son:

- El producto
- Su precio
- Su disponibilidad
- Su promoción

El análisis de marketing alude normalmente al establecimiento de los puntos fuertes y débiles de las actividades relacionadas con estas categorías, pero desde el punto de vista del consumidor.

6.3 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO DEL MERCADO (MEFE)

La Matriz De Evaluación Del Factor Externo Del Mercado es un instrumento que sirve para evaluar el medio externo en el que se desenvuelve una organización, detectando oportunidades y amenazas.

Parámetros para tener en cuenta:

El peso relativo de cada factor varía de 0,0 = poco importante a 1,0= muy importante, teniendo en cuenta que el total de esta columna debe ser igual a 1.

La clasificación de los factores para determinar si se presentan oportunidades y amenazas se realiza así:

- 1= Amenaza Mayor
- 2= Amenaza Menor
- 3= Oportunidad Menor
- 4= Oportunidad Mayor

² JONES, Gary. Las decisiones de marketing. México: Roca, 1994. p.190

La multiplicación del peso relativo asignada cada factor por su respectiva clasificación dará como resultado un valor que indicará en que clasificación se encuentra cada factor.

La suma de la columna de los resultados parciales dará como resultado un valor total que determina en que clasificación se encuentra el componente del entorno objeto de análisis, para la empresa.

6.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

El análisis de la competencia es parte importante del diagnóstico del entorno, por cuanto los competidores se consolidan como factores fundamentales para el análisis externo que debe realizar la empresa. El desarrollo de una estrategia competitiva permite alcanzar una posición favorable en el mercado.

Parámetros para tener en cuenta:

Se determinan factores claves de éxito los cuales tiene un valor asignado entre 0,0 (poco importante) y 1,0 (muy importante) De igual manera se fija un peso a cada competidor para indicar las fortalezas o debilidades de cada empresa con los siguientes valores:

- 1= Debilidad mayor
- 2= Debilidad menor
- 3= Fortaleza menor
- 4= Fortaleza mayor

6.5 MODELO DE LAS 5 FUERZAS - MICHAEL E. PORTER (HARVARD SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION)

El desafío de los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar oportunidades y amenazas que enfrenta una organización.

El marco teórico de Michael Porter conocido como el modelo de las cinco fuerzas se concentra en las fuerzas que generan la competencia dentro de una industria:

1. El riesgo de ingreso de competidores potenciales.
2. El grado de rivalidad entre compañías establecidas.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La amenaza de productos sustitutos.

Cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de las compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades.

6.5.1 El Riesgo de ingreso de competidores potenciales. Los competidores potenciales son compañías que por el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden, aunque deben enfrentar tres fuentes importantes de barreras para un nuevo ingreso:

- Lealtad a la marca, que es la preferencia que tienen los compradores por los productos de compañías establecidas.
- Ventajas de costo absoluto, que pueden surgir de técnicas de producción superiores. Son producto de la práctica, patentes o procesos secretos del pasado.
- Economías de escala, que son reducciones de costo obtenidas a través de fabricación en serie de productos normalizados, descuentos por compras de materias primas y piezas en grandes volúmenes.

6.5.2 Rivalidad entre compañías establecidas. Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de una intensa rivalidad.

El grado de rivalidad entre organizaciones dentro de una industria depende ampliamente de 3 factores:

6.5.2.1 La estructura competitiva de la industria. Que puede ser fragmentada o consolidada.

Una industria fragmentada contiene gran cantidad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna está en posición de dominar la industria.

Una industria consolidada es dominada por una pequeña cantidad de grandes firmas o, en casos extremos, por una sola organización (monopolio)

6.5.2.2 Condiciones de la demanda. La demanda aumenta cuando el mercado en su totalidad crece mediante la adición de nuevos consumidores o cuando los consumidores existentes adquieren más productos de una industria. Cuando crece la demanda, las empresas pueden aumentar los ingresos sin apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. Por el contrario, la declinación de la demanda genera mayor competencia ya que las compañías luchan por mantener los ingresos y la participación en el mercado.

6.5.2.3 Barreras de salida. Son de carácter económico, estratégico y emocional que mantienen dentro de un ámbito a compañías en competencia aunque los rendimientos sean bajos. Algunos ejemplos son las inversiones en planta y

equipos que no tienen usos alternativos y no pueden ser liquidados o los elevados costos fijos de salida, como el pago de indemnización a trabajadores sobrantes.

6.5.3 Poder de negociación de los compradores. Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad o mejor servicio, lo que aumenta los costos operativos. De manera alternativa, los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos. Si los compradores pueden hacer demandas a una compañía dependen de su poder relacionado con el de aquella.

Los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- Cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas y los compradores son de poca magnitud.
- Cuando los compradores adquieren grandes cantidades.
- Cuando los proveedores dependen de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos totales.
- Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos.
- Cuando es económicamente factible que los compradores adquieran el insumo de varias firmas a la vez.

6.5.4 Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta. De manera alternativa, los suministradores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad.

Los proveedores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos.
- Cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores.
- Cuando para las firmas es muy costoso cambiarse de abastecedor.
- Cuando los compradores no pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás.

6.5.5 Amenaza De Productos Sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen similares necesidades del consumidor; la existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad.

6.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

La matriz MEFI resume las fortalezas y debilidades de la empresa en aquellos aspectos claves de la misma.

Esta matriz ayuda a resolver los siguientes puntos:

- Cuales son las fortalezas y debilidades básicas de la empresa
- Cual es la importancia relativa de cada fortaleza o debilidad con relación al desempeño global de la firma.
- Permite representar cada factor de acuerdo a su importancia:

1= Debilidad mayor

2= Debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza mayor

- Da respuesta al total ponderado de la empresa, y permite ver si ésta se encuentra por encima o por debajo del promedio de la industria.

Se determinan factores claves de éxito los cuales tienen un valor asignado entre 0,0 (poco importante) y 0.12 (muy importante)

6.7 MATRIZ DOFA (ESTRATEGIAS FUNCIONALES)

DOFA significa debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; permite encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, oportunidades y amenazas y las capacidades internas: fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permite formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse a las amenazas.

6.8 MATRIZ DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS (BCG)

Esta matriz describe el portafolio de productos de una empresa; los productos de la empresa pueden ser clasificados en cuatro categorías, según dos ejes: el eje "participación en el mercado", que sirve para ubicar las ventas de la empresa por cada producto, y el eje "tasa de crecimiento en el mercado", que indica si se trata

de un producto cuyo potencial ya ha sido explotado (crecimiento bajo) o está todavía por explotar (crecimiento alto)

Los productos pertenecientes al cuadrante nuevos o dilemas son aquellos que a corto plazo, contribuyen al crecimiento de la empresa pero no a sus utilidades, ya que requieren inversiones en I & D, producción y mercadeo. Los productos estrellas son aquellos con los cuales la empresa obtiene una alta participación relativa en el mercado y contribuyen al crecimiento de la misma. Las vacas lecheras, contribuyen a las utilidades de la empresa pero su aporte al crecimiento es bajo. Los pesos muertos o huesos no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad.

6.9 MATRIZ POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCION

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz son:

Fortaleza Financiera (FF)
Ventaja Competitiva (VC)
Estabilidad Ambiental (EA)
Fortaleza de la Industria (FI)

Para su ponderación se adjudica un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) para las Fortalezas Financieras y de la Industria, se asigna -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen la ventaja competitiva y la estabilidad ambiental.

6.10 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz es una herramienta que permite identificar estrategias para una organización; consta de cuatro cuadrantes en los cuales se pueden ubicar la empresa con las divisiones de la misma.

La matriz de la gran estrategia posee dos dimensiones evaluativas:

1. Posición competitiva (eje abscisas)
2. Crecimiento del mercado (eje ordenadas)

6.11 MATRIZ INTERNA EXTERNA (IE)

Esta matriz se construye con base en los resultados obtenidos de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y de la Matriz de Evaluación de Factores

Internos (MEFI) Para identificar los factores críticos se debe evaluar en consenso cuales deben ser incorporadas a la Matriz Interna Externa.

La matriz IE, muestra las diferentes divisiones de una organización, o la organización misma a través de una gráfica de nueve casillas. La matriz se basa en dos dimensiones claves, que son los resultado totales ponderados del factor interno en el eje de las abscisas X y los resultados totales ponderado del factor externo en el eje de la ordenadas Y.

Sobre el eje X la matriz puede presentar los siguientes resultados:

- 1.0- 1.99 Posición Interna débil
- 2.0– 2.99 Posición Promedio
- 3.0– 4.00 Posición Interna fuerte

Sobre el eje y puede presentar como resultados:

- 1.0– 1.99 Bajo (empresa poco atractiva)
- 2.0– 2.99 Media
- 3.0– 4.00 Alto (empresa atractiva)

6.12 MATRIZ DIRECCIONAL DE POLÍTICAS

Es un modelo de portafolio que emplea nueve categorías, en las cuales los gerentes clasifican cada negocio en cada dimensión de acuerdo a dos dimensiones:

- Atractivo Global del Mercado, que permite una alta clasificación aún si el crecimiento de las ventas de la industria es bajo, cuando el tamaño, estabilidad o costos totales de competir son suficientemente positivos para que el mercado sea atractivo.
- Fortaleza Competitiva General, refleja la capacidad de la empresa para competir exitosamente en el establecimiento o mantenimiento de la participación de mercado.

En general, los productos que se clasifican en las categorías de “mantenimiento” o “desafío” pueden considerarse como dilemas y estrellas, aquellos que se encuentran sobre la diagonal serán comparables a las vacas lecheras y el resto pueden considerarse como perros (aquellos que se encuentran en la categoría de baja fortaleza del negocio / bajo atractivo del mercado son los principales candidatos a eliminar)

6.13 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA (MCPE)

Esta matriz es la más actual de las técnicas analíticas de la formulación de estrategias. Es una técnica que entra en la etapa decisoria la cual permite evaluar cuantitativamente las estrategias. Claro está que requiere de decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones como en todo el proceso estratégico descrito y debe usarse con prudencia.

La base de la MEFI y la MPC, en conjunción con la DOFA, la PEEA, la gran Estrategia y otras más. Conceptualmente la MPC determina la atracción relativa de cada estrategia, dentro de un conjunto dado. En su calificación se utilizan los puntajes de atracción (PA), los puntajes totales de atracción (PTA) y la suma total de puntajes de atracción.

Para construir la MPCE se siguen los siguientes pasos:

- Tomando como base la MEFE y la MEFI se hace una lista de las debilidades y fortalezas internas clave y de las amenazas y oportunidades externas.
- Tomar las clasificaciones obtenidas de las matrices base y colocarlas en la columna del valor sopesado.
- Analizar las matrices DOFA, PEEA y otras que se hallan utilizado, identificando estrategias alternativas. Luego se registran estas estrategias en la fila superior de la MPCE, agrupándolas en conjuntos si se considera adecuado.
- Determinar los puntajes de atracción. Este se mide por el grado de relación que se encuentre el factor interno o externo considerado y la acción directa que tenga la estrategia. A mayor relación mejor atracción y viceversa. Los puntajes son:

1= La Estrategia No Es Aceptable

2= La Estrategia Es Posiblemente Aceptable

3= La Estrategia Es Probablemente Aceptable.

4= La Estrategia Es Muy Aceptable.

- Se calculan los puntajes totales de atracción. Se multiplican las clasificaciones por los puntajes de atracción, entre mayor sea el puntaje total de atracción, igualmente será la estrategia una alternativa.
- Calcular la suma total de porcentajes e atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos resultados muestran las estrategias más atractivas en cada conjunto. Entre más alto sea el puntaje, más atractivas serán las estrategias.

6.14 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Una estrategia corporativa es aquella que proporciona a una organización la dirección básica, estableciendo el producto general y el alcance del mercado que se va a seguir.

6.15 ESTRATEGIA CORPORATIVA DE PENETRACIÓN DEL MERCADO

Es un tipo básico de estrategia corporativa de crecimiento, que está orientada a incrementar las ventas de productos existentes en sus mercados actuales. Por lo general, la penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel de esfuerzo de marketing (como al incrementar la publicidad o distribución) o mediante la reducción de precios.

Debido a que la penetración del mercado no requiere un cambio en los productos o mercados de una empresa, ésta es esencialmente una estrategia de statu quo. En tanto el rendimiento actual sea estable y el entorno respalde el crecimiento y suministre ganancias, una empresa podría seguir adherida a su negocio básico.

6.16 ESTRATEGIA CORPORATIVA DE CONSOLIDACIÓN

Es una estrategia corporativa de mantenimiento, que busca retener la cuota actual del mercado que una empresa posee, con el fin de continuar vigente en el negocio conquistado.

6.17 ESTRATEGIA CORPORATIVA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS

Es una estrategia de crecimiento que comprende el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes con el fin de:

- § Satisfacer las cambiantes necesidades y deseos de los clientes.
- § Enfrentar las nuevas ofertas de la competencia.
- § Aprovechar la nueva tecnología y
- § Satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado.

Por lo general, esta estrategia involucra reemplazar o reformular los productos existentes, o ampliar la línea de productos. Usualmente, el desarrollo de productos es apropiado cuando las cambiantes necesidades y preferencias resultan en la emergencia de nuevos segmentos o cuando los cambios competitivos y tecnológicos motivan a las empresas a modificar sus líneas de productos.

6.18 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing son planes que especifican el impacto que una empresa espera lograr sobre la demanda de un producto o una línea de productos en un mercado objetivo dado.

6.19 ESTRATEGIAS DE MARKETING DE DEMANDA PRIMARIA

Las estrategias de demanda primaria están diseñadas para incrementar el nivel de demanda de una forma o clase de producto por parte de los no usuarios o de los usuarios actuales. Las estrategias diseñadas para incrementar el número de usuarios de la forma de producto pueden favorecer tanto a los productos que se encuentren en la etapa introductoria del ciclo de vida de la forma de producto, como a los productos que cuentan con grandes participaciones de mercado.

Existen 2 métodos estratégicos fundamentales para estimular la demanda primaria: el incremento del número de usuarios y el incremento de la tasa de compra.

- Estrategias para incrementar el número de Usuarios. Para incrementar el número de usuarios, la empresa debe aumentar la disposición o la capacidad de compra de los clientes hacia el producto o servicio.
- Incremento de la Disposición de Compra. La disposición de compra puede incrementarse a través de uno de los tres de los siguientes enfoques:
 1. Demostrando los beneficios ofrecidos por una forma de producto.
 2. Desarrollando nuevos productos con beneficios que serán más atractivos para ciertos segmentos.
 3. Demostrando o promoviendo nuevos beneficios de productos existentes

6.20 ESTRATEGIAS DE MARKETING DE CAPTACIÓN

Son aquellas que se enfocan en la satisfacción de las necesidades de los clientes, basándose esencialmente en la forma en que el producto se posicione en el mercado. Es decir, la posición de un producto se refiere a cómo se percibe un producto con relación a la competencia en los atributos determinantes deseados por cada segmento.

Desde una perspectiva gerencial, una empresa tiene la siguiente opción estratégica básica:

- Posicionamiento de Confrontación Directa. Con esta estrategia, una empresa ofrece básicamente los mismos beneficios que los competidores, pero trata de superar a la competencia ya sea mediante calidad superior o mediante liderazgo de precios-costos, superando a la competencia en publicidad u ofrecer una mayor disponibilidad.

6.21 ESTRATEGIAS DE MARKETING DE DEMANDA SELECTIVA

Las estrategias de demanda selectiva están orientadas a mejorar la posición competitiva de un producto, servicio o negocio. El punto fundamental de estas estrategias es la participación de mercado, puesto que se espera obtener ganancias en ventas a expensas de los competidores de la forma o clase de producto. Este tipo de estrategias pueden lograrse conservando los clientes existentes manteniendo un nivel alto de satisfacción o captando nuevos clientes.

