

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA N&S
SOLUCIONES COMERCIALES LTDA. EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

**EDUARDO LUIS PADILLA CAVADIA
ALDO JOSE CORONADO VALLE**

COMITE EVALUADOR

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2008

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA N&S
SOLUCIONES COMERCIALES LTDA. EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

**EDUARDO LUIS PADILLA CAVADIA
ALDO JOSE CORONADO VALLE**

**DIRECTOR
JORGE ALVIS ARRIETA
ECONOMISTA**

**MONOGRAFÍA PRESENTADA EN EL MARCO DEL MINOR EN MARKETING
ESTRATÉGICO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2008

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena, Abril 30 de 2008

Cartagena de Indias D. T. Y C., Abril 30 de 2008

Señores:

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Universidad Tecnológica de Bolívar

Programa de Administración de Empresas

La ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente nos permitimos presentarles a ustedes para su estudio y aprobación la monografía titulada: **“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA N&S SOLUCIONES COMERCIALES LTDA. EN LA CIUDAD DE CARTAGENA”** como requisito para obtener el título profesional en Administración de Empresas.

Agradeciendo la atención prestada.

Cordialmente,

EDUARDO PADILLA CAVADIA

ALDO CORONADO VALLE

Cartagena de Indias D. T. Y C., Abril 30 de 2008

Señores

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Programa de Administración de Empresas

Universidad Tecnológica de Bolívar

La Ciudad

En mi calidad de asesor de la monografía titulada **“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA N&S SOLUCIONES COMERCIALES LTDA. EN LA CIUDAD DE CARTAGENA”** elaborada por Eduardo Luis Padilla Cavadia y Aldo José Coronado Valle manifiesto que he participado en la orientación del desarrollo de la misma en todas sus etapas y por consiguiente estoy totalmente de acuerdo con los resultados obtenidos.

Cordialmente,

JORGE ALVIS ARRIETA

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres por brindarnos la posibilidad de formarnos profesionalmente y darnos apoyo durante todo este proceso.

A nuestras familias, amigos y a todos aquellas personas que de alguna forma aportaron en la realización del presente proyecto.

A nuestro asesor de proyecto, Jorge Alvis, por guiarnos y acompañarnos durante el desarrollo de cada una de las etapas del proyecto.

A la empresa N&S Ltda. Especialmente a la Dra. Marcela Ariza, gerente general, por su colaboración al facilitarnos toda la información necesaria para llevar a cabo nuestra investigación.

Por último a la universidad tecnológica por la excelente formación académica que nos proporciono, la cual hizo posible alcanzar nuestro objetivo y terminar esta etapa, que es el principio de nuevos horizontes en nuestras vidas.

¡Muchas Gracias a Todos!

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	14
0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	14
0.2 OBJETIVOS	16
0.2.1 OBJETIVO GENERAL	16
0.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
0.3 JUSTIFICACIÓN	17
0.4 METODOLOGÍA	19
1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE EVENTOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA	20
1.1 CARACTERÍSTICAS	20
1.2 COMPETENCIA	27
1.3 POTENCIALIDADES	31
1.4 MODELO DE PORTER	33
1.4.1 MODELO DE PORTER APLICADO A LA EMPRESA N&S LTDA.	35
1.5 SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO	40
2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA N&S LTDA.	43

2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA N&S LTDA.	43
2.1 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA N&S LTDA.	45
2.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING	46
2.4 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA N&S LTDA.	47
2.4.1 ANÁLISIS INTERNO (PCI) PARA LA EMPRESA N&S LTDA	53
2.4.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)	59
3. PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA N&S LTDA.	61
3.1 MISIÓN Y VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES COMPETITIVAS, Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	61
3.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	71
3.3 POLÍTICAS DE MARKETING MIX	72
3.3.1 POLÍTICAS DE PRODUCTO	72
3.3.2 POLÍTICAS DE PRECIO	74
3.3.3 POLÍTICAS DE PROMOCIÓN	75
3.3.4 POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN	76
CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Centros de convenciones y salones para eventos en Cartagena de Indias (Año 2000)	22
Tabla 2. Principales empresas de organización de congresos, convenciones y demás eventos empresariales en la ciudad de Cartagena (año 2008)	25
Tabla 3. Análisis FODA aplicado a la empresa N&S Ltda. (Año 2008)	48
Tabla 4. Estrategias FO, DO, FA y DA. para la empresa N&S Ltda.	52
Tabla 5. Análisis de capacidad directiva de la empresa N&S Ltda.	53
Tabla 6. Análisis de capacidad financiera de la empresa N&S Ltda.	54
Tabla 7. Análisis de capacidad del talento humano de la empresa N&S Ltda.	55
Tabla 8: Análisis de capacidad tecnológica de la empresa N&S Ltda.	56
Tabla 9: Análisis de capacidad competitiva de la empresa N&S Ltda.	56
Tabla 10. Analisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	59

LISTA GRÁFICAS

	Pág.
Gráfico 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	34
Gráfico 2. Modelo de Porter Aplicado a la Empresa N&S Ltda.	40
Gráfico 3: Organigrama N&S Ltda.	55

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista gerente N&S Ltda.

Anexo B. Metodología de las visitas realizadas

Anexo C. Listado De Congresos Y Convenciones Cartagena 2008

INTRODUCCIÓN

El rápido crecimiento del turismo de eventos en los últimos años en el país ha generado una fuerte competencia entre las agencias y empresas dedicadas a esta actividad, lo que implica para las empresas optar por una fuerte orientación hacia el Marketing como herramienta clave para el desarrollo de nuevas estrategias que le permitan ser más competitivas y mantenerse en el mercado. De esta tendencia no escapa el sector de eventos en la ciudad de Cartagena siendo a nivel nacional una de las ciudades preferidas para la realización de todo tipo de eventos.

La empresa N&S Ltda. quien se encuentra incursionando en este mercado como empresa organizadora de congresos, convenciones, ferias y demás eventos comerciales y académicos, viendo la necesidad de hacerse más competitiva, está interesada en la elaboración de un Plan de Marketing con el fin de generar estrategias que contribuyan al crecimiento de la organización y a posicionarse en el mercado.

El Plan de Marketing proporciona una visión clara del objetivo final de lo que quiere conseguir la empresa, a la vez, informa con detalle de la situación actual de ésta, marcando las etapas que se deben cubrir para su mejoramiento y consecución del posicionamiento en el mercado. Toda acción que se ejecuta sin la

debida planificación supone un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos, el Plan de Marketing da una idea de que acciones se deben tomar, el personal que se debe destinar para alcanzar las metas y los recursos de los que se debe disponer.

El objetivo de este trabajo es diseñar un Plan de Marketing para la empresa N&S SOLUCIONES COMERCIALES Ltda. a través de un diagnóstico del mercado y de un análisis interno y externo de la empresa, que le ofrezcan información para la toma de decisiones que posibilite un mayor posicionamiento en el mercado de eventos en Cartagena.

El trabajo se desarrolla en tres etapas así: En el primer capítulo se describe el mercado de eventos en la ciudad de Cartagena, en donde se analiza la situación actual del mercado, principales competidores, clientes y proveedores utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter; en el segundo capítulo se hace un recorrido por la empresa que finaliza con la elaboración del análisis FODA en donde se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean a la empresa en el entorno donde está; finalmente en el tercer capítulo se desarrolla el Plan de Marketing, planteando una misión, visión, organización y objetivos estratégicos de Marketing a alcanzar. A partir de esto se generan políticas de acción para cada una de las variables del Marketing Mix.

0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El crecimiento cuantitativo y cualitativo del sector de los eventos a nivel mundial, es cada vez más evidente. Según datos de ICCA (**International Congress and Convention Association**), se realizan anualmente 80 mil congresos internacionales y la tasa de crecimiento se estima en un 10% anual. Esta evolución del mundo de los eventos genera una actividad turística asociada, que ya se analiza como una modalidad, el "turismo de eventos", y que, de acuerdo con las estadísticas internacionales, va en continuo crecimiento¹.

Cartagena de Indias no es ajena a este fenómeno, debido a que posee una privilegiada ubicación en la Costa Caribe colombiana, constituyéndose en un importante puerto internacional, marítimo y aéreo, ideal para el desarrollo turístico, industrial y comercial ofreciendo un especial atractivo para la realización de congresos y eventos políticos de envergadura, así como festivales y acontecimientos culturales, respaldada por una capacidad hotelera de primera línea².

¹ Organización Profesional de Eventos en modalidad de educación virtual, Consulta realizada en agosto 15 de 2007, <http://www.elace.net/novedades.html>

² Cartagena de Indias, Consulta realizada en agosto 15 de 2007, www.andicom.org.co:8080/andicom/opencms/andicom2007/inicio/sede/cartagena_indias.html

La ciudad ha sido sede de importantes eventos tanto a nivel nacional como internacional entre estos se destaca Hay Festival, que reúne a grandes personajes del mundo literario, el IV Congreso Internacional de la Lengua Española, la Asamblea General de Afiliados (ANDI) y demás congresos de los gremios económicos, universidades e instituciones del país.

Este tipo de actividades ha generado el desarrollo paulatino de empresas dedicadas a brindar servicios logísticos en cuanto a la organización de este tipo de eventos, es el caso de la empresa N&S SOLUCIONES COMERCIALES Ltda. que se encuentra actualmente incursionando en este mercado en la ciudad de Cartagena.

Esta empresa se constituyó el 3 de mayo de 2006 para ofrecer servicios de apoyo logístico en la organización y comercialización de ferias, congresos, ruedas de negocio, espectáculos, eventos comerciales y académicos, teniendo en cuenta el potencial de la ciudad en este tipo de eventos y el conocimiento del sector empresarial de sus creadoras la Dra. Carolina Calderón Guillot, Directora Ejecutiva de ACOPI Regional Bolívar y su socia Marcela Ariza Corena, actual Gerente de la empresa. La empresa surge en atención a las dificultades que en cuanto servicios logísticos empresariales fueron detectadas por las empresarias en la realización de eventos del sector empresarial en general.

Hoy en día N&S Ltda. se encuentra en pleno crecimiento buscando posicionarse como la empresa líder en organización logística de eventos. Las directivas de la organización consideran necesario la elaboración de un Plan de Marketing que le permita diseñar estrategias claras que sirvan como herramientas para asegurar una mayor participación en el mercado y posicionamiento de la marca.

El proyecto busca hacer un análisis de este mercado, el análisis FODA de la empresa y plantear el Plan de Marketing que la empresa requiere para su proceso de crecimiento y expansión.

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un Plan de Marketing para la empresa N&S SOLUCIONES COMERCIALES Ltda. a través de un diagnóstico del mercado y de un análisis interno y externo de la empresa, que le ofrezcan información para la toma de decisiones que posibilite un mayor posicionamiento en el mercado de eventos en Cartagena.

0.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el mercado local de organización de eventos, para identificar sus características, competencia y potencialidades, a través del modelo de las

cinco fuerzas de Porter, para determinar la sostenibilidad en el largo plazo y la rentabilidad del segmento al que va dirigido.

- Realizar un análisis interno y externo de la empresa para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

- Desarrollar una propuesta de Plan de Marketing para la empresa N&S SOLUCIONES COMERCIALES Ltda.

0.3 JUSTIFICACIÓN

El Plan de Marketing como tal, es de gran ayuda para directivos y en general cualquier persona que adelante algún tipo de gestión dentro de una organización, así como para los profesionales o estudiantes que esperamos profundizar en los conocimientos de este instrumento clave en el análisis estratégico de la gestión empresarial³.

En su búsqueda de crecimiento y posicionamiento en el mercado, la empresa N&S Soluciones Comerciales Ltda. se ha visto en la necesidad de definir estrategias que le permitan el logro de sus metas teniendo en cuenta que el

³ José Orlando Morera, Plan de Marketing, Consulta realizada en agosto 18 de 2007, <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml>

mercado de eventos en Cartagena aumenta cada día al igual que la competencia y exigencias de los clientes.

Por esta razón, orientando a la compañía en la búsqueda de posicionamiento, se realizó un análisis del mercado de eventos en Cartagena, enfocado en las necesidades del sector, que permitió diseñar un plan adecuado para que la empresa optimice la prestación de sus servicios, en busca de satisfacer las necesidades de sus clientes y lograr posicionar su marca en el mercado.

Además el análisis FODA permitió conocer las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que enfrenta la empresa, y así se determinó en conjunto con el desarrollo del Plan de Marketing cuales son los aspectos claves a mejorar de la empresa.

Por último, la realización de este proyecto fue una experiencia enriquecedora tanto para empresa como para los investigadores. Para la empresa porque los aportes contribuirán a un mayor funcionamiento y de esta forma al logro de posicionamiento en el mercado y para los investigadores porque les permitió poner en práctica los conocimientos obtenidos durante la carrera administrativa y adquirir nuevos conocimientos con relación a este mercado que está fuertemente ligado con otras actividades económicas importantes de la ciudad.

0.4 METODOLOGÍA

El desarrollo de esta investigación estuvo cimentada en la recolección y análisis de información de carácter primario y secundario, obtenida a través de entrevistas con las directivas de la empresa, visitas a las principales empresas de organización de eventos en la ciudad y la consulta de libros, artículos y archivos relacionados con esta actividad.

Como herramienta de análisis del entorno de la compañía, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter que presenta los escenarios que existen en las industrias, tales como, amenaza de los competidores potenciales, rivalidad entre las empresas competidoras, poder de negociación de los proveedores, amenaza de los productos sustitutos y poder de negociación de los compradores.

Toda esta información junto al análisis FODA fue esencial para llevar a cabo el desarrollo del Plan de Marketing para la empresa N&S SOLUCIONES COMERCIALES Ltda. el cual le beneficiara en un mejor conocimiento de su empresa y el entorno del mercado en el que están participando.

1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE EVENTOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

1.1 CARACTERÍSTICAS

Cartagena de Indias, es uno de los principales centros de negocios, reuniones, cumbres y convenciones más importantes del Caribe Latino. Cuenta con una completa infraestructura instalada para cubrir todo tipo de eventos, un aeropuerto internacional, tres centros de convenciones, dotados con las últimas novedades tecnológicas y de comunicaciones en donde han sucedido importantes cumbres y convenciones al más alto nivel diplomático, político, gubernamental, industrial y comercial, tal como la XI Cumbre de Países No Alineados, Reuniones de Presidentes Latinoamericanos, Macrorruedas de negocios internacionales e importantes congresos y convenciones de las empresas y sectores económicos más relevantes del mundo moderno, complementado por una excelente oferta hotelera de variados estilos y para todos los presupuestos. Adicionalmente, algunos de los hoteles cuentan con salones cuyas capacidades oscilan entre los 40 y 1.500 participantes. Los atractivos históricos brindan a este tipo de eventos un marco impresionante para las reuniones sociales, ya sea en plazas, murallas, monumentos o playas⁴.

⁴ Cartagena de Indias, consulta realizada en noviembre 7 de 2007,
[http:// www.turismocolombia.com/VerImp.asp?ID=3438&IDCompany=122](http://www.turismocolombia.com/VerImp.asp?ID=3438&IDCompany=122)

Cartagena durante todo el año es sitio de toda clase de eventos, solo en el Centro de Convenciones Cartagena de Indias Julio César Turbay Ayala se realizan al año un promedio de 350 eventos, según cifras suministradas por el gerente de Corpocentros, Jaime Visbal Martelo⁵. La oferta actual de Cartagena para congresos y convenciones es de aproximadamente 15,269 personas, los mayores aportes a esta infraestructura lo hacen el Centro de Convenciones y Exposiciones Cartagena de Indias, el Museo Naval y el Centro de Convenciones Cartagena Hilton⁶. (Ver tabla 1)

⁵ Eventos al año, consulta realizada en noviembre 8 de 2007,
http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo7622DocumentNo6533.HTM#_Toc152736531

⁶ Véase: Báez, Javier Eduardo, Balance del turismo regional en la década de los noventas y perspectivas: Los casos de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, noviembre de 2000, Pág. 32

Tabla 1: Centros de Convenciones y Salones para Eventos en Cartagena de Indias (Año 2000)

Centro de convenciones y salones para eventos en Cartagena de Indias (año 2000)		
Nombre	Salones	Capacidad/ Personas
Cámara de comercio de Cartagena	2	200
Casa del Marqués de Valdehoyos (salón)	1	250
Casa del Marqués de Valdehoyos (Pacios)	3	860
Casa Museo del Cabrero - Casa Rafael Núñez	1	250
Casa Museo del Cabrero - Parque Apolo	1	500
Teatro Heredia	1	500
Museo Naval Cartagena de Indias	3	2950
Palacio de La Inquisición	2	212
Casa de España	2	100
Centro de convenciones Cartagena Hilton	7	1757
Centro de convenciones Cartagena de Indias	13	4500
Centro Internacional de convenciones Las Américas*	4	700
Hotel Almirante	1	400
Hotel Las Américas	4	600
Hotel Charleston Santa Teresa	4	380
Hotel Santa Clara	4	410
Hotel Caribe	1	500
Hotel Capilla del Mar	2	200
TOTAL	56	15269

Fuente: Báez Javier (2000), Balance del turismo regional en la década de los noventas y perspectivas: Los casos de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta⁷.