- Mantener un alto nivel de satisfacción del cliente. Estas estrategias se centran en mantener las persuasiones del cliente con respecto a la calidad superior del producto, por ejemplo, mediante el suministro de información o servicios adicionales que conduzcan al uso apropiado y efectivo del producto.

6.22 ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD

Es la evaluación de las ventas o las consecuencias que tendrá una estrategia de marketing sobre la participación de mercado. Específicamente, un análisis de productividad abarca la estimación de las relaciones entre precio o uno o más gastos de marketing (como los presupuestos publicitarios) y el volumen de ventas o participación de mercado de un determinado producto o línea de producto.

Es decir, el cambio en las ventas que se genera como resultado de una variación en el programa de marketing, indica cuán productivo es ese programa de marketing.

La mayor parte de las empresas tratan de estimar la productividad utilizando diferentes enfoques, como el **Análisis de las Relaciones Históricas**, que consiste en recurrir a la experiencia histórica para estimar la sensibilidad de las ventas a diversos gastos, por medio de datos internos disponibles como por ejemplo, los incrementos en las ventas que han resultado de aumentos en los presupuestos publicitarios anteriores.

6.23 PROGRAMA DE PUBLICIDAD

La publicidad consiste en mensajes pagados, diseñados para informar o persuadir a los compradores o los usuarios sobre un producto, servicio, creencia o acción. Los programas o campañas de publicidad son programas integrados y controlados de los métodos de comunicación y de los materiales orientados a presentar una organización y sus productos a los clientes potenciales; comunicar los atributos de los productos para satisfacer necesidades con el fin de facilitar las ventas y contribuir, en esta forma, al rendimiento de las utilidades en el largo plazo.

- Elementos del Programa de Publicidad

1. Objetivos Publicitarios, que proporcionan guías para el desarrollo de la toma de decisiones sobre el mensaje y los medios.
2. Diseño del Mensaje Publicitario, que incluye dos elementos: los atractivos (afirmaciones básicas del texto) y el método de presentación que se utiliza para mostrar aquellas.
3. Programación de Medios, por medio del cual se elige el tipo de medio que va a utilizarse (radio, televisión, etc.) y los vehículos específicos que se tendrán en cuenta.
4. Mecanismos de Control
5. Presupuesto
6. Evaluación

6.24 PROGRAMA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Un programa de fijación de precios es la selección que una compañía hace de un nivel general de precios para un producto, en relación con el nivel de precio que tiene los competidores. Los tipos generales de programas de precios son:

1. Precios de Penetración
2. Precios de Paridad
3. Premium Price

1. Precios de Penetración. Es un programa diseñado para utilizar un precio bajo como la base principal para estimular la demanda. Cuando se utilizan estos programas, las firmas están intentando incrementar el grado de penetración de su producto en el mercado, bien sea estimulando la demanda primaria o aumentando la participación de mercado con el precio.

2. Precios de Paridad. Establecer precios de Paridad significa fijar un precio en niveles competitivos o cercanos. En efecto, los programas de precios de paridad intentan minimizar el resultado del papel del precio, de manera que los otros programas de marketing son responsables de desarrollar la estrategia de marketing.

3. *Premium Price*. Este programa establece un precio por encima de los niveles competitivos, el cual tendrá éxito si una empresa es capaz de diferenciar su producto en términos de mayor calidad, características superiores o servicios especiales.

7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

7.1 CAMARA DE COMERCIO DE PASTO

Las Cámaras de Comercio según el artículo 78 del Código de Comercio, son instituciones de orden legal con personería jurídica, creadas por el gobierno nacional de oficio o a petición de los comerciantes del territorio donde hayan de operar, y a la vez son entes promotoras de desarrollo regional.

La Cámara de Comercio de Pasto es una institución autónoma con personería jurídica y sin ánimo de lucro, constituida a iniciativa de los comerciantes de Pasto, creada mediante el decreto 267 de febrero 14 de 1918, de acuerdo a lo establecido en la ley 28 de 1931, y se rige por las mismas normas establecidas por el decreto 410 de marzo 27 de 1971.

7.1.1 Misión. En la Cámara de Comercio de Pasto fomentamos el desarrollo en la jurisdicción a través de un portafolio de servicios acorde a las necesidades de los empresarios, representando al sector empresarial y a la comunidad en su conjunto y cumpliendo con la función legal de llevar los registros públicos de la misma.

Promovemos la creación de nuevas empresas en la jurisdicción y el fortalecimiento de las existentes con servicios de información, capacitación, asesoría empresarial consultoría jurídica, gestión comercial, estudios y proyectos de desarrollo económico y social para la región.

Disponemos de un talento humano competente, comprometido, con actitud de cambio y una vocación de servicio que brinda una atención personalizada y oportuna, y con una infraestructura física y tecnológica acorde a las expectativas de nuestros usuarios y clientes.

Mantenemos una adecuada infraestructura física y tecnológica acorde a las expectativas de nuestros clientes.

Evaluamos periódicamente la gestión de la institución a fin de garantizar su mejoramiento continuo.

7.1.2 Visión. Ser para el año 2009 una Cámara de Comercio líder y competitiva en el desarrollo empresarial, eficiente en el manejo de sus recursos y eficaz en la prestación de sus servicios.

7.1.3 Objetivos De Calidad.

- Mejorar la calidad del servicio al cliente mediante el mejoramiento continuo de los procesos de la organización.
- Garantizar la seguridad jurídica de actos y documentos registrados en la Cámara de Comercio de Pasto mediante la mejora continua del proceso de registro público.
- Garantizar la oportunidad en la prestación de servicios de registro público.
- Mejorar el nivel de competencia del Talento Humano para ofrecer un servicio con calidad.

7.2 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

El departamento administrativo y financiero de la Cámara de Comercio de Pasto, es el área ejecutora de las políticas y objetivos estratégicos administrativos y financieros de la entidad, que coadyuvan al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

Esta dependencia cumple con una función transversal, en el cumplimiento del quehacer institucional, por cuanto ejecuta procesos y procedimientos de apoyo al desarrollo de las funciones de realización o misionales.

Es así como está comprometido con:

1. Disponer de un talento humano comprometido, competente y calificado, con vocación de servicio que brinde atención personalizada y oportuna.
2. Mantener una infraestructura tecnológica y física, acorde a las expectativas de nuestros empresarios.
3. Efectuar un manejo eficiente de los recursos financieros.

7.3 CENTRO DE CONVENCIONES

La Cámara de Comercio de Pasto tiene a disposición del público diversos espacios funcionales entre los que se encuentra el Centro de Convenciones, dependencia del Departamento Administrativo y Financiero de la misma, que fue creado principalmente por la necesidad de disponer de un mecanismo para posibilitar y potenciar las funciones de desarrollo económico y empresarial de la región.

El Centro de Convenciones ofrece a los empresarios de la región y del país una línea de productos especializados para solventar sus necesidades en materia de

realización de eventos empresariales y académicos, tales como conferencias, capacitaciones, ruedas y ferias de negocios, graduaciones, exposiciones culturales y de productos, etc., que se encuentra conformada por un Auditorio, Salas de Conferencias y 2 Halles de Exposición. Se prestan además servicios adicionales como el alquiler de equipos audiovisuales y refrigerios.

7.3.1 Auditorio Principal. Se ubica en el tercer piso del Edificio de la Cámara de Comercio, tiene un área de 300 mts cuadrados, capacidad para 500 personas, posee dos pilas de baños para uso público. En su interior posee un mezanine para el uso de invitados especiales y periodistas de radio y televisión con capacidad para 30 personas; cuenta también con una tarima, una mesa principal y una pequeña tribuna, especial para conferencias.

También posee una cabina de sonido, dotada de todos los equipos de amplificación necesarios para la realización de eventos, donde se ubica además el control de la energía e iluminación para todo el Centro de Convenciones.

7.3.2 Salas De Conferencias. Cuenta con 4 salones adicionales con capacidad para 50 personas, dos de ellos ubicados en el segundo piso y los dos restantes en el tercer piso, a lado y lado del Auditorio; cuentan con sillas tipo auditorio y tipo universitario, de acuerdo a las necesidades de los asistentes, con facilidad para instalar cualquier clase de equipo audiovisual, distinguiéndose por la calidad en el servicio al cliente.

7.3.3. Halles De Exposición. Se encuentran ubicados en el segundo y tercer piso, con los correspondientes paneles de exhibición, con capacidad para 30 stands, ideales para exposiciones artísticas, exhibiciones industriales, muestras comerciales, ruedas de negocios, presentaciones culturales y en general eventos empresariales que requieran un espacio abierto, con excelente iluminación, amplitud y un ambiente moderno.

7.3.4 Servicios Adicionales. El Centro de Convenciones presta Servicios Adicionales en equipos audiovisuales como Proyector de acetatos y de opacos y Video Beam a precios competitivos.

Además, en forma gratuita facilita a sus clientes ayudas como Televisor, Grabadora, Micrófono Inalámbrico, Señalizador, VHS y DVD.

Los refrigerios, cocteles y desayunos de trabajo también pueden ser contratados, disponiendo de una gran variedad de opciones para cumplir con las expectativas de calidad de los clientes y se ofrece la posibilidad de no cobrar el valor de alquiler del espacio, siempre y cuando el número de refrigerios contratados sobrepase los 30 para un mismo evento.

7.3.5 Precios De Venta. Los parámetros rectores para la fijación de las tarifas de una organización siempre han sido el mantenimiento del sitio y el costo de la mano de obra requerida. En el Centro de Convenciones en sus comienzos, el precio era fijado teniendo en cuenta los precios manejados por el competidor más cercano, y dependía básicamente del arreglo a que se llegaba entre la administración y el cliente.

Más tarde, con la creación del Departamento Administrativo y Financiero, este se encargó de realizar sondeos de tarifas en empresas similares, sacando una conclusión y finalmente presentando una propuesta de tarifas a la administración, para así cumplir con los estatutos, que estipulan que es la administración quién año tras año debe reglamentar y expedir la respectiva resolución que establece las tarifas de alquileres.

En la actualidad, se realizan sondeos de precios por medio de los estudios de mercado que se realizan con periodicidad, con base en los cuales el Departamento Administrativo presenta una propuesta de tarifas ala Presidencia Ejecutiva para que finalmente se emita una resolución fijando los precios de alquiler para el año vigente.

Cuadro 1. Tarifas Centro de Convenciones Año 2004

LUGAR	TIEMPO	VALOR	IVA	TOTAL
AUDITORIO	Hora (sin video beam)	112.150	7.850	120.000
	Hora (con video beam)	140.187	9.813	150.000
	Graduaciones	252.336	17.664	270.000
	Medio Día (sin video beam)	420.561	29.439	450.000
	Día Completo (con video beam)	654.206	45.794	700.000
SALONES	Medio día (sin ayudas audiovisuales)	70.093	4.097	75.000
	Medio día (con ayudas audiovisuales)	93.458	6.542	100.000
	Medio día (sin video beam)	130.841	9.159	140.000
	Medio día (con video beam)	158.879	11.121	170.000
	Día completo (sin ayudas audiovisuales)	112.150	7.850	120.000
	Día completo (con ayudas audiovisuales)	149.533	10.467	160.000
	Día completo (con video beam)	186.916	13.084	200.000
HALLES	Exposiciones (Día)	112.150	7.850	120.000
	Reuniones (Medio Día)	84.112	5.888	90.000
REFRIGERIOS	Auditorio (mayor de 100 refrigerios no se cobra alquiler)	3.362	538	3.900
	Salones (mayor de 30 refrigerios no se cobra alquiler)	3.017	483	3.500

8. ANÁLISIS SITUACIONAL

8.1 ANÁLISIS INTERNO

Mediante un análisis interno, se definirán las fortalezas y debilidades con que cuenta el Centro de Convenciones para competir en el mercado, mediante la aplicación de la Matriz de Evaluación del Factor Interno - MEFI

8.1.1 Área de mercadeo.

- *Imagen Corporativa.* Gracias a la calidad de los servicios que presta el Centro de Convenciones se convierte en epicentro de los encuentros empresariales más significativos de la región, convirtiéndose en un motor dinámico de desarrollo económico porque al atraer asistentes a los eventos, especialmente de otras ciudades, el Centro de Convenciones contribuye a la dinámica del Comercio Local, desde el servicio de taxi y el hotel, hasta las ventas de los centros comerciales y los tiquetes de avión, lo cual lo convierte en un foco de desarrollo empresarial para la región, y representa una de sus mayores fortalezas.
- *Estudios de Mercado.* En su afán de estar al tanto de las necesidades y expectativas tanto de sus clientes actuales como de los potenciales para ofrecer servicios de calidad, el Centro de Convenciones realiza periódicamente estudios de mercado para competir con calidad y tecnología en un mercado competitivo y exigente, fortaleciéndose gracias al conocimiento continuo de los gustos de sus usuarios.
- *Deficiencia Publicitaria.* El Centro de Convenciones carece de un programa de publicidad efectivo para llegar a la comunidad empresarial pastusa, ya que muchos empresarios y directivos de diferentes organizaciones manifiestan que desconocen los servicios que ofrece por creencias erróneas tales como que sus instalaciones son exclusivas para los afiliados de la Cámara de Comercio, desconocimiento de su servicio de préstamo de ayudas audiovisuales o que sus espacios están reservados únicamente para algunos gremios u otras entidades, convirtiendo a esta falencia en una debilidad mayor.

8.1.2 Área de talento humano.

- *Talento Humano Calificado.* El personal que labora en el Centro de Convenciones cuenta con el perfil requerido y la experiencia necesaria para el desarrollo de eventos empresariales y servicio al cliente, capaces de trabajar en equipo, resolver contratiempos en el desarrollo de las actividades de los mismos y de tomar decisiones que beneficien y conserven el buen nombre e imagen institucional.

El talento humano del Centro de Convenciones es una verdadera fortaleza mayor.

- *Manuales De Funciones Y De Procedimientos Adecuados.* El Centro de Convenciones cuenta para su adecuado funcionamiento con manuales de funciones y procedimientos que garantizan la calidad en el desarrollo de las actividades del mismo, ofreciendo eficiencia y cumplimiento en el servicio a todos sus usuarios, siendo estos una fortaleza significativa.
- *Falta De Motivación.* El talento humano del Centro de Convenciones no se encuentra totalmente motivado para la ejecución de sus funciones, ya que necesitan mayor reconocimiento por el desempeño exigido, porque su labor necesita mayor dedicación por factores como la duración de eventos que se extienden por fuera de la jornada laboral, asistencia en días festivos cuando se requiere, entre otros, lo cual representa una debilidad para el área de talento humano.

8.1.3 Área financiera.

- *Respaldo Financiero.* El Centro de Convenciones cuenta con el respaldo financiero de la Cámara de Comercio de Pasto, por lo que no presenta problemas de iliquidez; además cuenta con recursos propios por concepto de alquiler de espacios y servicios adicionales como ayudas audiovisuales y refrigerios, siendo este una fortaleza mayor.
- *Autonomía Para Negociación De Precios.* La Coordinación del Centro de Convenciones cuenta con la autonomía para negociar con los clientes y visitantes los precios fijados por la Presidencia Ejecutiva para el alquiler de espacios y servicios adicionales, lo cual brinda comodidad y aceptación por parte de los usuarios del Centro, ya que tienen la oportunidad de llegar a un precio razonable donde ambas partes salgan beneficiadas y satisfechas, siendo esta una fortaleza importante para el Centro.
- *Demasiados Prestamos Por Convenios.* Una importante debilidad para las finanzas del Centro de Convenciones es el hecho que debido al número creciente de convenios entre la Cámara de Comercio de Pasto y diferentes instituciones, el Centro deja de percibir importantes ingresos, ya que dichos

convenios incluyen el préstamo de sus instalaciones sin ningún costo, lo cual lo perjudica de suma manera ya que ni siquiera puede cubrir sus costos de mantenimiento y pierde los ingresos por concepto de alquileres externos.

8.1.4 Infraestructura y comunicaciones.

- *Dotación Completa De Equipos De Comunicación.* El Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio de Pasto cuenta con todos los equipos de comunicación necesarios para prestar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes y de la comunidad empresarial en general, contando con ayudas audiovisuales, internet de banda ancha, consola de sonido de última tecnología y demás, que permiten la realización exitosa de cualquier clase de evento. Estos equipos son una fortaleza mayor para el Centro de Convenciones.
- *Adecuada Infraestructura.* El Centro de Convenciones presenta fortalezas en su infraestructura porque es apropiada para el servicio que presta, con un Auditorio, Salones y Halles cómodos, dotados de todos los implementos necesarios, ventilación, iluminación, capacidad y presentación exigidos por los empresarios nariñenses, para el normal desarrollo de los eventos programados.
- *Inexistencia De Parqueadero Propio.* Una de las debilidades del Centro de Convenciones para con sus clientes, es la falta de un parqueadero propio, exclusivo para los asistentes a los diferentes eventos programados, aspecto que muchas veces les incomoda porque a pesar de contar con parqueaderos cercanos a sus instalaciones, estos en ocasiones se encuentran llenos o a veces los clientes necesitan transportar elementos o equipos al interior de los espacios y les es muy incomodo transportarlos desde el parqueadero externo hasta el sitio del evento.
- *Vulnerabilidad De Las Instalaciones.* En Caso De Emergencias O Desastres. El Centro de Convenciones no cuenta con salidas de emergencia en caso de evacuaciones ni seguridad en sus ventanales, los cuales son factores que representan una debilidad importante, considerando el volumen de personas que asiste a sus eventos, por lo que deben tomarse medidas preventivas para enfrentar un eventual desastre o emergencia.

Cuadro 2. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	V/R SOPESADO
Imagen Corporativa	0,09	4	0,36
Adecuada Infraestructura	0,08	4	0,32
Talento Humano Calificado	0,07	4	0,28
Trabajo en equipo	0,05	3	0,15
Estudios de Mercado	0,05	3	0,15
Dotación completa de equipos de comunicación	0,09	4	0,36
Acceso a tecnologías de Información	0,05	3	0,15
Horarios Extendidos	0,05	3	0,15
Respaldo financiero	0,07	4	0,28
Autonomía para negociación de precios	0,05	3	0,15
Manuales de funciones y de Procedimientos adecuados	0,04	3	0,12
Contribución a la dinámica empresarial	0,05	3	0,15
Falta de Motivación	0,05	2	0,10
Deficiencia Publicitaria	0,06	1	0,06
Demasiados prestamos por convenios	0,06	1	0,06
Inexistencia de parqueadero propio	0,04	2	0,08
Vulnerabilidad de las instalaciones en caso de emergencias o desastres	0,05	2	0,10
TOTAL	1		3,02

El Centro de Convenciones obtuvo como resultado ponderado un total de 3,02 situación que se coloca por encima del promedio y muestra que esta organización tiene más fortalezas que debilidades en el ámbito interno. La calidad del servicio, el servicio al cliente así como su capacidad tecnológica constituyen grandes ventajas dentro de la empresa, que deben aprovecharse al máximo para obtener incremento en la participación del mercado y lograr el liderazgo.

8.2 TENDENCIAS DEL MACROENTORNO

Las variables o tendencias que afectan el ámbito en el que el Centro de Convenciones desarrolla sus actividades, serán evaluadas de acuerdo a la Matriz de Evaluación del Factor Externo – MEFE, que definirá las oportunidades y amenazas que presenta el medio y la posición favorable o desfavorable en que se encuentre la empresa.

8.2.1 Entorno social.

- *Credibilidad Institucional.* La Cámara de Comercio de Pasto, tiene una credibilidad institucional favorable como la entidad que impulsa el desarrollo y progreso de las microempresas en la región, por medio de sus servicios de capacitación, información y registro comercial al igual que por ser la entidad que da vida a las nuevas empresas y les abre paso en las diferentes actividades económicas.

Dicha credibilidad es una oportunidad mayor para el Centro de Convenciones, porque gracias a la buena imagen que tiene la Cámara de Comercio de Pasto en la región, los empresarios se sentirán seguros y respaldados al contratar los servicios del Centro, porque saben que sus expectativas de calidad serán satisfechas.

- *Servicio Al Cliente.* Las empresas de hoy encuentran en el servicio al cliente la herramienta indispensable para incrementar sus ventas, ya que lo tienen en cuenta no solo como el agente económico que les garantiza su supervivencia sino como el centro vital de su negocio, al cual deben ir dirigidos todos sus esfuerzos para satisfacer día a día sus necesidades y expectativas, porque en un mundo donde la información es indispensable, los clientes se vuelven cada vez más exigentes y conedores de nuevas alternativas en productos.

Por esta razón, el Centro de Convenciones enfoca su servicio a la satisfacción total de los gustos y expectativas del cliente, para hacerlo sentir especial y atenderlo de la mejor forma posible, siendo este medio una gran oportunidad para expandirse en el mercado de alquiler de espacios para eventos empresariales.

- *Falencias en la Gestión Empresarial.* De acuerdo a informes divulgados por Confecámaras³ en cuanto a medición de competitividad se refiere, el Departamento de Nariño presenta falencias en cuanto a Desarrollo Corporativo, Eficiencia Administrativa y Utilización de Marketing, ocupando los últimos lugares en el ranking de Departamentos evaluados, situación que es preocupante ya que es un factor determinante en el desarrollo empresarial de la región.

Estas falencias representan una amenaza menor para el Centro de Convenciones porque el Marketing es una de sus herramientas básicas, por esto se plantea realizar mejoras en este aspecto con la elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo, que contribuya a la eficiencia en sus operaciones.

³ Confecámaras. Informe de competitividad regional 2003. En: El Pastuso. San Juan de Pasto. (10, marzo, 2003); p. 1C, c. 2 - 3.

8.2.2 Entorno económico.

- *Vulnerabilidad Frente A La Competencia Externa.* Las pequeñas y medianas empresas conforman la mayoría del sector económico del Departamento de Nariño, las cuales son muy vulnerables frente a la competencia externa tanto nacional como internacional, ya que cuentan con dificultades para la consecución de créditos para modernizar sus instalaciones y ampliar su capacidad productiva, por lo cual se ven gravemente amenazadas ante tratados como el de Libre Comercio con Estados Unidos, ya que no tiene la posibilidad de competir en el mercado en igualdad de condiciones.

Este factor es una amenaza menor para el Centro de Convenciones porque sus principales usuarios son las microempresas, y si estas disminuyen su nivel de ingresos, se minimiza la oportunidad que estas contraten los espacios del Centro, afectando la rentabilidad del mismo.

- *Incremento De La Tasa De Desempleo.* El contrabando, la inestabilidad política y económica son los principales factores que han influido en el incremento del desempleo en la ciudad de Pasto, según el Informe de Coyuntura de Empleo publicado por la Cámara de Comercio⁴, hecho que resta competitividad en las empresas regionales y en la dinámica empresarial en el Departamento ya que genera atraso, violencia e inseguridad, convirtiéndose en una amenaza mayor tanto para el Centro de Convenciones como para las demás organizaciones de la región.
- *Baja Demanda.* La disminución en el nivel de la demanda es el principal problema que afecta la economía de las empresas, que lleva 5 años consecutivos encabezando la lista de las mayores dificultades que acosan al sector productivo nacional⁵, situación que es alarmante y considerada como una amenaza mayor porque afecta los ingresos de los empresarios, que son los principales clientes del Centro de Convenciones.

⁴ Informe de Coyuntura de Empleo en Pasto, Cámara de Comercio de Pasto. San Juan de Pasto. 2004. p. 10 - 12

⁵ Encuesta empresarial 2004. En: Portafolio, Santafé de Bogotá. (10, mayo, 2004); p. 3B, c. 1 - 2

8.2.3 Entorno político.

- *Reformas Tributarias.* Los impuestos son la principal obligación de los empresarios, según el diario económico Portafolio, los cuales frenan la capacidad de expansión de las organizaciones convirtiéndose en muchos casos, en el principal obstáculo que mayor peso tiene en la industria para lograr la supervivencia en el mercado.

Las continuas reformas tributarias en el país hacen que se genere un ambiente de inestabilidad que amenazan tanto la inversión como el nivel de ingresos de los empresarios, incluyendo al Centro de Convenciones.

- *Política Nacional Orientada Al Desarrollo Empresarial.* El Gobierno Nacional brinda su apoyo a la creación de pequeñas y medianas empresas mediante leyes como la 590 de 2000 conocida como Ley Mipyme que busca el fortalecimiento de las mismas mediante programas de capacitación y apoyo financiero, siendo esta un excelente oportunidad para el dinamismo empresarial de la economía regional.

El Centro de Convenciones puede beneficiarse de la anterior norma, porque esta apoya la creación de microempresas, que es el segmento del mercado al cual se dirigen sus actividades, brindando la oportunidad de ampliar su cuota en el mercado e incrementar sus ingresos.

- *Inseguridad Y Violencia.* Los grupos al margen de la ley se constituyen en una verdadera amenaza para la economía tanto local como nacional, porque impiden el libre flujo de inversión que el país necesita para modernizarse y estar a la altura del ámbito empresarial que exige la globalización, además de ser los principales causantes de pobreza y el desplazamiento de cientos de nacionales que invaden las grandes ciudades de la Nación, incrementando las tasas de miseria y desempleo y afectando el normal funcionamiento de las empresas por alarmas de atentados y actos delictivos.

El Centro de Convenciones se encuentra seriamente amenazado por este factor, porque por ser un sitio de importantes encuentros empresariales no está exento de los anteriores hechos de violencia, que frenan su papel de centro de reunión para la dinámica empresarial de la región.

8.2.4 Entorno tecnológico.

- *Facilidad De Acceso A La Tecnología Y Telecomunicaciones.* El Centro de Convenciones cuenta con el acceso a todo lo relacionado con tecnologías de información y comunicación de última generación, gracias al proceso de modernización en el que se encuentra la Cámara de Comercio de Pasto para su certificación según las normas ISO 9000 de Calidad, lo cual se traduce tanto en fortaleza y como en oportunidad mayor.
- *Desarrollo E Innovación En Los Sistemas De Comunicación E Información.* Gracias a la globalización, las comunicaciones han adquirido un grado de importancia relevante, razón por la cual sus sistemas son cada vez más sofisticados, ofreciendo múltiples opciones en el mercado para brindar a los usuarios la mayor agilidad y calidad en la transmisión de datos tanto por banda ancha como por medio de la fibra óptica.

Lo anterior es una importante oportunidad para el Centro de Convenciones ya que entre sus servicios adicionales ofrece a los empresarios equipos audiovisuales y de comunicación, y con la variedad de opciones que ofrece el mercado de comunicaciones es posible disponer de múltiples alternativas, para cumplir con las necesidades de comunicación que requieren los eventos empresariales de la región.

8.2.5 Entorno competitivo. El Centro de Convenciones se destaca en el mercado por la calidad de los espacios y servicios que ofrece, razón por la cual continua en el medio a pesar del posicionamiento de otras empresas como Hoteles y Clubes que compiten en el mismo dentro de los servicios de alquiler de espacios para eventos empresariales.

Su ventaja competitiva radica entre otras por el trato preferencial hacia sus clientes, los precios competitivos en sus servicios principales y adicionales, la tecnología de las comunicaciones y la comodidad de sus instalaciones.

8.2.6 Entorno geográfico.

- *Ubicación Estratégica De La Cámara De Comercio En El Centro De La Ciudad.* El Centro de Convenciones es un lugar estratégico y de fácil acceso gracias a la disposición de las instalaciones de la Cámara de Comercio de Pasto en el centro de la ciudad, lo cual facilita su ubicación muchas veces sin necesidad de direcciones, evitando contratiempos y desperdicio de tiempo para sus clientes y visitantes, convirtiéndose su ubicación en una oportunidad mayor.
- *Posición Fronteriza.* Gracias a la cercanía geográfica con el vecino país del Ecuador, el Centro de Convenciones tiene la oportunidad de estrechar lazos comerciales por medio de la organización de eventos internacionales que

involucre tanto los productos como la cultura de la Hermana Nación, estableciendo puentes de progreso social y económico para la región.

- *Infraestructura Vial.* En este aspecto la Ciudad de Pasto presenta deficiencias por los derrumbes que se presentan en las vías de acceso terrestre en temporadas de invierno, lo cual es una amenaza para el Centro de Convenciones teniendo en cuenta que muchos de los conferencistas que presiden los eventos que se realizan en el mismo son de otras ciudades, y por culpa de estos inconvenientes deben aplazar sus intervenciones, generando malestar entre los asistentes a dichos actos.

El resultado ponderado de 2,61 muestra que el Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio se encuentra desarrollando actividades dentro de un conjunto de relativas oportunidades que ofrece el medio ambiente, debiéndolas aprovechar para generar el desarrollo deseado en la empresa y así lograr un mayor posicionamiento y competitividad en el mercado.

Cuadro 3. Matriz de Evaluación del Factor Externo del Mercado- MEFE

FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO RELATIVO	VALOR	V/R SOPESADO
SOCIALES			
Credibilidad institucional	0,08	4	0,32
Servicio al cliente	0,04	4	0,16
Falencias en la Gestión Empresarial nariñense	0,04	2	0,08
ECONOMICAS			
Vulnerabilidad frente a la competencia externa de la pequeña y mediana industria	0,04	2	0,08
Auge de la economía de servicios en el mercado	0,04	3	0,12
Incremento de la tasa de desempleo en Pasto.	0,04	1	0,04
Baja demanda	0,07	1	0,07
Recesión económica	0,04	2	0,08
POLITICO			
Reformas Tributarias	0,06	2	0,12
Política Nacional orientada al desarrollo empresarial.	0,05	3	0,15
Inseguridad y violencia	0,05	1	0,05
TECNOLÓGICO			
Facilidad de acceso a la tecnología y telecomunicaciones	0,08	4	0,32
Desarrollo e innovación en los sistemas de comunicación e información	0,06	3	0,18
COMPETITIVOS			
Precios competitivos	0,07	2	0,16
Numero significativo de competidores en el mercado.	0,04	2	0,08
GEOGRÁFICO			
Ubicación estratégica de la Cámara de Comercio en el centro de la ciudad	0,08	4	0,32
Posición fronteriza.	0,04	3	0,12
Infraestructura vial.	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,61

8.3 ANALISIS COMPETITIVO

El análisis de la competencia es parte importante del diagnóstico del entorno, por cuanto los competidores se consolidan como factores fundamentales para el análisis externo que debe realizar la empresa. Dicho estudio se realizará mediante el análisis de los elementos más importantes que se presentan en el mercado mediante la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo.

8.3.1 Infraestructura. El Centro de Convenciones en relación con sus competidores más cercanos como el Hotel Agualongo, el Hotel Don Saúl y el Club del Comercio presenta desventaja en infraestructura por cuanto estas empresas ofrecen parqueadero propio para los asistentes a sus eventos, mientras que el Centro de Convenciones por carecer de uno propio no puede ofrecer este servicio, obligando a sus clientes a buscar cupo en los parqueaderos vecinos a sus instalaciones.