*Los autores para el año 2005

⁷ El estudio de Báez del año 2000, es el último que se ha hecho sobre infraestructura para el turismo de eventos. Se hizo un sondeo en cada uno de los centros de convenciones citados en el estudio y no ha habido cambios estructurales en ampliación de las capacidades de sus salones, solo se encontró que en el 2005 se inauguró el centro internacional de convenciones Las Américas, el cual se adicionó en la tabla 1 tomada del estudio de Báez, y vemos que la oferta paso de una capacidad de 14.569 personas y 52 salones a 15.269 personas y 56 salones en total. Además estos son estudios se realizan a largo plazo y cambios de infraestructura no se hacen en el corto plazo.

El sector de eventos en Cartagena cuenta con el apoyo de diferentes entidades como, PROEXPORT, el CICA VB (Cartagena de Indias Convention & Visitors Bureau), La Corporación de Turismo Cartagena de Indias y demás agencias promotoras de turismo, que se encargan de promover a la ciudad a nivel nacional e internacional como el lugar ideal para la realización de todo tipo de eventos, dado que el turismo y los eventos son dos industrias complementarias. Además de la labor de promoción, PROEXPORT organiza jornadas de capacitación para que los empresarios empiecen a generar estrategias que permitan captar eventos internacionales.

Con los nuevos retos que trae la globalización y la posible firma del TLC con los Estados Unidos, que hace inminente la ubicación de nuevas empresas en la ciudad, ha surgido una fuerte tendencia en las grandes empresas locales y nacionales por participar en ferias especializadas, congresos, convenciones y ruedas de negocios ya que estos constituyen el escenario ideal para dar a conocer sus productos o servicios, observar la competencia, probar o lanzar productos, estudiar el mercado, visitar y ser visitado por sus clientes, encontrar distribuidores y hasta concretar ventas, y de esta forma ser competitivos.

Es importante destacar que Cartagena ocupa el primer lugar como la ciudad preferida para la realización de congresos y convenciones a nivel de la costa, así lo afirma el estudio realizado por Báez (2000), en el cual el 27% de la actividad turística de la ciudad pertenece al segmento de turismo de convenciones y

congresos, por encima de ciudades como Santa Marta (21%) y Barranquilla (10%)⁸.

Dado este comportamiento la demanda de servicios logísticos en organización de eventos ha aumentado significativamente, lo que ha llevado a las empresas del sector turístico y de eventos a capacitarse y crear asociaciones con el fin de mejorar la calidad de sus servicios y atraer nuevos clientes. El CICA VB la cual es una asociación privada sin ánimo de lucro creada el 1 de Agosto de 1997 por iniciativa de las más importantes empresas vinculadas al turismo vacacional y de negocios en la ciudad, se encarga de promocionar los Servicios Turísticos de Cartagena de Indias en los segmentos de Congresos y Convenciones y de turismo de descanso⁹.

En la ciudad se encuentran registradas aproximadamente 80 empresas Organizadoras de Eventos y Banquetes¹⁰, entre las que se hallan relacionadas empresas organizadoras de eventos, hoteles, casas de banquetes y agencias de viajes, entre otros. A continuación se listan las 11 empresas que están mas involucradas con la organización integral de congresos, convenciones y eventos empresariales las cuales son objeto de estudio. (Ver tabla 2)

⁸ Ibid., Pág. 34

⁹ CICA VB, consulta realizada en noviembre de 7 de 2007, <http://www.cartagenatravel.com/espanol/queescicavb.htm>

¹⁰ Datos de la Cámara de Comercio de Cartagena, Información comercial, 18 de octubre de 2007

Tabla 2: Principales empresas de organización de congresos, convenciones y demás eventos empresariales en la ciudad de Cartagena (año 2008)

Principales empresas de organización de congresos, convenciones y demás eventos empresariales en la ciudad de Cartagena de Indias (Año 2008)
Actualidades OPC
Aviatour
Centro de convenciones y exposiciones Cartagena de Indias
Centro Internacional de convenciones Las Américas
Centro de convenciones Cartagena Hilton
CONTACTOS L'ALIANXA
Danger Tours
Gema Tours
N&S Ltda.
TCI Estrellas
Tesoro Tours

Fuente: los autores.

Los servicios ofrecidos por las empresas de organización de congresos, convenciones y eventos empresariales en la ciudad de Cartagena son los siguientes:

- Presupuesto y financiamiento
- Reservas aéreas y hoteleras
- Inscripciones previas y en la sede del evento
- Secretaria del evento
- Servicio de transporte
- Mercadeo y manejo de muestra comercial

- Planeación de salones y oficinas de las reuniones
- Salas de exhibición
- Traducción simultanea
- Personal de apoyo
- Asistencia en aeropuerto
- Asistencia a conferencistas
- Souvenires
- Comunicaciones (certificados y memorias del evento)
- Plan de contingencia
- Asistencia medica
- Planeación y coordinación de eventos culturales y sociales
- Programación opcional (otras actividades recreativas, tours por la ciudad, entre otros)

El medio de venta que se maneja en el sector es muy similar, ya que la mayoría de empresas que lo comprenden llevan a cabo el mismo proceso. El proceso se realiza así:

1. Solicitud del cliente
2. Cotización
3. Confirmación del cliente
4. Contrato
5. Anticipo (generalmente 50%)

6. Montaje
7. Desarrollo del evento
8. Liquidación del evento

Los costos en la organización de un evento dependen del número de participantes, del tema, y la localización del evento. En cuanto a las formas de pago siempre se exige un anticipo para la puesta en marcha del evento y el pago del saldo suele variar ya que algunas empresas lo exigen 10 o 15 días antes del día del evento y otras durante o después del evento eso depende de la relación y el grado de confianza entre la empresa y el cliente.

La organización de un evento requiere de dos a tres meses de anticipación teniendo en cuenta la magnitud de éste, con el fin de planear todo correctamente y que el evento se lleve a cabo con la mayor precisión sin cometer errores garantizando un servicio de calidad.

1.2 COMPETENCIA

La competencia en el mercado de eventos es muy fuerte, se identificaron dos bloques competitivos dentro del mismo mercado. En el primer bloque compiten los centros de convenciones con los hoteles y demás sitios históricos, el otro bloque lo conforman las agencias de viajes y empresas de organización de eventos.

En el primer bloque las empresas que lo conforman compiten en cuanto capacidad de sus salones, manejo de equipos y personal capacitado se refiere, en éste, el Centro de Convenciones Cartagena de Indias es líder, ya que posee la mayor capacidad en sus salones para albergar todo tipo de eventos y cuenta con todos los servicios necesarios para la realización de reuniones de alto nivel. Además por su amplia trayectoria y permanencia en el mercado ha ganado un gran reconocimiento a nivel nacional e internacional. En el segundo lugar en esta categoría están bien posicionados los hoteles quienes ofrecen lujosos salones y planes recreativos.

El segundo bloque se diferencia del primero en que las empresas que lo conforman brindan asesoría integral de tal forma que la empresa que realiza el evento no tienen que preocuparse por los aspectos generales de la organización del mismo, permitiéndoles dedicar su tiempo y recursos a desarrollar sus estrategias y presupuestos particulares. Este segmento es liderado por las agencias de viajes quienes cuentan con un departamento exclusivo de congresos, convenciones y eventos, conformado por un equipo de profesionales con experiencia en asesoría exclusiva en la planeación, organización y ejecución de eventos.

Aunque los centros de convenciones tienen la capacidad de manejar un evento de manera integral, para las empresas organizadoras de eventos éstos no representan una competencia significativa ya que ellos hacen parte de sus

proveedores y aliados estratégicos a la hora de organizar un evento. Al mismo tiempo para centros de convenciones el hecho de no organizar un evento en su totalidad no representa pérdidas, porque ellos ganan buenas rentabilidades con el alquiler de sus salones y algunos servicios que son implícitos al alquiler del salón. Se puede decir que los centros de convenciones, hoteles y sitios históricos se venden a través de las agencias y empresas organizadoras de eventos.

En este mercado las empresas organizadoras de eventos entran a participar en un proceso de licitación donde gana la empresa que diseñe el programa protocolario con el presupuesto que mas se ajuste a las necesidades de la empresa promotora del evento. Son muchas las estrategias utilizadas por las empresas para captar eventos, entre éstas, la creación de alianzas con hoteles que les permite presentar propuestas atractivas a los clientes con descuentos especiales en hospedaje y otros servicios por el uso de los salones del hotel. También se realizan uniones temporales entre empresas para competir con otras, esto tratándose de eventos de gran magnitud los cuales son los mas exigentes y difíciles de captar. Adicional a esto algunas empresas realizan labor comercial muy fuerte basadas en visitas a los principales gremios, laboratorios y grandes empresas a nivel local y nacional ofreciendo sus servicios.