8.3.2 Servicios Complementarios. El Centro de Convenciones ofrece los precios más competitivos en cuanto al servicio de préstamo de ayudas audiovisuales como proyectores de acetatos y opacos, en comparación a los ofrecidos por la competencia. Además, el servicio de alquiler de Video Beam es más económico que el de los otros sitios, porque mientras el Centro de Convenciones cobra \$120.000 por día, el Hotel Agualongo cobra \$180.000.

En cuanto a refrigerios, el Centro de Convenciones ofrece uno de los precios más económicos del mercado, únicamente superado por el Club del Comercio, a un valor promedio de \$3.500, mientras que el resto de la competencia ofrece refrigerios que van desde los \$4.000 hasta los \$7.500.

Los anteriores datos hacen del Centro de Convenciones la opción más competitiva en cuanto a servicios complementarios se refiere en el mercado de alquiler de espacios para eventos empresariales y académicos.

8.3.3 Ubicación. En cuanto a ubicación, el Centro de Convenciones se destaca por su ubicación céntrica, de fácil acceso desde cualquier lugar de la ciudad; el Hotel Agualongo también posee una fácil ubicación debido a su cercanía con la plaza principal de la ciudad.

El Hotel Don Saúl, posee una ubicación un tanto desventajosa, ya que se encuentra situado en una zona comercial pero distante del centro de la ciudad; igualmente, el Club del Comercio a pesar de ubicarse en una de las zonas más exclusivas de la ciudad, se encuentra muy alejado del sector comercial.

8.3.4 Capacidad. En este factor, la ventaja la posee el Club del Comercio que tiene la capacidad de albergar hasta 600 asistentes en su salón principal, le sigue el Hotel Agualongo con su salón más amplio que puede albergar hasta 500 visitantes por evento, después se encuentra el Centro de Convenciones con una capacidad máxima de 400 personas en su Auditorio y al final se encuentra el Hotel Don Saúl con una capacidad máxima de 300 participantes.

8.3.5 Servicio al cliente. El servicio al cliente y la calidad en el servicio son dos aspectos determinantes en el éxito o fracaso de cualquier organización; el Centro de Convenciones al igual que sus competidores se destacan por cumplir con eficiencia y responsabilidad estos factores, por lo que la comunidad empresarial nariñense puede sentirse tranquila y orgullosa de contar en el mercado con opciones que podrán satisfacer sus gustos, necesidades y expectativas con calidad y eficacia.

8.3.6 Publicidad. Por medio de la publicidad en cualquiera de sus formas (televisiva, radial, vía internet, etc.) las organizaciones dan a conocer a su mercado objetivo y al público en general los productos y servicios que ofrecen, logrando el posicionamiento en el Top of Mind de la gente.

El Centro de Convenciones, carece de un sistema de publicidad efectivo, ya que muchos miembros de las organizaciones pastusas desconocen la totalidad de los servicios que presta por falsas creencias o por simple desinformación. Igualmente, el Club del Comercio debe reforzar sus campañas publicitarias.

El hotel Agualongo y el Don Saúl, promocionan sus servicios por diferentes medios publicitarios, lo que los hace más conocidos en el mercado y por ende, más solicitados.

8.3.7 Competitividad en precios. El Hotel Agualongo y el Club del Comercio ofrecen algunos de los precios más altos del mercado en cuanto a alquileres de día completo se refiere, hecho que sin embargo no ha afectado la competitividad del primero, porque aumentó el número de sus alquileres mensuales para este año, pese al incremento de su precio por este concepto en un 18%

Dentro de los precios más bajos se encuentran el Centro de Convenciones y el Hotel Don Saúl, lo cual les ofrece cierta competitividad y preferencia en el mercado.

Cuadro 4. Matriz del perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO	C. DE CONVENCION		HOTEL AGUALONGO		HOTEL DON SAUL		CLUB DEL COMERCIO	
		Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor
Infraestructura	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Servicios complementarios	0,11	4	0,44	2	0,22	2	0,22	2	0,22
Participación en el mercado	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Ubicación	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Calidad del servicio	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Capacidad	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24	4	0,48
Servicio al cliente	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Publicidad	0,11	1	0,11	3	0,33	3	0,33	1	0,11
Competitividad en Precios	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
TOTAL	1,00		3,09		3,57		3,01		2,71

Con los resultados obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo, se puede observar que el Hotel Agualongo posee la mejor posición competitiva, debido principalmente a su liderazgo en el mercado en cuanto a participación, a su publicidad y a la capacidad de sus instalaciones.

8.3.8 Modelo de las 5 fuerzas.

- *El Riesgo De Ingreso De Competidores Potenciales.* Para el Centro de Convenciones los competidores potenciales pueden ser todas aquellas empresas que poseen un Auditorio o salones que pueden ser habilitados para la organización de eventos como son los Auditorios de los colegios y universidades, los salones de las empresas, espacios públicos como la Casa de Justicia, etc.

Estos sitios si quisieran podrían cobrar un precio de alquiler por sus instalaciones, aunque tendrían la desventaja del espacio, la logística, los refrigerios, y demás factores esenciales a la hora de atender un evento; por estas razones esta fuerza tiene un impacto bajo para el Centro de Convenciones, convirtiéndose en una amenaza menor.

- *Rivalidad Entre Compañías Establecidas.* En el mercado de alquiler de servicios para eventos empresariales, se cuenta con una rivalidad media entre las compañías establecidas ya que la demanda del mercado es creciente (8%), lo cual permite que todas las empresas tengan la oportunidad de expandirse, sin necesidad de quitar participación del mercado a las demás.

La estructura del mercado de alquiler de espacios para eventos empresariales es fragmentada ya que está compuesto principalmente por hoteles, clubes, el Centro de Convenciones y otros, que son empresas pequeñas que participan del mercado pero ninguna domina al resto de las organizaciones.

Por último, las barreras de salida no son representativas, ya que hasta el momento no se han reportado empresas en quiebra o con pérdidas significativas en este mercado.

Por lo anterior, se puede afirmar que esta fuerza es de impacto bajo para el Centro de Convenciones y representa una amenaza menor para el mismo.

- *Poder De Negociación De Los Compradores.* Para el Centro de Convenciones el poder de negociación que tienen los compradores o demandantes del servicio es medio, en el sentido que sus peticiones son escuchadas por medio del sistema de PQR's (Peticiones, quejas y reclamos) que tiene instituido la Cámara de Comercio.

Además, periódicamente se realizan estudios de mercado para estar al tanto de nuevas tendencias y gustos de los clientes y en el momento de realizar capacitaciones, se tienen muy en cuenta sus preferencias porque estas se realizan con base en las encuestas de opinión que se recolectan al final de cada evento que se realiza, lo cual se traduce en una buena oportunidad para que el Centro ofrezca servicios acorde a las preferencias de sus usuarios.

Los clientes no interfieren en la fijación de precios, ya que las políticas relacionadas con este aspecto, las fija Presidencia, por medio del Departamento Administrativo y Financiero, aunque existe la posibilidad que estos sean negociados de acuerdo a factores como la antigüedad del cliente, su grado de lealtad, etc.

- *Poder De Negociación De Los Proveedores.* El poder de negociación de los proveedores del Centro de Convenciones es bajo en razón que los abastecedores de tecnología que usa para los equipos audiovisuales y de iluminación son numerosos en el mercado y para su adquisición se escogen las cotizaciones más competitivas (las de menor precio) que ofrezcan soporte técnico, garantía y calidad de la marca.

Igualmente, para los refrigerios que se contratan se cuenta con una amplia oferta de pastelerías y restaurantes a los que se hacen pedidos de acuerdo a las necesidades del cliente que contrate los espacios en la Cámara de Comercio.

Por las razones anteriores, los proveedores se convierten en una oportunidad mayor para el Centro de Convenciones.

- *Amenaza De Productos Sustitutos.* Los servicios y espacios del Centro de Convenciones tienen competencia directa en el mercado por cuanto los salones, refrigerios y ayudas audiovisuales son ofrecidos principalmente por hoteles y clubes y otras organizaciones como colegios y las mismas empresas, que atienden las necesidades del consumidor en cuanto al alquiler de espacios para eventos empresariales se refiere.

En este mercado, existe una fuerte amenaza competitiva por cuanto los precios que cobra el Centro de Convenciones se limitan por la presencia de una gran cantidad de competidores.

Según el modelo de Porter, el Centro de Convenciones tiene un impacto bajo en 3 fuerzas: En el riesgo de ingreso de competidores potenciales, la rivalidad entre compañías establecidas y el poder de negociación de los proveedores; tiene un impacto alto en la amenaza de productos sustitutos y tiene un impacto medio en el poder de negociación de los compradores.

En este ambiente competitivo el Centro de Convenciones tiene más oportunidades de amenazas puesto que tiene más fuerzas competitivas débiles que fuertes, lo que le permitirá expandirse para incrementar sus utilidades.

8.3.9 Ventajas competitivas. El Centro de Convenciones de acuerdo al análisis competitivo posee las siguientes ventajas competitivas:

- Ofrece las tarifas más Competitivas del mercado en cuanto a servicios complementarios se refiere.
- Ubicación central de fácil acceso desde cualquier lugar de la ciudad.
- Calidad en el servicio al cliente.
- Actualización en cuanto a gustos, necesidades y expectativas de los clientes y tendencias en el mercado, gracias a los estudios de mercado que se realizan con periodicidad.
- Es el único lugar que se especializa en el alquiler de espacios para eventos puramente empresariales y académicos, que le otorga cierta distinción, seriedad y exclusividad.

8.4 INVESTIGACION DE MERCADO

8.4.1 Análisis de la demanda.

8.4.1.1 Objetivo general. Determinar las necesidades, preferencias y expectativas actuales de los clientes habituales y potenciales del Centro de Convenciones para ofrecer un mejor servicio.

8.4.1.2 Objetivos específicos.

- Conocer las necesidades de los clientes habituales del Centro de Convenciones para implementar servicios adicionales y ofrecer un mejor servicio.
- Investigar las alternativas más viables para captar a clientes potenciales de acuerdo a sus necesidades y preferencias.
- Obtener información actualizada acerca de los hábitos de alquiler de espacios de los empresarios locales.
- Evaluar los espacios y servicios del Centro de Convenciones para mejorar el servicio prestado.

8.4.1.3 Mercado objetivo. Las empresas a las cuales se dirige este estudio, son aquellas que pertenecen a cualquier actividad económica que se realice dentro del marco de la ley, lucrativas o sin ánimo de lucro, del sector financiero, educativo, gremial, oficial y privado, a las que se presta el servicio de alquiler de espacios para la realización de eventos empresariales en la ciudad de San Juan de Pasto.

8.4.1.4 Mercado en el que compite. Alquiler de Espacios para Eventos Empresariales y Académicos.

8.4.1.5 Selección de la muestra. Para determinar el tamaño de la muestra a la cual se aplicará la encuesta se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 p.q}{(N-1)e^2 + Z^2 p.q}$$

N= Población

Z= 1,96

p= 0,5

q= 0,5

e= 0,5 %

8.4.1.6 Unidad de muestreo.

Centros Educativos.
Asociaciones Gremiales
Fundaciones o Cooperativas
Empresas Privadas
Entidades Oficiales
Entidades Bancarias y Financieras

8.4.1.7 Elementos. Gerentes y/o Directores, Empresarios, Secretarias de Gerencia.

8.4.1.8 Alcance. Ciudad de Pasto

8.4.1.9 Tiempo. Octubre y Noviembre de 2004

8.4.1.10 Tamaño de la muestra. 278 encuestas

8.4.1.11 Procedimiento de muestreo. Muestreo Estratificado, ponderación según sector y con empresas que tengan como mínimo 10 empleados.

Cuadro 5. Marco Muestral

Empresas	%	No. Encuestas	Población
Centros Educativos	35	97	359
Asociaciones Gremiales	10	28	36
Fundaciones o Cooperativas	12	34	213
Empresas Privadas	35	97	357
Entidades Oficiales	5	14	10
Entidades Bancarias y Financieras	3	8	25
TOTAL	100	278	1000

Fuente: Bases de Datos Cámara de Comercio de Pasto y Secretaria de Educación Municipal

8.4.1.12 Hallazgos. Los siguientes son los datos más relevantes arrojados por la investigación de mercado, para el Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio de Pasto:

- De acuerdo a los sondeos realizados por esta investigación la mayor parte de los eventos realizados por los empresarios son Capacitaciones, Conferencias,

- Reuniones, Charlas, Talleres, Eventos Culturales y Demostraciones de Productos, al igual que Grados para el sector educativo.
- La mayor parte de ellos realizan sus eventos cada mes y tienen una duración promedio de 2 horas.
 - Existe una oportunidad importante dentro de las nuevas tendencias en eventos empresariales como son los eventos culturales, reuniones comerciales, desfiles, y demostraciones de productos, que representan el 17% entre las actividades de mayor realización por parte de los empresarios, los cuales pueden explotarse por el Centro de Convenciones.
 - Dentro de la evaluación de las características del Centro de Convenciones tenemos: Aspectos Favorables = Calidad y Presentación tanto de espacios como de servicios.
 - Aspectos Desfavorables = Precio y Comodidad de los espacios.
 - Servicios Adicionales más solicitados: Computador Portátil, Parqueadero y Alfombra para graduaciones.
 - Los clientes actuales presentan un alto grado de satisfacción por el servicio prestado en el Centro de Convenciones porque más del 50% de ellos contrataría sus espacios para la realización de un próximo evento empresarial o académico, lo cual es un factor muy positivo dentro del mercado.
 - El medio más usual por el cual los usuarios del Centro de Convenciones se enteraron de sus servicios es por un conocido y seguidamente por información de un empleado de la Cámara de Comercio; se observan grandes falencias en cuanto a publicidad (radial, televisiva, escrita, etc.) por cuanto un reducido porcentaje de usuarios manifiesta haberse enterado de los servicios por este medio.
 - Se presentan grandes falencias en cuanto a la publicidad del Centro de Convenciones debido a que solo el 19% de los clientes habituales se entero de los servicios del mismo por este medio; igualmente, la falta de publicidad es la principal razón por la que los clientes potenciales no demandan sus servicios.
 - Los competidores más importantes del Centro de Convenciones son los siguientes:
 1. Hotel Agualongo: Sobresale en publicidad, instalaciones y ubicación.
 2. Hotel Don Saúl: Se destaca por los refrigerios, parqueadero, precios y publicidad.
 3. Club del Comercio: Posee excelentes instalaciones y parqueadero propio.

- En el mercado de alquiler de espacios para eventos empresariales y académicos se prefiere pagar los alquileres por duración del evento.
- Las tarifas más comunes en el mercado van desde \$200.000 hasta los \$800.000

8.4.2 Análisis de la oferta. Este análisis incluye el número de empresas que prestan el servicio, capacidad de los espacios, los equipos y medios técnicos que utilizan, y la tarifa cobrada.

La población oferente se compone de algunos hoteles, casas banqueteras, clubes y galerías de exposición, en las que se realizan actividades sociales, empresariales y académicas.

En la ciudad de Pasto, existen 18 sitios que ofrecen servicios similares a los ofrecidos por el Centro de Convenciones.

Para este estudio, se analizarán aquellos establecimientos más representativos, que ofrecen el alquiler de sus espacios para la realización de eventos empresariales y académicos.

La capacidad del Salón Principal de los competidores referidos está en promedio 393 personas, muy cercana a la capacidad del Auditorio Principal del Centro de Convenciones, que es de 400 personas.

En cuanto a las tarifas, cabe mencionar que la competencia establece sus tarifas por evento realizado, a diferencia del Centro de Convenciones, que cobra por jornada (mañana, tarde o noche)

En cuanto a servicios complementarios, el Centro de Convenciones tiene las tarifas más económicas en cuanto ayudas audiovisuales y además ofrece equipos que en otros lugares no poseen, como es el caso de proyectores y video beam, que no están disponibles en el Club Colombia y en el Club del Comercio.