Pese a que la mayoría de eventos que se realizan en la ciudad son de los gremios y grandes empresas del interior del país, la competencia de las empresas de organización de eventos locales con las nacionales, como es el caso de Bogotá y

Medellín, donde este mercado es muy desarrollado por la gran afluencia de eventos, ha disminuido debido al grado de capacitación, conocimiento del mercado y calidad servicio que prestan las empresas locales.

En muchos casos empresas de eventos de otras ciudades que eran contratadas para realizar eventos en la ciudad de Cartagena subcontrataban empresas locales lo que significaba un aumento considerable en los costos del evento. Este comportamiento ha sido observado por las empresas promotoras de eventos de otras ciudades llevándolas a decidir contratar directamente acá en Cartagena donde obtienen un buen servicio y los costos no son tan altos.

Las empresas de organización de eventos no requieren de gran inversión en equipos, infraestructura y personal ya que el mercado brinda todas esos elementos, Cartagena tiene sus centros de convenciones y salones para todo tipo de eventos, cuenta con proveedores de servicios que un evento requiere como: restaurantes, casas de banquetes, proveedores de equipos de sonido, ayudas audiovisuales, equipos de comunicación, papelería, panelería entre otros, de igual forma hay fácil acceso a personal de apoyo, traductores simultáneos, secretarías, conferencistas y asesores, gracias a la presencia en la ciudad de importantes instituciones universitarias y tecnológicas. La ciudad tiene algunas deficiencias en la prestación de algunos servicios los cuales son complementados con proveedores de otras ciudades como Barranquilla, Bogotá y Medellín. A la hora de llevarse a cabo un evento las empresas alquilan los equipos y contratan al

personal adicional que necesiten de forma temporal durante la realización del evento.

El mercado es monopolísticamente competitivo porque en el sector se encuentran muchas empresas, pero sus productos en este caso el servicio no es completamente idéntico, ya que varía en cuanto a calidad, forma en que se presta y precio. Por lo cual los clientes se fijan bien al contratar debido a la variedad de oferta que existe.

1.3 POTENCIALIDADES

En el año 2000 América Latina tenía una participación del 4% en el mercado mundial de eventos, porcentaje establecido y dominado por la realización de actividades en naciones como Brasil, Argentina, Chile y Uruguay. Este sombrío panorama generó incertidumbre e interrogantes por parte de la Confederación de Entidades Organizadoras de Congresos y Afines de América Latina (Cocal) frente al por qué en los países del norte de Latinoamérica no existía un desarrollo real del negocio y por qué esta cifra no aumentaba en dicha región. El fortalecimiento por parte de los Estados latinoamericanos permitió que en 2005 el porcentaje de participación de América Latina ascendiera a un 7%, el álgido desarrollo del renglón evidencia que es una importante vitrina de generación de empleo y de captación de divisas, pues el negocio posee un margen de gasto de dinero más alto que el turismo vacacional. En Colombia, la economía ha mejorado

paulatinamente, lo que le ha permitido al Gobierno Nacional, con el apoyo de Proexport y Cocal apostarle a este sector¹¹.

En el 2006 a Cartagena llegaron por vía aérea 530.623 viajeros nacionales, con un crecimiento del 22,1% con respecto a 2005 y 86.370 internacionales (creció 32,8%), para un total de 616.993 pasajeros atendidos en el aeropuerto Rafael Núñez. En el mismo año ingresaron a la ciudad 938.808 vehículos, con promedio de 4 pasajeros por vehículo que equivalen a más de 3,7 millones de personas que ingresaron a la ciudad por vía terrestre, un 18,7% más que en el 2005 cuando ingresaron 790.626 vehículos, la ocupación hotelera promedio fue de 62,82%, superior en 5,6% a los promedios del 2005. Entre otros apartes las razones de éxito de la temporada turística de este año fueron el crecimiento económico del país que permite que más colombianos puedan invertir en recreación y turismo, y La realización de importantes congresos, eventos gremiales, culturales, deportivos y musicales que se realizaron en el año¹².

Estas cifras pronostican un continuo crecimiento del mercado de eventos en Cartagena, convirtiéndolo en un mercado muy atractivo, lo que incentiva el surgimiento de nuevas empresas al mercado teniendo en cuenta que no exige grandes inversiones en infraestructura, ya que el mercado está dotado con todo tipo de proveedores. Sin embargo hay un recurso intangible muy importante para

¹¹ Colombia, escenario propicio para congresos, consulta realizada en noviembre 7 de 2007, www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Prensa/PrensaNacional/Marzo16-20.doc

¹² Temporada por lo alto, consulta realizada noviembre 9 de 2007, <http://www.expocol.com/vbecontent/library/documents/DocNewsNo7767DocumentNo6619.HTM>

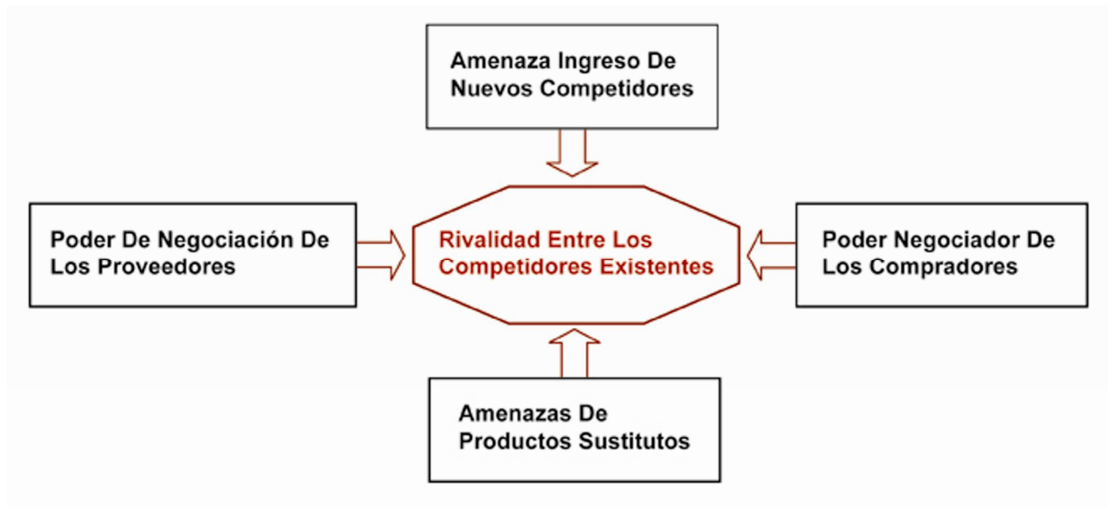
que un empresa de organización de eventos salga adelante que no es tan fácil de obtener es el saber hacer o Know How. El éxito de un evento no solo depende de unas buenas instalaciones físicas, el verdadero éxito está en el grado de capacitación y experiencia de las personas a cargo del mismo, las relaciones públicas también son importantes. Hay que tener muy presente que un evento se planea, se prepara y organiza, nunca se improvisa.

1.4 MODELO DE PORTER

Michael Porter plantea cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia de las industrias.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter que presenta los escenarios que existen en las industrias, tales como, amenaza de los competidores potenciales, rivalidad entre las empresas competidoras, poder de negociación de los proveedores, amenaza de los productos sustitutos y poder de negociación de los compradores. (Ver gráfico 1)

Gráfico 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Los autores

Las variables que incluye el modelo son:

- 1. Amenaza Ingreso de nuevos competidores:** Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barreras de entrada existentes.
- 2. Amenazas de productos sustitutos:** Cuán fácil se puede sustituir un producto o servicio, especialmente cuando éste es mas barato.
- 3. Poder negociador de los compradores:** Cuán fuerte es la posición de los compradores. ¿Pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes?
- 4. Poder de negociación de los proveedores:** cuán fuerte es la posición de los vendedores. ¿Existen muchos proveedores potenciales o solamente hay pocos proveedores potenciales o es un monopolio?

5. Rivalidad entre los jugadores existentes: ¿Existe una competencia interna fuerte entre los jugadores existentes? Hay un jugador muy dominante o todos son de igual fuerza y tamaño¹³.

A continuación veremos los resultados del Modelo de Porter aplicado a la empresa N&S Ltda. con el fin de determinar la posición de la empresa en cada una de las fuerzas, teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades frente a la competencia, proveedores y consumidores.

1.4.1 Modelo de Porter aplicado a la empresa N&S Ltda.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: el mercado de eventos en la ciudad de Cartagena es muy competitivo, presenta barreras de entrada medias y altas, ya que es relativamente fácil entrar a competir en el mercado dado que no se necesita invertir capital en infraestructura y equipos porque el mercado cuenta con los proveedores necesarios para éste tipo de negocios, los cuales subcontratan estos servicios en vez de hacer grandes inversiones; sin embargo se requiere experiencia en la organización logística de evento Know How. En el mercado existen empresas con muchos años de experiencia certificadas por el ICONTEC, que están muy fuertemente posicionadas en la mente del consumidor, y que por consiguiente constituyen barreras para nuevos oferentes.

¹³ ¿Que son las cinco fuerzas de Porter?, consulta realizada marzo 4 de 2008, http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html

Para la empresa N&S Ltda. la posibilidad que sigan entrando nuevas empresas mejor preparadas y capacitadas para competir sería perjudicial, ya que ésta aun no se encuentra posicionada en el mercado por tratarse de una empresa nueva que pese a su experiencia ha encontrado a un mercado con un número de empresas reconocidas que adsorben la mayoría de clientes.

En el caso de la entrada de nuevos centros de convenciones y salones para eventos, las barreras de entrada son más altas, ya que éstos necesitarían una fuerte inversión de capital en infraestructura y equipos para poder entrar a competir con las existentes. El Centro de Convenciones Cartagena de Indias cuenta con la mayor capacidad en sus salones y está dotado con las últimas tecnologías en equipos de comunicación y audiovisuales, seguido por el Centro Internacional de Convenciones Las Américas. Por su parte los hoteles poseen una infraestructura física ideal para eventos que pueden ofrecer a un bajo costo aprovechando las economías de escala generadas por sus altos volúmenes de demanda y por los servicios conexos que éstos ofrecen.

Rivalidad entre los competidores: la competencia entre las empresas existentes en el sector es muy fuerte, a tal punto que esto ha llevado a las empresas a crear alianzas y uniones temporales para competir unas con otras, así como también la creación de asociaciones que los ayuden a ser más competitivos con empresas a nivel nacional.

El Centro de Convenciones Cartagena de Indias opera de manera monopolizada aprovechando las ventajas que tiene en términos de capacidad y ubicación. Tanto es su dominio sobre el mercado que tiene un reglamento el cual imposibilita contratar alimentos, equipos de sonido y ayudas audiovisuales con otras empresas, sin contar que los precios ofrecidos son bastante altos.

Cartagena por su condición de ciudad turística es una de las ciudades más costosas del país y a esto se suman los sobrecostos por estacionalidad (épocas de temporada alta), situación que es aprovechada por las agencias de viajes en alianza con hoteles para ofrecer paquetes atractivos que incluyen tiquetes aéreos, hospedaje, alimentación, salón de conferencias, entre otros.

Ante esto la empresa N&S Ltda. se encuentra en desventaja debido a que no posee alianzas fuertes con otras empresas solo acuerdos de cooperación con algunos proveedores, y no cuenta con estrategias sólidas de mercadeo y personal capacitado en el área comercial para promocionar la empresa.

Poder negociador de los proveedores: el poder de negociación de los proveedores es alto, dado el reconocimiento y posicionamiento de los centros de convenciones, hoteles, sitios históricos, restaurantes, los precios para acceder a ellos están en función de esa diferenciación. También es el caso de algunos servicios adicionales como grupos folklóricos que han logrado un reconocimiento artístico por lo cual han incrementado sus tarifas.

Se presentan algunas deficiencias en proveedores especialmente en la parte de artes gráficas y panelería (paneles, stands, etc.), lo cual lleva a contratar con empresas de otras ciudades principalmente Bogotá y Barranquilla lo que genera algunos sobrecostos por los altos costos del transporte.

Existe una tendencia por parte de algunos proveedores de integrarse hacia adelante es el caso de los restaurantes que alquilan sus áreas bajo la condición de consumo de alimentos generando desventajas sobre los operadores de eventos. De la misma forma las casas de banquetes, decoradores y floristas ofrecen a sus clientes organización de eventos.

Poder negociador de los compradores: los clientes de este mercado son muy exigentes en cuanto calidad del servicio se refiere. Les gusta invertir buenas sumas de dinero en estas actividades ya que las convenciones y ferias comerciales han resultado ser una buena herramienta de mercadeo para estudiar los mercados saliéndose del estresante ambiente de la oficina y de paso recreándose un poco con las actividades adicionales que estos eventos ofrecen.

Los compradores no tienden a integrarse hacia atrás, por el contrario con el surgimiento progresivo de empresas dedicadas a brindar asesoría especializada en organización de eventos, cada vez es más fuerte la tendencia de subcontratar esta logística que no hace parte de la actividad propiamente dicha de la empresa, especialmente el caso de las medianas y grandes empresas. “Las micro y

pequeñas empresas, en su mayoría, no tienen disponibilidad presupuestal para subcontratar estas actividades y terminan delegando estas funciones a sus coequiperos”¹⁴.

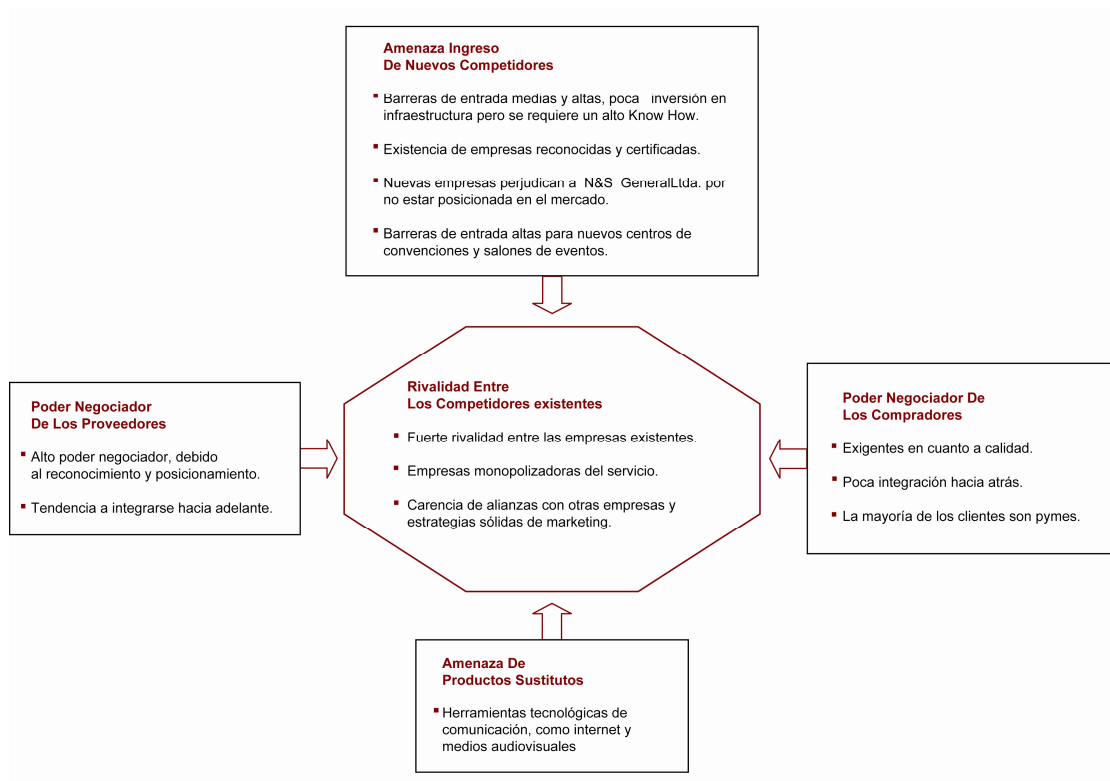
La mayoría de clientes de la empresa N&S Ltda. son micro y pequeñas empresas de la ciudad, que como se ha mencionado poseen bajos presupuestos para la organización de eventos, por lo cual la organización es realizada por el mismo personal, subcontratando solo algunos servicios que no dejan ganancias significativas para la empresa.