Los refrigerios son los más económicos del mercado, únicamente superados por el Club del Comercio.

Todos los hoteles en los cuales se realizó las cotizaciones al igual que el Centro de Convenciones, ofrecen servicios gratuitos como amplificación y sonido, televisor con V.H.S. o D.V.D, papelógrafo y tableros acrílicos.

Los hoteles por la naturaleza misma de sus servicios, ofrecen como servicios complementarios el servicio de bar, cafetería y restaurante, evitándose así la contratación de los refrigerios y la incomodidad de trasladarlos al lugar del evento.

La desventaja más representativa que el Centro de Convenciones tiene ante sus competidores, es que es el único establecimiento que no posee parqueadero propio, hecho que deberá ser analizado por las directivas de la Cámara de Comercio de Pasto, para tomar las medidas necesarias, en beneficios de los asistentes que visitan sus instalaciones.

8.5 ANALISIS COMERCIAL

8.5.1 Mercado potencial. Del total de 278 empresas encuestadas, 228 de ellas (82%) afirman realizar alguna clase de evento empresarial y de estas el 58 (25%) contratan los servicios del Centro de Convenciones.

Con los datos anteriores se puede calcular el mercado potencial del Centro de Convenciones, es decir, aquellas empresas que contratan espacios para realizar sus eventos empresariales pero que aún no son clientes del Centro de Convenciones, ya sea porque desconocen los servicios que ofrece o por el valor de sus tarifas.

Partiendo de un total de 228 empresas menos las 58 que son usuarias del Centro de Convenciones, nos da un total de 170 empresas que realizan eventos en lugares diferentes, las cuales constituyen el mercado potencial del Centro de Convenciones.

Sabiendo que el porcentaje más alto de preferencia en cuanto a la frecuencia de realizar eventos empresariales es el 27% correspondiente a cada mes, según el análisis de la pregunta número 3 de la encuesta aplicada, se estima el número de eventos anuales en el mercado.

170 empresas x 12 meses = 2040 Eventos Anuales

El dinero pagado por alquiler de espacios más común en el mercado es de menos de \$200.000 (47%) según esta investigación, en razón que en los hoteles y clubes, que son la segunda opción más preferida en cuanto a lugares de realización de eventos, conceden descuentos en los alquileres por el hospedaje que ofrecen a los asistentes de los eventos en sus instalaciones y también porque el Centro de Convenciones negocia sus precios con sus clientes, concediendo alquileres a tarifas más bajas.

Para efectos de cálculos matemáticos, se tomará el valor cerrado de \$200.000

Valor Mercado Potencial = No. De Eventos Anuales x Valor de Alquiler
= 2040 x \$200.000
= \$408.000.000

El mercado potencial del Centro de Convenciones es de \$408.000.000, al cual se encaminarán estrategias para conquistarlo por medio de metas anuales y así adicionarlo al mercado que pertenece actualmente al Centro.

8.5.2 Tasa de crecimiento de la demanda para el centro de convenciones.

Para efectuar este cálculo se toman las cifras correspondientes a la cantidad de alquileres contratados desde el año 2002 al 2004:

Cuadro 7. Número de alquileres periodo 2002 – 2004

AÑO	ALQUILERES
2002	142
2003	150
2004	114
TOTAL	406

FUENTE: Informes Anuales Centro de Convenciones

$$\frac{\sqrt{Q_n}}{Q_0} - 1 = r$$

$$\frac{\sqrt{114}}{142} - 1 = -7\%$$

Se presenta una tasa de decrecimiento de la demanda del -7%, que indica que los servicios del Centro de Convenciones disminuyeron para el año 2004 en un 7%, que se debe principalmente a la falta de publicidad de sus espacios.

8.5.3 Tasa de crecimiento de la demanda del mercado. Para este cálculo se toma la tasa de crecimiento según el número de empresas registradas en Pasto en los 3 últimos años:

Cuadro 8. Tasa de crecimiento empresarial periodo 2001 – 2003

AÑO	EMPRESAS
2001	7357
2002	8085
2003	9250
TOTAL	24692

FUENTE: Anuario Estadístico, Cámara de Comercio de Pasto

$$\frac{\sqrt{Q_n}}{Q_0} - 1 = r$$

$$\frac{\sqrt{9250}}{7357} - 1 = 8\%$$

8.5.4 Demanda potencial. De las 58 empresas que demandan los servicios del Centro de Convenciones, se toma la intención de contratación de sus instalaciones para una próxima ocasión con base en los datos arrojados en el análisis de la pregunta número 9 de la encuesta, para calcular la demanda potencial de sus espacios.

De igual forma, se sabe que la frecuencia de contratación del Centro de Convenciones más alta es de 1 vez por mes (27%), de acuerdo al análisis de la pregunta número 6.

Para este cálculo, se toman los tres productos más significativos del Centro de Convenciones, como son el Auditorio, los Salones y los Halles de Exposición.

Cuadro 9. Intención de contratación Centro de Convenciones

OPCIONES	AUDITORIO	SALONES	HALLES
Definitivamente Sí Contrataría	30	33	26
Probablemente Contrataría	11	11	15
Podría o no Contratar	8	7	12
Total Demanda Potencial	49	51	53

Con la información anterior se pueden calcular el ingreso potencial del Centro de Convenciones por cada uno de sus productos:

- Auditorio

$$\text{No. De Empresas} \times \text{Valor Alquiler Medio Día} \times \text{No. De Eventos En el Año} = \text{Ingreso Anual}$$

$$49 \times \$450.000 \times 12 = \$264.600.000$$

- Salones

$$\text{No. De Empresas} \times \text{Valor Alquiler Medio Día} \times \text{No. De Eventos En el Año} = \text{Ingreso Anual}$$

$$51 \times \$135.000 \times 12 = \$82.620.000$$

- Halles

$$\begin{array}{rcccccc} \text{No. De Empresas} & \times & \text{Valor Alquiler Día} & \times & \text{No. De Eventos} & = & \text{Ingreso Anual} \\ & & & & \text{En el Año} & & \\ 53 & & \$120.000 & & 12 & & = \$76.320.000 \end{array}$$

Total Ingreso Potencial Del Centro De Convenciones = \$ 423.540.000

8.5.5 Análisis de productividad. El análisis de productividad del Centro de Convenciones se hará con base en las relaciones históricas de los incrementos en las ventas que han resultado de aumentos en los presupuestos publicitarios anteriores.

Cuadro 10. Ventas periodo 2000 – 2004

AÑO	VENTAS
2000	\$ 29.883.398
2001	\$ 64.464.869
2002	\$ 70.751.027
2003	\$ 103.752.007
2004	\$ 92.458.548

Fuente: Estados Financieros Centro de Convenciones

Para el año 2001 se realizó un Plan Estratégico de Mercadeo para incrementar los ingresos del Centro de Convenciones con la consecución de 30 nuevos clientes por medio de la publicación de 300 folletos promocionales del Centro de Convenciones, destinándose un presupuesto de publicidad por \$600.000, con lo que se logró incrementar las ventas para el año 2002 en un 10%.

En el año 2003 continuó el incremento en las ventas, alcanzándose un aumento del 47%.

Para el año 2004 se observa un descenso en el nivel de ventas en un 11%, debido en gran parte a que en este año no se destinaron recursos para publicidad, por lo que el número de alquileres disminuyó afectando los ingresos del Centro de Convenciones.

Como puede apreciarse, los recursos destinados a publicidad son efectivos, porque cuando el programa de publicidad es respaldado, este contribuye al incremento de las ventas del Centro de Convenciones; caso contrario, cuando no se mantiene el programa de publicidad vigente, el nivel de ventas desciende.

8.6 MATRIZ DOFA (ESTRATEGIAS FUNCIONALES)

DOFA significa debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; permite encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, oportunidades y amenazas y las capacidades internas: fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permite formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse a las amenazas.

Cuadro 11. Matriz DOFA Hoja De Trabajo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Servicio al cliente F2. Facilidad de acceso a la tecnología y telecomunicaciones F3. Infraestructura Adecuada F4. Servicios complementarios F5. Capacidad F6. Talento Humano Calificado F7. Respaldo financiero	D1. Participación en el mercado D2. Deficiencia Publicitaria D3. Falta de Motivación D4. Demasiados prestamos por convenios D5. Vulnerabilidad de las instalaciones en caso de emergencias o desastres.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Credibilidad institucional O2. Política Nacional orientada al desarrollo empresarial. O3. Desarrollo e innovación en los sistemas de comunicación e información O4. Ubicación estratégica de la Cámara de Comercio en el centro de la ciudad O5. Posición fronteriza.	A1. Vulnerabilidad frente a la competencia externa de la pequeña y mediana industria A2. Incremento de la tasa de desempleo en Pasto. A3. Baja demanda A4. Reformas Tributarias A5. Inseguridad y violencia A6. Posicionamiento de la competencia en el mercado actual

Cuadro 12. Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	1. Credibilidad institucional 2. Política Nacional orientada al desarrollo empresarial. 3. Desarrollo e innovación en los sistemas de comunicación e información 4. Ubicación estratégica de la Cámara de Comercio en el centro de la ciudad 5. Posición fronteriza.	1. Vulnerabilidad frente a la competencia externa de la pequeña y mediana industria 2. Incremento de la tasa de desempleo en Pasto. 3. Baja demanda 4. Reformas Tributarias 5. Inseguridad y violencia 6. Posicionamiento de la competencia en el mercado actual
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
1. Servicio al cliente 2. Facilidad de acceso a la tecnología y telecomunicaciones 3. Infraestructura Adecuada 4. Servicios complementarios 5. Capacidad 6. Talento Humano Calificado 7. Respaldo financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar los servicios del Centro de Convenciones por medio de Internet para llegar a usuarios, que cada vez más se conectan en la red (F1, F3, O3.) - Organizar Ferias y diferentes eventos con Ecuador para atraer la atención de sus empresarios que deseen establecer vínculos con el comercio local (F4, O4, O5) - Organizar eventos para promulgar todos los planes de capacitación que el gobierno tenga para los microempresarios de la región (F5, O2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar la competitividad de los servicios complementarios (F4, A6) - Impartir capacitaciones fortaleciendo las empresas locales para enfrentar la competencia externa (F2, F3, A1) - Promocionar los servicios del Centro de Convenciones en la programación mensual de la Cámara de Comercio (F4, A3)
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
1. Participación en el mercado 2. Deficiencia Publicitaria 3. Falta de Motivación 4. Realización de préstamos de salones por convenios sin remuneración económica. 5. Vulnerabilidad de las instalaciones en caso de emergencias o desastres.	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar el Centro de Convenciones por medio de e-mail a usuarios de la Cámara de Comercio (O3, D1) - Consecución de recursos para reforzar el programa de motivación institucional (O1, D1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un portafolio de servicios para el Centro de Convenciones para darlo a conocer a los empresarios nariñenses (A3, D1) - Excluir el Centro de Convenciones como parte de los convenios establecidos por la Cámara de Comercio (A6, D4)

9. APLICACIÓN DE MATRICES

9.1 MATRIZ DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS (BCG)

Cuadro 13. Mercado de Alquiler de Espacios para Eventos Empresariales Y Académicos
(Cifras en millones de pesos)

COMPETIDORES	VENTAS 2003	VENTAS 2004
Centro de Convenciones	103	92
Hotel Cuellar	200	108
Hotel Don Saúl	290	310
Hotel Morasurco	60	75
Hotel Agualongo	886	1.368
Hotel Galerías	168	184
Club del Comercio	180	288
Club Colombia	121	121
TOTAL	\$ 2.008	\$ 2.546

FUENTE: Estados Financieros Centro de Convenciones y esta investigación

Cuadro 14. Total de Ventas del Sector
(Cifras en millones de pesos)

VENTAS	2.003	2.004
Ventas de Empresas estudiadas (80%)	2008	2.546
Ventas de Empresas estudiadas (20%)	502	637
Total Sector	\$ 2.510	\$ 3.183

Según información suministrada por la Coordinación del Centro de Convenciones, de los \$92.000.000 de ingresos por ventas en el 2004, los siguientes porcentajes corresponden a los productos más representativos:

Cuadro 15. Participación en las Ventas de los Productos del Centro De Convenciones

SERVICIO	VALOR	PORCENTAJE
Auditorio	53.360.000	58
Salones	32.200.000	35
Halles	4.600.000	5
Otros	1.840.000	2
TOTAL	\$ 92.000.000	100

Cuadro 16. Participación en el Mercado del Centro De Convenciones (Cifras en millones de pesos)

Año	2.004
Ventas De La Empresa	92
Ventas Del Sector	3.183
Participación En El Mercado	3%

Cuadro 17. Participación del líder en el Mercado - Hotel Agualongo (Cifras en millones de pesos)

Año	2.004
Ventas De La Empresa	1.368
Ventas Del Sector	3.183
Participación En El Mercado	43%

$$\begin{aligned} \text{Cuota Relativa Del Auditorio En El Mercado} &= \frac{\$53.360.000}{\$3183.000.000} \\ &= \frac{1.7\%}{43\%} \\ &= 0.04 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Cuota Relativa De Salones En El Mercado} &= \frac{\$32.200.000}{\$3183.000.000} \\ &= \frac{1.01\%}{43\%} \\ &= 0.02 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Cuota Relativa De Halles En El Mercado} &= \frac{\$4.600.000}{\$3183.000.000} \\ &= \frac{0.14\%}{43\%} \\ &= 0.003 \end{aligned}$$

Cuadro 18. Matriz BCG



X = Cuota de Mercado Relativa
Y = Crecimiento del Mercado

Los servicios del Centro de Convenciones se ubican en el cuadrante de los productos nuevos o dilemas, ya que se encuentran en un mercado creciente pero con una baja participación en el mismo; en este cuadrante se recomienda hacer inversiones en investigación y desarrollo, producción y especialmente en mercadeo porque son productos que buscan posicionamiento en el mercado y necesitan mucho respaldo de la empresa.

El Centro de Convenciones lleva diez años en el mercado y tiene una pequeña pero significativa participación en el mercado, por lo que necesita todo el compromiso y apoyo de la Cámara de Comercio para crecer en el mercado y participar de forma importante en el aporte de sus ingresos.