Amenaza de productos sustitutos: es cada día más impactante ver como las herramientas tecnológicas en comunicación como el Internet y los medios audiovisuales evolucionan, haciendo latente que las nuevas tecnologías reemplacen muchos de los congresos, convenciones y eventos empresariales que hoy se realizan de manera presencial. Hoy en día algunas reuniones empresariales se llevan a cabo a través de videoconferencias con personas que están en distintos lugares ahorrándose la logística y los costos de traslado. “De aquí la importancia de atraer a los clientes con nuevas ideas, manteniendo la vigencia de los procedimientos actuales, aprovechando la evolución tecnológica a nuestro favor, siendo conscientes que el recurso más valioso de nuestras compañías es el talento humano y por ende la capacitación y motivación del

¹⁴ Véase: Ariza, Marcela, Análisis competitivo para la empresa N&S Ltda., Año 2006, pág. 6

mismo, no podemos permitirnos la deshumanización como producto de la tecnología”¹⁵.

Gráfico 2: Modelo de Porter aplicado a la empresa N&S Ltda.



Fuente: Los autores

1.5 SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO

El turismo de convenciones es uno de los más estables y de mayor crecimiento en comparación con el turismo vacacional en la ciudad de Cartagena, gracias a los esfuerzos de los promotores turísticos y la ayuda del gobierno nacional en los últimos años. Cartagena pese a ser la ciudad mas cara para la realización de

¹⁵ Ibid., Pág. 5

eventos es la preferida por los clientes por su ubicación, su belleza, historia, la calidez de su gente, la calidad de sus servicios, a demás de su imagen a nivel mundial y nacional luego de ser declarada como Patrimonio Histórico de la Humanidad por parte de la UNESCO en 1984.

Por ello Cartagena pronostica para este sector una sostenibilidad en el largo plazo, así lo ratifican también los principales promotores del turismo de eventos, luego de su exitosa participación en el 2007 en importantes ferias comerciales, como el **“Travel Mart Latin American”** que contó con la participación de 800 empresarios del turismo de países de Latinoamérica, Europa y Estados Unidos, el **“Workshop Turismo”** organizado por la vicepresidencia de turismo de PROEXPORT y la participación del CICA VB en el **“The Global Meeting and Incentives Exhibición”**, realizado en la ciudad de Barcelona España en el cual se obtuvieron 35 contactos interesados con posibilidad de realizar congresos y eventos en el corralito de piedra¹⁶.

Con la participación en éste tipo de ferias, Cartagena se sigue consolidando como destino turístico ideal para la realización de congresos, convenciones y demás eventos sociales y empresariales, y en la medida en que la empresa N&S Ltda. se capacite, conozca más el mercado en que compite y aproveche el potencial de la

¹⁶ CICA VB en España, todo un éxito, consulta realizada 7 de febrero de 2008, <http://www.cartagenatravel.com/pnoticias/noticias.htm?2621249>

ciudad, podrá sostenerse en el largo plazo y llegar a ser reconocida como la mejor empresa de organización de eventos a nivel nacional e internacional.

2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA N&S LTDA.

2.1 Breve reseña histórica de la empresa N&S Ltda.

Negocios & Servicios Ltda. es una empresa de organización de eventos, fundada el 3 de mayo de 2006 por las empresarias Carolina Calderón Guillot y Marcela Ariza Corena, cuyo negocio es brindar apoyo logístico en la organización y comercialización de ferias, congresos, ruedas de negocios, seminarios y demás eventos comerciales y académicos.

En sus inicios la empresa funcionaba con 3 empleados, encargados de la parte administrativa y comercial, que atendían en una oficina en el centro en el edificio Caja Agraria.

La empresa ha participado en congresos de gran importancia que se han realizado en la ciudad, entre sus clientes se destacan:

- ACOPI BOLIVAR: Planeación, Comercialización y Ejecución de eventos académicos y comerciales tales como: ferias, ruedas de negocios, lanzamientos, clausuras, fiestas de fin de año, cócteles, asambleas, entre otros.

- FEDEMADERAS: Inventario de empresas madereras y forestales del departamento de Bolívar.
- UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR: Diseño y elaboración de recordatorios para embajadores y personajes ilustres.
- COMESTIBLES ALDOR (CALI): suministro de impulsadoras y modelos en el Congreso de Odontología.
- CORPORACION COMITÉ ORGANIZADOR XX JUEGOS CENTROAMERICANOS Y DEL CARIBE 2006: Suministro servicio de meseros.
- PROMIGAS TELECOMUNICACIONES: suministro de modelos para el congreso de Telecomunicaciones.
- ARMADA NACIONAL: Suministro de guía turístico y coches para tour por la ciudad histórica.
- SALVADOR SANCHEZ GALLARDO: Ciudadano mexicano quien solicitó la organización de su matrimonio civil y católico, 300 invitados.
- COMERCIALIZADORA JHONNY WOOD: Asesoría y acompañamiento en la selección de personal.
- MADE IN S.A.(Bogotá): suministro de modelos para Congreso de la ANDI 2007.

Desde el año 2007 la empresa se encuentra ubicada en Bocagrande Av. San Martín Edificio Camacho Apto. 202, conservando el mismo número de empleados.

En estos momentos el mercado de eventos se encuentra en crecimiento y son muchas las empresas que compiten en el mercado. Es por esto que la empresa ve la necesidad de crear estrategias que les ayuden a captar más eventos y posicionarse en el mercado.

2.1 Organización de la empresa N&S Ltda.

La empresa N&S Ltda. está conformada por tres empleados, la gerente, el asesor comercial y contador. Tanto la gerente como el asesor comercial se encargan de captar nuevos clientes y de la organización de eventos, no hay una asignación de tareas específicas para cada uno.

Esta estructura organizacional no es la más adecuada para el buen funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta los retos del mercado de eventos en la ciudad de Cartagena en donde se encuentran compitiendo empresas bien organizadas, la gerencia de N&S Ltda. es conciente de la insuficiencia de su sistema de trabajo y ve conveniente el desarrollo de una mejor organización empresarial para mejorar su eficiencia y ser más competitivos.

2.3 Estrategias de Marketing

La empresa N&S Ltda. no cuenta con estrategias de marketing, los medios de promoción que maneja son: envío de cartas de presentación a empresas ofreciendo sus servicios y anuncios publicitarios en páginas amarillas y Danaranjo.

Por ello la empresa reconoce la gran deficiencia en cuanto a uso del marketing de refiere, por lo cual intenta implementar nuevas estrategias como la creación de una página Web, realizar visitas a los gremios y principales empresas de la ciudad, anuncios publicitarios, entre otros.

La mayoría de empresas de organización de eventos en Cartagena pese a no realizar planes de marketing concretos, manejan más estrategias para competir en el mercado y cuentan con un departamento comercial con personal capacitado y con mucha experiencia. Entre otras estrategias se puede destacar las siguientes: visitas a empresas y gremios no solo de la ciudad sino también del país, anuncios en revistas especializadas y folletos, manejo de página Web, y la afiliación a agencias del sector turístico y asociaciones que se encargan de hacerles publicidad.

2.4 Análisis FODA de la empresa N&S Ltda.

“La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la articulación de las amenazas externas con las oportunidades y de las debilidades con las fortalezas internas de la organización”¹⁷. Éste análisis permite obtener un diagnóstico de la situación competitiva de la empresa y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

A continuación se muestran los resultados del análisis FODA aplicado a la empresa N&S Ltda., el cual fue posible gracias a la entrevista con la gerente de la Empresas (ver anexo A) y documentos suministrados por la misma. (Ver tabla 3).

A partir del análisis FODA se generaran un acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa, confrontando los factores claves de éxito que nos llevarán a estrategias FO, FA, DO y DA. (Ver tabla 4).

¹⁷ Véase, KOONTZ Harold, Elementos de la Administración, Séptima Edición, 2007, Pág. 107

Tabla 3: Análisis FODA aplicado a la empresa N&S Ltda. (Año 2008)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Know How • Excelentes relaciones en el sector empresarial • Bases de datos de proveedores amplia • Bases de datos de clientes amplia 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia deficiente, nula • Empresa no reconocida en el mercado • Falta de personal calificado • Pocos recursos económicos para el desarrollo de de estrategias publicitarias • Fidelidad de los clientes • Poco conocimiento del mercado • Tiempos de respuesta demorados
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La belleza histórica y cultural de Cartagena • El mercado de eventos en la ciudad de Cartagena se encuentra en crecimiento • El TLC con los Estados Unidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia • Entrada de nuevos competidores • Feria de los competidores • Los avances tecnológicos en comunicación • Sistema de cambio

Fuente: Los autores.

FORTALEZAS:

- Know How: el saber hacer de la empresa es un factor crítico, más aun en este tipo de negocio en donde experiencia en el desarrollo y logística de eventos son la clave para el éxito del evento y la fidelidad del cliente. En este aspecto las empresa N&S Ltda. se encuentra bien preparada debido a la capacitación y experiencia de los socios en organización de eventos.
- Excelentes relaciones en el sector empresarial: las relaciones comerciales son el activo más importante para una empresa, facilita la consecución de

nuevos clientes y el acceso a proveedores. En este aspecto la empresa N&S Ltda. es fuerte gracias a la trayectoria de las socias en el mundo empresarial de la ciudad, en especial el de las Mipymes.

- Bases de datos de proveedores y clientes amplia: la empresa cuenta con bases de datos de clientes y proveedores actualizada lo que representa una gran ventaja competitiva, sin embargo presenta deficiencias en la manera como llegarle a éstos y captar nuevos negocios.

OPORTUNIDADES:

- La belleza histórica y cultural de Cartagena: Cartagena sigue encantando con su belleza histórica y cultural, ya que permiten que los asistentes a las convenciones además de realizar actividades empresariales o académicas pueda recrearse con los distintos atractivos turísticos de la ciudad, lo que la convierte en el sitio preferido para la realización de eventos,
- El mercado de eventos en la ciudad de Cartagena se encuentra en crecimiento: en los últimos años el sector de eventos en la ciudad ha venido creciendo a un ritmo acelerado por encima del turismo vacacional gracias al apoyo del Gobierno Nacional y PROEXPORT que han realizado fuertes campañas de promoción a nivel nacional e internacional por ser un una importante plaza de generación de empleo y captación de divisas.

- El TLC con los Estados Unidos: el TLC hace inminente la ubicación de nuevas empresas en la ciudad generando nuevos mercados y clientes potenciales.

DEBILIDADES:

- Gerencia deficiente, nula: la gerencia de la empresas N&S Ltda. se puede considerar nula por su desconocimiento del mercado en que compiten y porque se ha quedado corta en la realización de planes y estrategias que lleven a posicionamiento de la empresa ante el gran potencial de la ciudad.
- Empresa no reconocida en el mercado: la empresa no cuenta con un departamento comercial capacitado, ni con estrategias de Marketing lo que no ha permitido que la empresa sea reconocida en el mercado sobre todo a nivel nacional teniendo en cuenta que la mayoría de los grandes eventos son liderados por grandes empresas del interior del país.
- Falta de personal capacitado: hace falta personal capacitado que permita que la empresa sea reconocida y pueda responder a cualquier requerimiento y necesidad de los clientes.
- Poco conocimiento del mercado: la empresa no realiza estudios de mercado por lo tanto no conoce a profundidad el mercado en el cual está compitiendo, no tiene claro quienes son sus competidores, oportunidades de negocios, entidades de apoyo, formas de promocionarse, etc.

- Tiempo de respuesta demorados: la falta de personal capacitado y una organización formal de la empresa hace que los procesos de respuestas a la solicitudes de los clientes sean demorados.

AMENAZAS:

- Fuerte competencia: presencia en el mercado de muchas empresas bien posicionadas, con experiencia certificadas por el ICONTEC que representan una gran competencia y tienen bajo su poder la mayor parte del mercado.
- Entrada de nuevos competidores: las barreras de entrada bajas posibilitan la entrada de nuevos competidores lo que representa una gran amenaza si se tratan de empresas bien preparadas que podrían desplazar a N&S Ltda. por no encontrarse posicionada en el mercado.
- Ferias de los competidores: muchos de los competidores de N&S Ltda. se encuentran afiliados a agencias promotoras de turismo y asociaciones como el CICA VB, las cuales realizan importantes ferias a nivel nacional e internacional y los clientes captados son relacionados directamente con las empresas afiliadas.

Tabla 4: Estrategias FO, DO, FA y DA.

	FORTALEZAS.	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Know How • Excelentes relaciones en el sector empresarial • Bases de datos de proveedores amplia • Bases de datos de clientes amplia 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia deficiente, nula • Empresa no reconocida en el mercado • Falta de personal calificado • Pocos recursos económicos para el desarrollo de de estrategias publicitarias • Fidelidad de los clientes • Poco conocimiento del mercado • Tiempos de respuesta demorados
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIA – FO	ESTRATEGIA – DO
<ul style="list-style-type: none"> • La belleza histórica y cultural de Cartagena • El mercado de eventos en la ciudad de Cartagena se encuentra en crecimiento • El TLC con los Estados Unidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatizar en la diferenciación de los productos aprovechando que el mercado se encuentra en crecimiento • Generar estrategias de captación y fidelización de clientes. • La planeación estratégica como base de la competitividad ante los nuevos retos • Aprovechar las buenas relaciones públicas como herramientas de difusión e información para el posicionamiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar el área directiva en administración de empresas turísticas aprovechada el potencial del mercado turístico y eventos. • Orientar la empresa hacia el marketing • Desarrollar planes de financiación para el desarrollo de estrategias • Capacitar al personal en atención al cliente y planes posventa
AMENAZAS – A	ESTRATEGIA – FA	ESTRATEGIA – DA
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia • Entrada de nuevos competidores • Feria de los competidores • Los avances tecnológicos en comunicación • Sistema de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la competencia • Innovación constante de productos. • Segmentar mas el mercado • Participación en ferias especializadas y afiliación a gremios del turismo • Aumentar eficiencias para estabilizar costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la marca • Fidelización de proveedores • Mejoramiento de las instalaciones de la empresa y actualización en herramientas tecnológicas

Fuente: Los Autores

2.4.1 ANÁLISIS INTERNO (PCI) PARA LA EMPRESA N&S LTDA.:

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le representa el medio externo.

Tabla 5: Análisis de capacidad directiva de la empresa N&S Ltda.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen Corporativa				X			X		
Responsabilidad social				X					X
Uso de planes estratégicos				X			X		
Evaluación y pronóstico del medio			X				X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X		X		
Flexibilidad de la Estructura Organizacional				X			X		
Comunicación y control Gerencial		X						X	
Orientación empresarial		X					X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X					X		
Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
Sistema de control					X			X	

Continuación Tabla 5:

Sistema de toma de decisiones		X					X		
Sistema de coordinación						X	X		
Evaluación de gestión				X			X		

Fuente: Los autores.

Tabla 6: Análisis de capacidad financiera de la empresa N&S Ltda.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando lo requiera					X		X		
Grado De utilización de su capacidad de endeudamiento		X					X		
Facilidad para salir del mercado	X								X
Rentabilidad o retorno de inversión		X					X		
Liquidez o disponibilidad de fondos internos			X				X		
Habilidad para competir con precios			X				X		
Capacidad para satisfacer la demanda									
Estabilidad de costo		X					X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica			X				X		

Continuación Tabla 6:

Elasticidad de la demanda con respecto a los precios				X			X		
--	--	--	--	---	--	--	---	--	--

Fuente: Los autores.

Tabla 7: Análisis de capacidad del talento humano de la empresa N&S Ltda.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del Talento Humano	X						X		
Experiencia técnica		X					X		
Estabilidad	X						X		
Rotación	X							X	
Ausentismo	X							X	
Pertenencia	X						X		
Motivación		X					X		
Nivel de remuneración		X					X		
Accidentalidad		x						X	
Retiros	X						X		
Índice de desempeño			X				X		

Fuente: Los autores.

Tabla 8: Análisis de capacidad tecnológica de la empresa N&S Ltda.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad de innovación			X				X		
Nivel de Tecnología utilizado en los productos		X					X		
Efectividad en los programas de entrega		X					X		
Valor agregado al producto		X					X		
Nivel tecnológico			X				X		
Aplicación de tecnología de computadores			X				X		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas		X					X		

Fuente: Los autores.

Tabla 9: Análisis de capacidad competitiva de la empresa N&S Ltda.

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Fuerza de producto, calidad		X					X		
Lealtad y satisfacción del cliente					X		X		
Participación del mercado				X			X		
Costos de distribución y ventas			X				X		
Inversión para desarrollo de nuevos productos.				X			X		

Continuación Tabla 9:

Grandes barreras en entrada de productos en la empresa		X					X		
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado			X				X		
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos			X				X		
Concentración de consumidores		X					X		
Administración de clientes				X			X		
Portafolio de servicios			X				X		
Programa posventa				X			X		

Fuente: Los autores.

A partir de los resultados del PCI, se pueden destacar como elementos relevantes de la empresa N&S Ltda. los siguientes¹⁸:

- La empresa no cuenta con una imagen corporativa consolidada en el sector de organización de eventos en la ciudad de Cartagena, por su falta de planes estratégicos, que le ayuden a penetrar este mercado de forma efectiva, y su falta de elaboración de estudios que le permitan estar actualizados del medio en el cual compiten hace deficiente su capacidad para adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del medio.

¹⁸ El análisis PCI aplicado a la empresa N&S Ltda. fue realizado por los autores del proyecto y cuenta con el aval y aprobación de la gerente de la empresa y su grupo de trabajo.