Estrategias Recomendadas

Penetración del Mercado
 Desarrollo de Productos

9.2 MATRIZ POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCION

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz son:

Fortaleza Financiera (FF)
 Ventaja Competitiva (VC)
 Estabilidad Ambiental (EA)
 Fortaleza de la Industria (FI)

Para la realización de esta matriz son necesarios los siguientes cálculos, tomados de los Estados Financieros de la Cámara de Comercio de Pasto y del Centro de Convenciones, a Diciembre 31 de 2004:

$$\text{LIQUIDEZ} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{1.335.267}{591.955} = 2$$

Este resultado indica que la Cámara de Comercio tiene una buena liquidez, porque por cada peso que debe, tiene 2 pesos de respaldo para pagarlo.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 743.312$$

$$\text{MARGEN NETO} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio} \times 100}{\text{Ventas Netas}} = \frac{34.213.106}{92.458.548} = 37$$

Este resultado señala que por cada 100 pesos de ingresos operacionales, al Centro de Convenciones le quedan 37 pesos de utilidad.

$$\text{ENDEUDAMIENTO EXTERNO} = \frac{\text{Total Pasivo} \times 100}{\text{Total Activo}} = \frac{591.955}{6.161.596} = 10$$

Del total de activos que se poseen, únicamente el 10% ha sido financiado con recursos externos, lo cual demuestra un aceptable grado de endeudamiento externo.

$$\begin{aligned} \text{APALANCAMIENTO OPERATIVO} &= \frac{\text{Unidades (Precio - Costo Variable Unitario)}}{\text{Unidades (Precio - Costo Variable Unitario) - Costos Fijos}} \\ &= \frac{31.282.284}{30.675.613} = 1.02 \end{aligned}$$

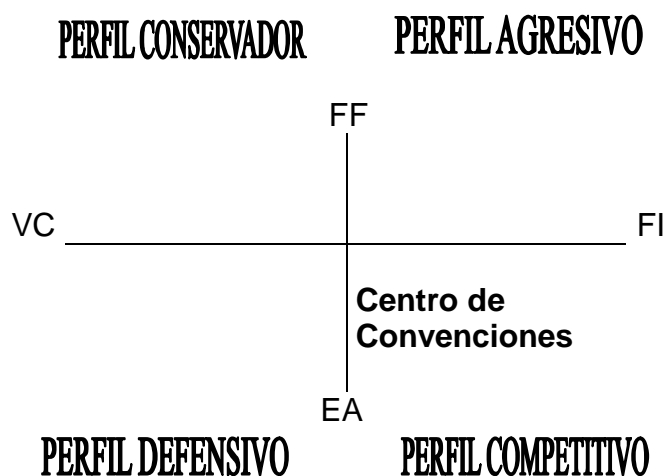
$$\text{RENTABILIDAD DE ACTIVOS} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio} \times 100}{\text{Activo Total}} = 6$$

Por cada \$100 invertidos en activos, estos generan \$6 de utilidad.

Cuadro 19. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZAS FINANCIERAS (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Apalancamiento	1	Desarrollo tecnológico	- 1
Liquidez	5	Recesión	- 6
Capital de trabajo	3	Reformas Tributarias	- 5
Flujo de efectivo	4	Inseguridad y Violencia	- 6
Rentabilidad	3	Presión competitiva	- 5
Endeudamiento	5	Política Nacional Empresarial	- 1
TOTAL	21	TOTAL	-24
PROMEDIO	3	PROMEDIO	-4
VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Calidad del producto	-1	Aprovechamiento de Recursos	5
Participación en el mercado	-5	Conocimientos tecnológicos	4
Satisfacción de los clientes	-2	Potencial de crecimiento	3
Servicios Adicionales	-1	Auge Economía de Servicios	4
Capacidad Tecnológica	-2		
TOTAL	-11	TOTAL	16
PROMEDIO	-2	PROMEDIO	4

Figura 1. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)



$$X = VC + FI = 2$$

$$Y = FF + EA = -1$$

El Centro de Convenciones se ubica en el perfil competitivo lo que nos muestra que la empresa tiene estabilidad en su mercado y que posee cierta fuerza financiera en una industria estable que no está creciendo. Las ventajas competitivas de la empresa no son muy sobresalientes con respecto a sus competidores.

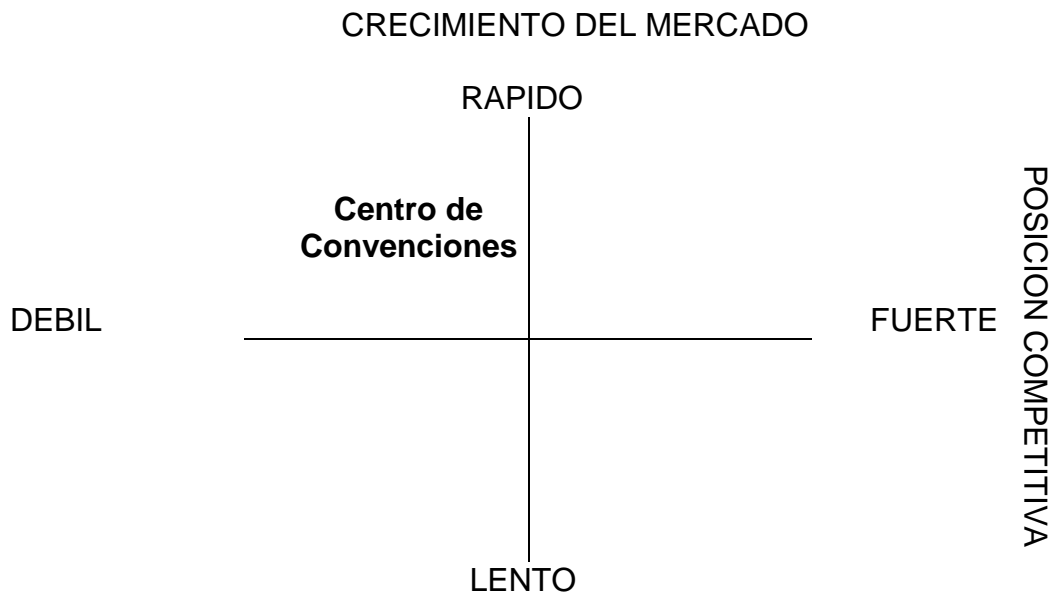
Estrategias Recomendadas

Desarrollo del Mercado
Desarrollo de Productos.
Integración hacia atrás y hacia delante
Joint Venture (Riesgo Compartido)

9.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Con la aplicación de esta matriz, se determinan estrategias para el Centro de Convenciones teniendo en cuenta que cuenta con un mercado de rápido crecimiento y con una posición competitiva débil, que deberá mejorar para ganar mercado.

Figura 2. Matriz de La Gran Estrategia



Estrategias Recomendadas

Integración Horizontal
Consolidación

9.4 MATRIZ INTERNA EXTERNA

El Centro de Convenciones se ubica en el cuadrante IV crecer y construir.

Cuadro 20. Matriz Interna Externa

		TOTAL DEL FACTOR INTERNO			
		FUERTE	PROMEDIO	DEBIL	
		4	3	2	1
4	ALTO	I	II	III	
3	MEDIO	IV Centro de Convenciones	V	VI	
2	BAJO	VII	VIII	IX	
1					

Evaluación del factor interno: 3,02
Evaluación del factor externo: 2,61

Estrategias Recomendadas

Desarrollo del mercado
Desarrollo de productos.

9.5 MATRIZ DIRECCIONAL DE POLÍTICAS

Un objetivo de crecimiento de la participación de mercado, es por lo general apropiado para productos que son dilema; en tales casos, las oportunidades de crecimiento de la participación del mercado con frecuencia son buenas, puesto que las preferencias de marca pueden no estar aún firmemente establecidas y que gran parte de la demanda sea de nuevos compradores (por primera vez) del producto.

Cuadro 21. Matriz Direccional de Políticas

		Fortaleza Competitiva		
		FUERTE	MEDIO	DEBIL
Atractivo Del Mercado	ALTO	Mantener el Liderazgo	Desafiar al líder	Superar las debilidades, Encontrar un nicho o retirarse
	MEDIO	Desafiar al líder Centro de Convenciones	Administrar las ganancias	Cosechar
	BAJO	Generar el efectivo	Cosechar	Desinvertir

Los productos del Centro de Convenciones se encuentran en etapa de desarrollo ya que buscan posicionarse en el mercado catalogándose como dilema, los cuales deben aprovechar su ventaja competitiva para captar a demandantes potenciales y conservar a aquellos que los prefieren, aprovechando el atractivo de su mercado. Por lo tanto el Centro de Convenciones debe establecer estrategias y planes de acción que le permitan incrementar su cuota de participación del mercado, aumentando su volumen de ventas para invertir en el desarrollo de productos y así lograr el liderazgo del mercado.

Estrategias Recomendadas

Penetración del Mercado
Desarrollo de Productos

Cuadro 22. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		1		2		3	
		P.A	V.S	P.A	V.S	P.A	V.S
Adecuada Infraestructura	4	4	16	4	16	3	12
Talento Humano Calificado	4	4	16	4	16	3	12
Dotación completa de equipos de comunicación	4	4	16	4	16	3	12
Respaldo financiero	4	4	16	3	12	2	8
Deficiencia Publicitaria	1	4	4	3	3	2	2
Demasiados prestamos por convenios	1	2	2	2	2	1	1
Inexistencia de parqueadero propio	1	2	2	2	2	1	1
Vulnerabilidad de las instalaciones en caso de emergencias	2	2	4	2	4	2	4
FACTORES CLAVES EXTERNOS	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		1		2		3	
		P.A	V.S	P.A	V.S	P.A	V.S
Credibilidad institucional	4	4	16	4	16	3	12
Facilidad de acceso a la tecnología y telecomunicaciones	4	4	16	3	12	3	12
Auge de la economía de servicios en el mercado	3	3	9	3	9	3	9
Política Nacional orientada al desarrollo empresarial.	3	3	9	3	9	3	9
Baja demanda	1	4	4	3	3	2	2
Inseguridad y violencia	1	3	3	3	3	2	2
Incremento de la tasa de desempleo en Pasto	1	3	3	2	2	2	2
TOTAL			136		125		100

P.A. = Puntaje de atracción

V.P = Valor sopesado

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS:

1= PENETRACIÓN DEL MERCADO

2= CONSOLIDACIÓN

3= DESARROLLO DE PRODUCTOS

De acuerdo a los resultados de la matriz cuantitativa de planeación estratégica son aceptables para el Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio de Pasto en primer lugar la estrategia de Penetración del Mercado, en segundo lugar la estrategia de Concentración y en tercer lugar la estrategia de Desarrollo del Producto.

10. DECISIÓN ESTRATEGICA

Según los análisis hechos con anterioridad, las estrategias de negocios más recomendables para el Centro de Convenciones son:

1. PENETRACIÓN DEL MERCADO
2. CONSOLIDACIÓN
3. DESARROLLO DE PRODUCTOS

Estas son escogidas por ser las más acordes de acuerdo a las fortalezas y debilidades del Centro de Convenciones y a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

10.1 PENETRACIÓN DEL MERCADO

Esta estrategia es la más recomendable para el Centro de Convenciones debido a la necesidad que existe de ampliar la cobertura en el mercado existente, a causa de la falta de publicidad de sus espacios en la comunidad empresarial nariñense, especialmente de los Halles y a la oportunidad que se presenta de cubrir un porcentaje importante del mercado que aún no se conquista por la falta de un programa de publicidad continuo que mantenga la retroalimentación de sus servicios para las organizaciones de la ciudad de Pasto.

10.2 CONSOLIDACIÓN

El Centro de Convenciones se especializa en el alquiler de espacios y la prestación de servicios para la realización de eventos empresariales y académicos, negocio en el que lleva 10 años con muy buenos resultados y acogida en la ciudad de Pasto, razón que lo obliga a permanecer en un proceso de mejoramiento continuo para lograr la excelencia y ampliar su mercado.

10.3 DESARROLLO DE PRODUCTOS

Esta es la tercera estrategia recomendada para el Centro de Convenciones, en razón que podrían ofrecerse nuevos servicios dentro su línea de productos, de acuerdo a las necesidades de los empresarios y a las nuevas tendencias en la organización de eventos.

11. MARKETING MIX

11.1 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO

11.1.1 Estrategias de marketing.

- Incrementar la disposición de compra de los empresarios mediante la elaboración de un portafolio de servicios exclusivo para el Centro de Convenciones, en donde se detallen minuciosamente las ventajas y características de sus espacios como son el Auditorio, Salones y Halles de Exhibición, además de sus servicios adicionales como son el alquiler de ayudas audiovisuales y refrigerios.
- Mediante el posicionamiento de confrontación directa lograr la ampliación de su participación en el mercado, con acciones como la creación de un Vínculo Especial para el Centro de Convenciones en la página principal de Internet de la Cámara de Comercio, para que los navegantes de la red de cualquier región, tengan acceso a la información concerniente al Centro de Convenciones.
- Aumentar los niveles de consumo del producto, cambiando la percepción del mercado en cuanto a la creencia que únicamente los servicios del Centro se prestan a los afiliados de la Cámara de Comercio, por medio de campañas publicitarias permanentes.

11.1.2 Producto.

Objetivo. Llegar a un mayor número de usuarios y mantener los clientes actuales del Centro de Convenciones manteniendo un alto nivel de satisfacción en la línea de productos que ofrece.

Acciones.

- Mantener la calidad tanto en los espacios y servicios como en la atención.
- Dar solución oportuna a las quejas y reclamos de clientes y usuarios ocasionales del Centro de Convenciones (compradores potenciales) por medio del sistema de Administración de Quejas.
- Ampliar las oportunidades de hacer negocios por medio del desarrollo de relaciones interpersonales formales con el cliente, ofreciendo beneficios en el servicio de alquiler como descuentos para eventos que se realizan en el Centro de Convenciones organizados por otras instituciones y/o boletas de cortesía para eventos culturales a realizarse en la Cámara de Comercio.

Políticas de Garantías. Bajo esta política, la Cámara de Comercio de Pasto por medio de su Centro de Convenciones, garantiza la calidad en el servicio de alquiler de los espacios al igual que la de los servicios adicionales y se compromete a dar atención oportuna a las quejas, reclamos y sugerencias por parte de sus usuarios.

Estrategias. Perfeccionar los valores del Centro de Convenciones, mejorando los sistemas de divulgación tanto de sus servicios como de las características y ventajas de los mismos, para atraer a un mayor número de usuarios y mantener a los actuales.

11.1.3 Precio de venta.

Objetivo. Ampliar la frecuencia de consumo de los servicios del Centro de Convenciones

Acciones.

- Ofrecer precios competitivos en el mercado.
- Otorgar descuentos y tarifas especiales para afiliados a la Cámara de Comercio de Pasto y clientes del Centro de Convenciones.
- Negociación de tarifas del Centro de Convenciones cuando se soliciten simultáneamente salones y servicios adicionales.

Programa de Precios. El Centro de Convenciones establecerá precios de paridad, ya que en el mercado se manejan tarifas similares para el alquiler de espacios para eventos empresariales y al existir una importante oferta de este servicio, los empresarios se inclinarán por los precios más competitivos.

Estrategias de Precios.

- Descuentos periódicos: A las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Pasto se les seguirá concediendo rebajas para alquileres en el Centro de Convenciones; para los Clientes del Centro se harán descuentos en el precio de alquiler de acuerdo al número de eventos a realizarse en el año, con la posibilidad de negociación de tarifas.
- Precios similares a la competencia.

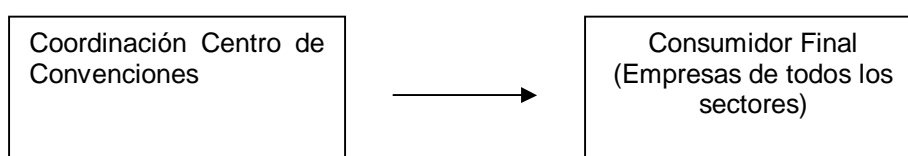
Políticas.

- Política De Precios Variables, concediendo precios preferenciales a afiliados y clientes del Centro de Convenciones, según su poder de compra o regateo, la

amistad y otros factores. Esta política de precios flexibles es de gran utilidad para llegar a conocer los precios de la competencia

- Política De Fijación De Precios Por Prestigio. Los precios del Centro de Convenciones aunque son competitivos, presentan diferencias con los de la competencia debido al prestigio que tiene el nombre de la Cámara de Comercio de Pasto entre los empresarios de la región, ya que es sinónimo de calidad, responsabilidad y compromiso con la comunidad empresarial.

11.1.4 Distribución. El canal de distribución que continuará utilizando el Centro de Convenciones es el directo:



Objetivo. Suministrar los servicios del Centro de Convenciones en forma oportuna de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente.

Acciones.

- Planear y reservar con anticipación los eventos programados por cada cliente para prevenir desperdicio de tiempo y recursos.
- Para los clientes habituales, crear un registro especial para tener referencias de acuerdo a la clase de evento que realiza, los equipos audiovisuales que acostumbra usar, la clase de refrigerio que acostumbra contratar, para ofrecer alternativas rápidas y viables en caso de que un cliente tenga inconvenientes al momento de realizar una reservación.
- Ofrecer diferentes alternativas en cuanto a servicios adicionales se refiere como variedad en los refrigerios y equipos audiovisuales.

Políticas.

- Mantener la satisfacción del cliente.
- Puntualidad por encima de todo.
- Reflejar los valores corporativos de la Cámara de Comercio de Pasto: Calidad y Compromiso al Servicio Empresarial

11.1.5 Promoción.

Objetivos. Por medio de la publicidad, como uno de los instrumentos de Promoción, se proponen los siguientes objetivos publicitarios:

- Incrementar en un 10% la demanda de alquileres del Centro de Convenciones tanto entre los empresarios nariñenses que aún no conocen sus servicios como los que si son usuarios del mismo, en el año 2005, por medio de la entrega de un portafolio de servicios exclusivo del Centro de Convenciones y la creación de un Vínculo Especial para el Centro en la página principal de Internet de la Cámara de Comercio.
- Cambiar las percepciones equivocadas existentes en el mercado objetivo acerca del producto que ofrece el Centro de Convenciones a partir del año 2005.

Diseño. El Diseño del portafolio de productos y volantes a utilizarse estará a cargo del Centro de Desarrollo Empresarial (C.D.E.), dependencia del Departamento de Promoción y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Pasto, de acuerdo a los objetivos propuestos y a la estrategia de marketing seleccionada.

El Diseño del Vínculo en Internet estará a cargo del Departamento de Sistemas de la Cámara de Comercio de Pasto.

Mensaje. El mensaje que se desea transmitir por medio del Portafolio de Servicios deberá enfatizarse en los siguientes aspectos:

- Mostrar la calidad del Centro de Convenciones respaldado por la imagen institucional de la Cámara de Comercio de Pasto.
- Promocionar el Centro de Convenciones como el lugar idóneo para la realización de eventos empresariales para todos los empresarios de la región y no únicamente para los afiliados a la Cámara de Comercio de Pasto.
- Promocionar los espacios menos conocidos por parte de los empresarios como es el caso de los Halles de Exposición.
- Promocionar los precios competitivos y servicios adicionales del Centro.

Programación de Medios.

- Selección del Tipo de Medio:

El medio para distribuir el portafolio de productos será la publicidad de correo directo, por medio de una empresa de mensajería empresarial (Cronoenvíos) que se encargará de repartirlos en cada empresa seleccionada, de acuerdo a una base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Pasto mediante el Departamento de Registro, en la que se consignan todas las empresas pertenecientes al mercado objetivo, registradas en Cámara de Comercio y a la suministrada por la Secretaria de Educación Municipal.

También se utilizará la internet como medio de difusión de los servicios del Centro de Convenciones.

- Selección de Posibles Vehículos.

Portafolio de Productos principalmente, también se acudirá a volantes publicitarios que se repartirán en la programación mensual que la Cámara de Comercio reparte en forma gratuita a la comunidad y un vínculo especial en la página de internet de la Cámara de Comercio de Pasto.

- Determinación del tamaño, la duración y la posición.

El tamaño del vehículo se determinará de acuerdo al criterio del C.D.E.; el portafolio de productos se repartirá durante 2 meses a los empresarios pertenecientes al marco muestral establecido con anterioridad (1000 empresas) y los volantes de forma periódica cubriendo todo el año.

El Vínculo en Internet permanecerá en forma constante en la página principal de la Cámara de Comercio.

Mecanismos de Control. La efectividad del portafolio de servicios se medirá de acuerdo a las siguientes acciones:

- Llamada telefónica a los empresarios elegidos, para confirmar la recepción del portafolio de productos y recibir recomendaciones para mejorarlo.
- En la encuesta que actualmente se aplica entre los asistentes a los diferentes eventos realizados en el Centro de Convenciones, añadir un literal en que se pregunte si se conoce la disponibilidad del Centro de Convenciones para realizar eventos de acuerdo a las necesidades de cada empresa y la forma como se enteró de sus servicios colocando como opción el portafolio de servicios y el Vínculo del Centro en Internet.
- Para los clientes del Centro de Convenciones, realizar sondeos telefónicos o en forma personal, preguntándoles si estaban enterados de todos y cada uno de los servicios del Centro de Convenciones que se detallan minuciosamente en el portafolio de servicios y en internet e invitarlos para que sean usuarios de aquellos que aún no conocen.
- Para las empresas que no son clientes del Centro de Convenciones y que se acercan al mismo a solicitar cotizaciones o información del mismo, ya sea en forma personal o vía telefónica, indagar por la forma en que se enteraron de los servicios del mismo y preguntarles si conocen el portafolio de servicios del mismo. Seguidamente proporcionarles el portafolio de servicios, explicando las ventajas del Centro y solicitarles que indiquen la probabilidad de alquilar los espacios del mismo, en una escala que va desde “definitivamente no los alquilaría” hasta “definitivamente los alquilaría”. También invitarlos a que

consulten los servicios del Centro por medio de internet, para mayor comodidad de los usuarios potenciales.

- Implementar una planilla para registrar el número de alquileres proporcionados por el portafolio de productos e Internet, y así poder realizar cálculos estadísticos.

Presupuesto.

Cuadro 23. Presupuesto Programa de Publicidad

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR
Diseño del Portafolio de Productos	1000	\$300.000
Impresión del Portafolio de Productos	1000	\$500.000
Diseño de Vínculo en Internet		\$150.000
Diseño e Impresión de Volantes	1000	\$25.000
Correo Empresarial	1000	\$250.000
TOTAL		\$1.225.000

11.2 ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

11.2.1 Estrategia de marketing. Para mantener la satisfacción del cliente, el Centro de Convenciones debe retroalimentar permanentemente la información relacionada con los espacios y servicios que ofrece, mediante el diseño de volantes publicitarios, que pueden ubicarse en la oficina de Administración del Centro de Convenciones para entregar a los asistentes de los diferentes eventos, en las oficinas de la Cámara de Comercio y en la recepción del edificio, que hagan énfasis en la calidad de los productos que ofrece, en los servicios adicionales que presta y en los precios competitivos de sus productos.

11.2.2. Producto.

Objetivo. Mantener y mejorar el nivel de satisfacción de los clientes del Centro de Convenciones por medio de la calidad en la línea de productos que ofrece.

Acciones.

- Realizar monitorias permanentes en cada uno de los servicios que se ofrecen, para corregir fallas y prestar un mejor servicio.
- Estar pendiente de las sugerencias y reclamos de los clientes por medio del sistema de PQRS, implementado en la Cámara de Comercio, para realizar las correspondientes mejoras en el servicio.

- Prestar el servicio en forma eficiente y oportuna, haciendo del cliente la razón de ser del funcionamiento del Centro de Convenciones.

Estrategias. Mejorar la calidad en el servicio, haciéndolo más dinámico de acuerdo a los requerimientos del entorno, innovándolo de acuerdo a las últimas tendencias tecnológicas y mejorándolo de acuerdo a las expectativas y necesidades de los clientes.

Políticas de Garantías. Bajo esta política, la Cámara de Comercio de Pasto por medio de su Centro de Convenciones, garantiza la calidad en el servicio de alquiler de los espacios al igual que la de los servicios adicionales y se compromete a dar atención oportuna a las quejas, reclamos y sugerencias por parte de sus usuarios.

11.2.3 Precio de venta.

Objetivo. Retener la demanda actual de los clientes del Centro de Convenciones

Acciones.

- Ofrecer precios competitivos en el mercado.
- Otorgar descuentos y tarifas especiales para los clientes del Centro de Convenciones.
- Negociación de tarifas del Centro de Convenciones cuando se soliciten simultáneamente salones y servicios adicionales.

Programa de Precios. Precios de Paridad: El Centro de Convenciones mantendrá precios competitivos en el mercado para conservar su cuota en el mercado.

Estrategias de Precios.

- Descuentos periódicos (rebajas)
- Precios similares a la competencia

Políticas.

- Política De Precios Variables, concediendo precios preferenciales a clientes del Centro de Convenciones, según su poder de compra, fidelidad y antigüedad.
- Política De Precios De Supervivencia, fijando precios competitivos para permanecer en el mercado.
- Precios orientados al mercado, manteniendo la participación en el mercado
- Precios orientados al cliente, estableciéndolos en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes.

11.2.4 Distribución. Los volantes publicitarios del Centro de Convenciones serán ubicados estratégicamente en la Administración del Centro, en la sección de información y servicio al cliente de la Cámara de Comercio y en la Administración del Edificio de la Cámara de Comercio.

Objetivo. Suministrar información de los servicios del Centro de Convenciones en forma oportuna de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente.

Acciones.

- Planear y reservar con anticipación los eventos programados por cada cliente para prevenir desperdicio de tiempo y recursos.
- Crear un registro especial de Preferencias Y Referencias De Cada Cliente para tener referencias de acuerdo a la clase de evento que realiza, los equipos audiovisuales que acostumbra usar, la clase de refrigerio que acostumbra contratar, para ofrecer alternativas rápidas y viables en caso de que un cliente tenga inconvenientes al momento de realizar una reservación.
- Ofrecer diferentes alternativas en cuanto a servicios adicionales se refiere como variedad en los refrigerios y equipos audiovisuales.

Políticas.

- Mantener la satisfacción del cliente y la calidad en el servicio.
- El cliente siempre tiene la razón.
- Prestar el servicio en forma eficiente y oportuna.

11.2.5 Promoción.

Objetivos: Por medio de la intensificación de la publicidad del Centro de Convenciones mantener la fidelidad y satisfacción de los clientes del Centro de Convenciones, distribuyendo en forma permanente volantes publicitarios.

Diseño: El diseño de los volantes publicitarios estará a cargo del Centro de Desarrollo Empresarial, dependencia del Departamento de Promoción y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Pasto de acuerdo a los objetivos propuestos y a la estrategia de marketing seleccionada.

El mensaje estará regido bajo los mismos lineamientos establecidos en la estrategia de Penetración en el Mercado.

Programación de Medios:

- Selección del Tipo de Medio: El medio para distribuir información referente a los servicios que presta el Centro de Convenciones serán volantes publicitarios.
- Selección de Posibles Vehículos: Programación mensual de la Cámara de Comercio de Pasto.

Presupuesto.

Cuadro 24. Presupuesto Programa de Publicidad Volantes Publicitarios

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR
Diseño del Mensaje e Impresión de Volantes	1000	\$25.000
TOTAL		\$25.000

11.3 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS

11.3.1 Sala Privada para Negociaciones y Capacitaciones Comerciales para el Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio de Pasto.

Tomando como base la pregunta No. 3 de la encuesta perteneciente al Estudio de Mercado realizado por esta investigación, se tiene que el 17% de los entrevistados (38 empresas) realizan reuniones con el fin de establecer negociaciones comerciales; debido a esta necesidad se sugiere realizar una extensión de la línea de productos del Centro de Convenciones mediante la creación de una Sala Privada Para Negociaciones Y Capacitaciones Comerciales.

Esta sala tendrá por objetivo brindar a los empresarios nariñenses un espacio confidencial y cómodo en la cual puedan reunirse en privado con clientes que así lo exijan, con proveedores para negociar con tranquilidad las condiciones de un contrato, o realizar capacitaciones especializadas cortas de acuerdo a las necesidades particulares de cada industria.

Dicho espacio, contaría con todos los servicios del Centro de Convenciones como equipos audiovisuales y refrigerios y sus instalaciones se harían, ampliando la sala de conferencias No. 1 o No. 2, tomando un espacio adicional del hall No. 1 y dividiendo el espacio resultante en 2 salas: una para la respectiva sala de conferencias y la otra para la nueva sala privada.

Para este nuevo producto se recomienda la aplicación de la Estrategia Corporativa de Desarrollo de Productos.

11.3.2 Estrategia de marketing. Incremento de la disposición de compra por medio del desarrollo de nuevos productos con beneficios atractivos.

11.3.3 Producto.

Objetivo: Ampliar la línea de productos del Centro con Convenciones con el nuevo producto denominado Sala Privada Para Negociaciones Y Capacitaciones Comerciales, con el fin de satisfacer las necesidades de establecer negociaciones comerciales de los empresarios nariñenses.

Acciones.

- Realizar un estudio de factibilidad para comprobar la viabilidad de la construcción de la Sala Privada Para Negociaciones Y Capacitaciones Comerciales.
- Elaborar una propuesta con el estudio anterior para la creación de la nueva sala, dirigida al Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Pasto
- Estudio y análisis de la propuesta por parte de la Presidencia Ejecutiva y el Departamento Administrativo y Financiero de la Cámara de Comercio de Pasto.
- Ejecución de las obras correspondientes para la construcción de la Sala Privada Para Negociaciones Y Capacitaciones Comerciales

Políticas.

- La Sala Privada Para Negociaciones Y Capacitaciones Comerciales será de uso exclusivo para la realización de reuniones y capacitaciones privadas de tipo comercial.
- La Sala podrá ser reservada por cualquier tipo de empresa que ejerza su actividad comercial dentro del margen de la ley.
- El proceso de reservación será el mismo que se aplica para todos los espacios pertenecientes al Centro de Convenciones.

Presupuesto.

Cuadro 25. Presupuesto para la Sala Privada para Negociaciones y Capacitaciones Comerciales del Centro de Convenciones

CONCEPTO	VALOR
Estudio de Factibilidad	600.000
Elementos de Papelería	50.000
Acondicionamiento de la nueva sala.	15.000.000
TOTAL	15.650.000

11.3.4 Precio de venta.

Objetivo. Aumentar el número de usuarios del Centro de Convenciones ofreciendo un nuevo producto al mercado con precios competitivos.

Acciones.

- Establecer precios de penetración en la fase introductoria del nuevo producto para generar demanda en el mercado.
- Conceder precios especiales a las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Pasto y a los clientes del Centro de Convenciones.

Programa de Precios. El Centro de Convenciones establecerá precios de penetración para la nueva sala durante el periodo de introducción con el fin de estimular la demanda del nuevo producto, a una tarifa más baja que los demás salones, tanto en el alquiler como en los equipos audiovisuales y refrigerios. Posteriormente se continuará con un programa de precios de Paridad.

Estrategias de Precios. Ofrecer inicialmente la Sala Privada Para Negociaciones Y Capacitaciones a un precio menor que el de cualquier salón de la competencia, con la idea de hacer conocer el producto en el mercado, que los empresarios lo prueben y después ajustar su precio al de los salones del Centro de Convenciones.

Políticas.

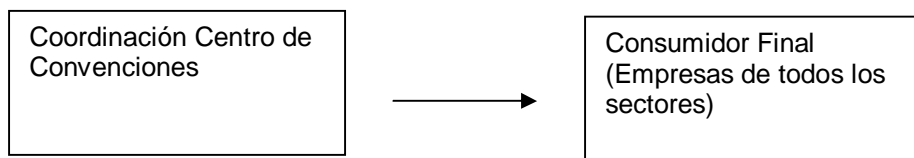
- Política De Precios Variables

Para el nuevo producto se concederán precios especiales para las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Pasto y a los clientes del Centro de Convenciones.

- Política De Precios de Penetración

Esta política se aplicará con el fin de generar un mayor volumen de ventas de la nueva sala, optando por fijar precios bajos para penetrar mercados y lograr rápida participación en él, ya que estos precios hacen a los productos nuevos más atractivos. Además es también un gancho para atraer a clientes potenciales con el fin de enterarlos acerca de los beneficios y ventajas de los demás productos del Centro de Convenciones.

11.3.5 Distribución. El canal de distribución que utilizará el Centro de Convenciones para la nueva sala es el directo:



Objetivo. Facilitar los servicios de la Sala Privada Para Negociaciones Y Capacitaciones Comerciales del Centro de Convenciones en forma ágil y eficiente, logrando la máxima satisfacción del cliente.

Acciones.

- Reservar en forma oportuna las reuniones en la Sala Privada, con las especificaciones establecidas por cada cliente.
- Implementar un registro con las empresas solicitantes de la Sala Privada para conocer las necesidades típicas de cada empresa y así asistirles en todos sus requerimientos.

Políticas.

- Generar fidelidad en el cliente ofreciéndole calidad en el servicio.
- Ofrecer variedad de alternativas para que la estancia del cliente en la Sala Privada sea lo más placentera posible.
- Si se presentan inconvenientes en la prestación del servicio, debido a fallas técnicas o problemas logísticos, hacer un descuento en el precio de reservación en un 50%.

11.3.6 Promoción.

Objetivos. Por medio de la implementación de un programa de publicidad, dar a conocer la Sala Privada Para Negociaciones Y Capacitaciones Comerciales a la comunidad empresarial nariñense, a partir de su aprobación por las directivas de la Cámara de Comercio de Pasto, en el portafolio de Productos propuesto para el Centro de Convenciones.

Diseño. La inserción del diseño publicitario del nuevo producto en el portafolio de productos y la elaboración de volantes promocionales estará a cargo del Centro de Desarrollo Empresarial, dependencia del Departamento de Promoción y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Pasto o en su defecto la empresa de publicidad local que contrate el Centro de Convenciones, de acuerdo a los objetivos propuestos y a la estrategia de marketing seleccionada.

Mensaje. El mensaje requerido para promocionar la nueva sala, deberá enfatizar los siguientes aspectos:

- Mostrar la Sala Privada Para Negociaciones Y Capacitaciones Comerciales como el lugar idóneo para realizar reuniones de negocios especializadas, que cuenta con la calidad y respaldo del Centro de Convenciones y la Cámara de Comercio de Pasto.
- Resaltar las ventajas y el servicio innovador de la nueva sala.
- Promocionar los precios bajos que por introducción la Sala ofrece al mercado.

Programación de Medios.

- Selección del Tipo de Medio: El medio para distribuir información referente a la Sala Privada Para Negociaciones Y Capacitaciones Comerciales será el portafolio de productos sugerido para el Centro de Convenciones, por medio de la creación de una sección especial en el mismo, el cual se dirigirá a los empresarios registrados ante la Cámara de Comercio de Pasto y aquellos pertenecientes al mercado objetivo identificado para esta clase de producto, en el estudio de factibilidad previo.
- Selección de Posibles Vehículos:

Portafolio de Productos del Centro de Convenciones y volantes publicitarios que se repartirán en la programación mensual que reparte la Cámara de Comercio.

El tamaño del vehículo se determinará de acuerdo al criterio del C.D.E.; el portafolio de productos se repartirá durante 2 meses a los empresarios pertenecientes al mercado objetivo inicial y al mercado objetivo identificado en el estudio de factibilidad.

Mecanismos de Control. Para comprobar la efectividad de la información de la Sala Privada Para Negociaciones Y Capacitaciones Comerciales distribuida por medio del Portafolio de Servicios sugerido para el Centro de Convenciones, se aplicarán los mecanismos de control sugeridos en la Estrategia de Penetración en el Mercado, haciendo énfasis en las características y ventajas que ofrece este nuevo producto.

Presupuesto.

Cuadro 26. Presupuesto del Programa de Publicidad para la Sala Privada para Negociaciones y Capacitaciones Comerciales del Centro de Convenciones

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR
Diseño del Mensaje	1000	\$300.000
Impresión en el Portafolio de Productos	1000	\$500.000
Diseño e Impresión de Volantes	1000	\$25.000
Correo Empresarial	1000	\$250.000
TOTAL		\$1.075.000

12. IMPLEMENTACION PLAN DE MERCADEO

12.1 REGISTRO ESPECIAL DE PREFERENCIAS Y REFERENCIAS

Una de las actividades propuestas en el Plan de Mercadeo para el Centro de Convenciones, como parte de la estrategia de Consolidación en el Mercado es mantener la satisfacción del cliente por medio de la Creación de un Registro Especial de Preferencias y Referencias donde se detallen los gustos y preferencias de cada cliente para atenderlo de la mejor forma posible.

El modelo inicial para dicho registro se presenta en el Cuadro No. 17, el cual cuenta con 6 columnas donde se distingue el nombre de algunos de los clientes del Centro de Convenciones, clase de evento, equipos audiovisuales utilizados, refrigerios, días y duración del evento y lugar, información que se requiere con el fin de:

- Ofrecer alternativas rápidas y viables en caso de que un cliente tenga inconvenientes al momento de realizar una reservación.
- Lograr que el personal del Centro de Convenciones tenga conocimiento de las preferencias de los clientes para que puedan tomar decisiones pertinentes.
- Evitar traumas y retrasos en los eventos cuando se rote al Coordinador del Centro de Convenciones y demás personal relacionado.

13. PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO (D)

$$D = \frac{\text{Costos Fijos - Depreciación}}{1 - \text{Margen de Contribución}}$$

$$\text{Margen de Contribución} = \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}$$

$$D = \frac{42.276.887}{1 - 0,17} = \$50.694.145$$

$$\text{Margen de Contribución} = \frac{\$13.462.972}{\$81.082.680} = 0,17$$

El punto de equilibrio para el año 2004 es de \$50.694.145, el cual ha sido superado a finales de año con ingresos de \$81.082.680, lo cual indica que el Centro de Convenciones está en la capacidad de continuar con la ejecución de sus actividades porque es capaz de cubrir sus costos y generar utilidades.

Cuadro 28. Distribución Costos Variables y Fijos

Costos fijos	Valor
Servicios Públicos	10.724.924
Otros	2.357.248
Elementos de Cafetería	350.000
Útiles y Papelería	30.800
Subtotal Costos Fijos	13.462.972
Costos Variables	
Gastos de Personal	37.707.913
Elementos de Aseo	3.224.575
Prop. Planta y Equipo	840.000
Depreciaciones	151.602.734
Equipo de Oficina	504.399
Subtotal Costos Variables	193.879.621
Total Costos	207.342.593

FUENTE: Estados Financieros, Centro de Convenciones

**15. PLAN DE ACCION ANUAL
CENTRO DE CONVENCIONES
CAMARA DE COMERCIO
2005**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS (\$)	INDICAD. DE LOGRO
	CORPORATIVA	MARKETING						
1. Ampliar la participación en el mercado del Centro de Convenciones en un 10% para el año 2005	Penetración en el Mercado	- Incremento de la Disposición de Compra	Incrementar el número de eventos del Centro de Convenciones pasando de 114 a 135 por mes	* Elaboración, impresión y distribución de 1000 Portafolios de Productos especializados para el Centro de Convenciones tanto para clientes actuales como para clientes potenciales.	Coordinación Centro de Convenciones y Centro de Desarrollo Empresarial	1 mes	\$800.000	No. De Portafolios entregados Porcentaje de alquileres hechos por medio del Portafolio
		- Posicionamiento de Confrontación Directa		* Diseño e Implementación de un Vínculo Especial en la página de Internet de la Cámara de Comercio	Coordinación Centro de Convenciones y Departamento de Sistemas.	1 mes	\$150.000	No. De alquileres por visitas en Internet al Vínculo del Centro
				* Negociación y descuentos en tarifas	Coordinación Centro de Convenciones	Permanente		No. De alquileres por mes

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS (\$)	INDICAD. DE LOGRO
	CORPORATIVA	MARKETING						
2. Retener la Demanda Actual del Centro de Convenciones	Consolidación en el mercado	Mantener la satisfacción del cliente	Conservar los 70 clientes con que cuenta el Centro de Convenciones	*Creación de un registro especial de Preferencias y Referencias, donde se detallen necesidades y gustos de cada cliente.	Coordinación Centro de Convenciones	Permanente	\$10.000	% de permanencia de clientes
				*Realización de monitorias en el servicio	Coordinación Centro de Convenciones	Permanente		Porcentaje de sugerencias quejas y reclamos atendidos en forma oportuna
				*Énfasis en el sistema de sugerencias quejas y reclamos				
				*Distribución de volantes publicitarios	Coordinación Centro de Convenciones y Dependencias de la Cámara de Comercio de Pasto	Permanente		No. de alquileres

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS (\$)	INDICAD. DE LOGRO
	CORPORATIVA	MARKETING						
3. Ampliar la línea de Productos del Centro de Convenciones con la creación de la Sala Privada Para Negociaciones Y Capacitaciones Comerciales	Desarrollo de Productos	Incremento de la disposición de compra	Implementar la Sala Privada Para Negociaciones Y Capacitaciones Comerciales a partir del año 2005	*Realización de un estudio de factibilidad para la nueva sala.	Coordinación Centro de Convenciones	3 meses	\$600.000	Informes de Avance
				*Elaboración de la propuesta correspondiente para la Presidencia Ejecutiva		1 mes	\$50.000	Resolución de Aprobación
				*Aprobación y acondicionamiento de la nueva sala	Departamento Administrativo y Financiero	12 meses	\$8.000.000	No. de reservas de la nueva sala por mes
				*Inserción del nuevo producto en el portafolio de productos propuesto	Coordinación Centro de Convenciones y C.D.E.	1 mes	\$800.000	No. de reservas por mes
				*Establecer precios de penetración en la fase introductoria del producto.	Departamento Administrativo y Financiero	3 meses		No. de reservas por mes
				*Elaboración y Distribución de volantes publicitarios para el nuevo producto.	Coordinación Centro de Convenciones y Dependencias de la Cámara de Comercio de Pasto	Permanente	\$25.000	No. de reservas por mes
TOTAL							\$10.435.000	

16. CONCLUSIONES

El Centro de Convenciones es uno de los principales puntos de reunión empresarial y académica de toda la región, donde convergen diferentes personalidades y criterios que dan origen a debates, foros y reuniones que propenden por el desarrollo económico, social y cultural del Departamento, siendo un verdadero foco de desarrollo empresarial.

Esta dependencia es una de las mejor organizadas al interior de la Cámara de Comercio de Pasto, dotada de excelentes recursos (humanos, tecnológicos y financieros) con un gran potencial de expansión en el mercado de alquiler de espacios para eventos empresariales y académicos.

El Centro tiene a su favor muchos factores de su entorno, tales como los tecnológicos, geográficos y sociales que deberán ser aprovechados estratégicamente para conseguir ventajas competitivas.

El Centro de Convenciones está en la capacidad de cumplir las expectativas de calidad de los empresarios locales y nacionales, ya que posee ventajas competitivas en cuanto a servicios complementarios, good will, infraestructura, ubicación, calidad, servicio y satisfacción del cliente.

El mercado objetivo al cual se dirigen los esfuerzos del Centro de Convenciones es rentable, en el sentido que tiene un rápido crecimiento, las empresas de toda actividad económica son generadoras de consumo y de ingresos, lo cual garantiza la rentabilidad del mismo.

La publicidad y promoción en los servicios de cualquier organización, son factores decisivos a la hora de incrementar sus ingresos, ya que son la herramienta para dar a conocer al mercado los productos con que se compite, lograr posicionamiento y conquistar un lugar privilegiado en las preferencias de los clientes potenciales.

Se deben aprovechar las oportunidades de expansión que ofrece el mercado, ampliando la línea de productos ofrecidos con aquellos que surgen de las necesidades de los empresarios, como la sugerida por esta investigación.

Las estrategias idóneas para ganar posicionamiento en el mercado para el Centro de Convenciones son:

1. PENETRACIÓN DEL MERCADO
2. CONSOLIDACIÓN
3. DESARROLLO DE PRODUCTOS

17. RECOMENDACIONES

Las siguientes son las recomendaciones que se hacen con el fin de contribuir al mejoramiento continuo del Centro de Convenciones, fruto del conocimiento y de la convivencia diaria en la Cámara de Comercio de Pasto en los 6 meses de duración de la pasantía académica:

- Aplicar el Plan Estratégico de Mercadeo que se presenta en esta investigación.
- Para la realización de eventos internos es recomendable cobrar un porcentaje mínimo de alquiler, el cual permita cubrir los costos de mantenimiento del Centro de Convenciones, ya que en la actualidad no se cobra ningún valor por este servicio para los eventos que realiza la Cámara de Comercio de Pasto.
- Se deben establecer multas económicas cuando a nivel interno se reserven los diferentes espacios del Centro de Convenciones y no lo utilicen en la fecha establecida, ya que en la actualidad, se hacen un gran número de reservas y cuando los eventos se cancelan, no se informan oportunamente al Centro, haciéndole perder la oportunidad de alquilar dichos espacios a clientes externos que están dispuestos a alquilar sus espacios.
- En los diferentes convenios que la Cámara de Comercio de Pasto establece con diversidad de organizaciones como gremios, instituciones públicas, entidades públicas y privadas, sería importante el hecho de no incluir al Centro de Convenciones como parte de los mismos, ya que el Centro se ve obligado a ceder en calidad de préstamo todos sus espacios sin recibir remuneración económica alguna, lo cual afecta su nivel de ingresos.
- Si no es posible lo anterior, sería aconsejable que por lo menos se cobrara una tarifa mínima para cubrir los costos de mantenimiento en que incurre el Centro de Convenciones.
- Se deben reforzar las campañas publicitarias del Centro de Convenciones, para lograr un mayor reconocimiento en el mercado.

- La Matriz DOFA es una herramienta importante de análisis para toda clase de organización, porque brinda información tanto interna como externa de la misma; por esto se recomienda al Centro de Convenciones tenerla muy en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas.
- Potencializar al máximo las fortalezas del Centro como su acceso a las tecnologías de la información y su infraestructura para aumentar su participación en el mercado.
- Aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno como las políticas orientadas al desarrollo empresarial que en la actualidad ofrece al gobierno para vincularse a actividades que promuevan el desarrollo regional y que al vez que publiciten los espacios del Centro de Convenciones como el lugar idóneo para impartir capacitaciones empresariales y académicas regionales.
- Se deben corregir las debilidades que presenta el Centro, como es el caso de su deficiente publicidad, aplicando las estrategias recomendadas en este plan y apoyando constantemente los programas promocionales vigentes.
- Superar las amenazas del medio, manteniéndose en la prestación de servicios de calidad con el respaldo de la imagen de la Cámara de Comercio de Pasto.
- Con respecto al punto de equilibrio se recomienda aumentar el nivel de ventas manteniendo la calidad en la prestación de servicios y reforzando aspectos fundamentales como el programa de publicidad del Centro de Convenciones recomendado en este plan de mercadeo, ya que reportan incrementos importantes en los ingresos del mismo para que continúe siendo rentable.

BIBLIOGRAFÍA

HATTON, Ángela. La guía definitiva del plan de marketing. España: Prentice Hall, 2000. 250 p.

LUTHER, William. El plan de mercadeo. Bogotá: Norma, 1997. 220 p.

JONES, Gary. Las decisiones de marketing. México: Roca, 1994. 215 p.

MENDEZ, Carlos. Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas y administrativas. Bogotá: McGraw Hill, 1990. 220 p.

GUILTINAN, Joseph. Administración de marketing. Bogotá: McGraw Hill, 1994. 260 p.

CHARLES, Hill y GARETH, Jones. Administración estratégica. Bogotá: Mc Graw Hill, 1996. 190 p.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia aplicada. México: Interamericana, 1980. 230 p.

HULBERT, James. Mercadotecnia: una perspectiva estratégica. México: Mc Graw Hill, 1990. 300 p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia integral. Bogotá: Norma, 1997. 250 p.

_____ Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma, 1998. 290 p.