- El grado de preparación de los directivos y su experiencia en organización de eventos, es una herramienta clave para la contratación del recurso humano y la adquisición de recursos físicos que se requieren en la prestación de un servicio de buena calidad.
- N&S no cuenta con un gran capital de trabajo suficiente para respaldar grandes inversiones, pero cuenta con un buen manejo de su capacidad de endeudamiento que le permitiría acceder a créditos para el desarrollo de sus servicios.
- La poca rotación de su personal se convierte en una fortaleza para N&S, ya que esto lleva a la especialización en su trabajo, crea estabilidad, sentido de pertenencia.
- Al interior de la empresa no existen programas establecidos para hacer seguimiento a los clientes, para mantenerlos fieles a la empresa.
- El manejo administrativo es deficiente, no existen indicadores de gestión que permitan evaluar el rendimiento de la empresa.
- El nivel de tecnología utilizado en la empresa es competitivo en el mercado local, posee proveedores que suministran materiales y equipos actualizados, para el desarrollo de los eventos.

2.4.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM):

Permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa.

Tabla 10: Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

CALIFICACIÓN FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICAS									
Situación económica de la ciudad	X						X		
Ubicación geográfica	X						X		
Condición turística y cultural de Cartagena	X						X		
POLÍTICAS									
Leyes, decretos y resoluciones	X						X		
SOCIALES									
Mano de obra calificada		X					X		
Flujo estacionario	X						X		
Sistema cambiario				X			X		
TECNOLÓGICOS									
Tecnología de punta	X						X		
Desarrollo tecnológico					X		X		
GEOGRÁFICOS									
Ubicación e infraestructura	X						X		

Fuente: Los autores

- El crecimiento económico del país en los últimos años, ha favorecido el turismo en general y particularmente el crecimiento del turismo corporativo.
- La excelente ubicación geográfica de Cartagena que la constituye como un importante puerto internacional ideal para el desarrollo turístico e industrial

y su belleza cultural e histórica la convierte en escenario ideal para la realización de eventos.

- Cartagena cuenta con personal capacitado y la infraestructura necesaria para cubrir todo tipo de eventos.
- El desarrollo tecnológico de herramientas de comunicación constituyen una amenaza para la empresa ya que muchas de los eventos relacionados con la empresa podrían ser reemplazados por los medios virtuales.
- Al mismo tiempo el desarrollo de nuevas tecnologías que sean aprovechadas por la empresa generarían valor agregado a sus productos o servicios.
- En el momento actual por la revaluación del peso colombiano frente al dólar, representa una amenaza porque encarece el precio de los servicios a clientes extranjeros.

3. PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA

N&S LTDA.

3.1 Misión y visión, valores corporativos, objetivos, estrategias y acciones competitivas, y organización de la empresa

Misión y Visión de la empresa N&S Ltda.

La misión y visión actual de la empresa son:

Misión de empresa:

Ofrecemos apoyo logístico para potencializar la gestión empresarial, a través de la organización y comercialización profesional de ferias, congresos, ruedas de negocios, seminarios y demás eventos comerciales y académicos.

Visión de la empresa:

Somos en 2012 la empresa Cartagenera con mayor reconocimiento en la organización de eventos empresariales, asesoría, consultoría, capacitación, investigación y comercialización, gracias a alianzas estratégicas para atender las necesidades de nuestros clientes de forma oportuna y al posicionamiento de al menos una feria especializada propia de realización anual.

En cuanto a la misión actual de la empresa ésta no es completa, ya que pese a que nos muestra la razón de ser de la empresa, no refleja las cualidades que

posee la empresa, los recursos humanos con que cuenta, la calidad y experiencia en la prestación del servicio, a quién va dirigido el servicio y en qué región, lo cual deja algunos interrogantes a los clientes a la hora de escoger a la empresa como su proveedor de servicios y a la misma empresa en el momento de trazarse metas y objetivos. La visión de la empresa es más acertada ya que refleja a donde quiere llegar en el futuro, pero sin una misión clara y objetivos bien definidos será difícil alcanzarla.

Teniendo en cuenta las observaciones realizadas y con base a la situación actual de la empresa se plantea una nueva misión y visión:

Misión:

Somos la empresa Cartagenera, que ofrece servicios de calidad en la organización y comercialización de congresos, convenciones, ferias y demás eventos comerciales y académicos, nuestro personal es altamente capacitado, con experiencia en la realización de eventos, comprometidos con nuestros clientes y sus invitados, asegurando plena satisfacción en el servicio brindado.

Visión:

Nos vemos en el 2012 como empresa con un alto posicionamiento en el mercado local, regional y nacional con proyección internacional, con estándares de calidad y en constante innovación en la prestación de servicios logísticos en asesoría y organización de eventos, logrando satisfacción y superando las expectativas de nuestros clientes.

Valores Corporativos:

Los valores corporativos que serian factores clave de éxito para la empresa N&S LTDA. son:

- Calidad
- Responsabilidad
- Creatividad
- Empatía
- Experiencia
- Honestidad
- Seguridad
- Trabajo en equipo

Objetivos Estratégicos de Marketing:

Se plantean los siguientes objetivos para la empresa N&S Ltda.:

Objetivo general:

Posicionar a la empresa N&S Ltda. a nivel local, regional y nacional como empresa exitosa en la organización y comercialización de congresos, convenciones, ferias y demás eventos comerciales y académicos, a través de la implementación de estrategias de marketing e innovación en el servicio, con el fin de lograr el crecimiento y reconocimiento de ésta en el mercado.

Objetivos específicos:

1. Incrementar el nivel de ventas mediante el desarrollo e implementación de estrategias comerciales que permitan dar a conocer la empresa y atraer nuevos clientes.
2. Obtener fidelidad por parte de nuestros clientes a partir de la excelencia en el servicio.
3. Capacitar el personal e innovar constantemente en la logística de organización de eventos.
4. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector, asociaciones y operadores turísticos que permitan mejorar la competitividad y reconocimiento a nivel regional y nacional.

Estrategias y Acciones Competitivas:

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos se generan estrategias y acciones competitivas que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Estrategias para alcanzar el objetivo numero 1:

- Incrementar las ventas por la Diferenciación del servicio que presta la empresa ante el de la competencia de tal forma que el cliente pueda percibirla.

- Hacer uso de las buenas relaciones públicas como herramienta de difusión y posicionamiento de la empresa.
- Orientar la empresa hacia una cultura de marketing ya que este es un condicionamiento propio de las empresas de servicios.

Acciones:

- Desarrollar en forma periódica estudios de mercado que permitan estar al día con los gustos y preferencias de los clientes para incorporar características únicas al servicio y mantenerlo diferenciado.
- Participar en ferias realizadas en el país sobre turismo de eventos, con el fin de contactar posibles clientes.
- Crear un departamento de marketing

Estrategias para alcanzar el objetivo numero 2:

- Brindar un servicio de calidad orientado en satisfacer las necesidades del cliente.
- Implementar marketing interno para especializar a los empleados y conozcan los servicios, los programas y las estrategias corporativas para que sean más receptivos con los clientes.
- Crear incentivos para los clientes de cada uno de las referencias de servicios prestados.

Acciones:

- Estudiar a los cliente y definir sus verdaderas necesidades

- La empresa debe realizar jornadas informativas a sus empleados sobre los servicios que ofrece la empresa y las estrategias de mejoramiento de la empresa creando sentido de pertenencia
- Crear una base de datos con toda la información precisa y al día para poder segmentar a los clientes y así poder implementar el programa de incentivos de acuerdo al servicio prestado.
- Interactuar continuamente con el cliente a través del telemarketing.
- Programas posventa.

Estrategias para alcanzar el objetivo numero 3:

- Programas de capacitación para fortalecer el recurso humano de la empresa.
- Definir programas que permitan desarrollar nuevos productos y subproductos que se pueda derivar de la actividad de la empresa
- Innovar optimizando procesos de negociación con los clientes y cumplimiento en el servicio.

Acciones:

- Invertir en la especialización del personal dado la poca de rotación del mismo
- Realizar actividades que se generen a partir de la prestación del servicio
- Evaluar la gestión de la empresa a nivel interno y externo por parte de los clientes.

Estrategias para alcanzar el objetivo numero 4:

- Gestionar la afiliación a asociaciones y agremiaciones del turismo que representa una gran oportunidad para nuevos negocios y experiencias empresariales que enriquecerán a la empresa.
- Tramitar posibles alianzas con empresa del medio para asumir eventos de gran magnitud que superen la capacidad de respuesta de la empresa.

Acciones:

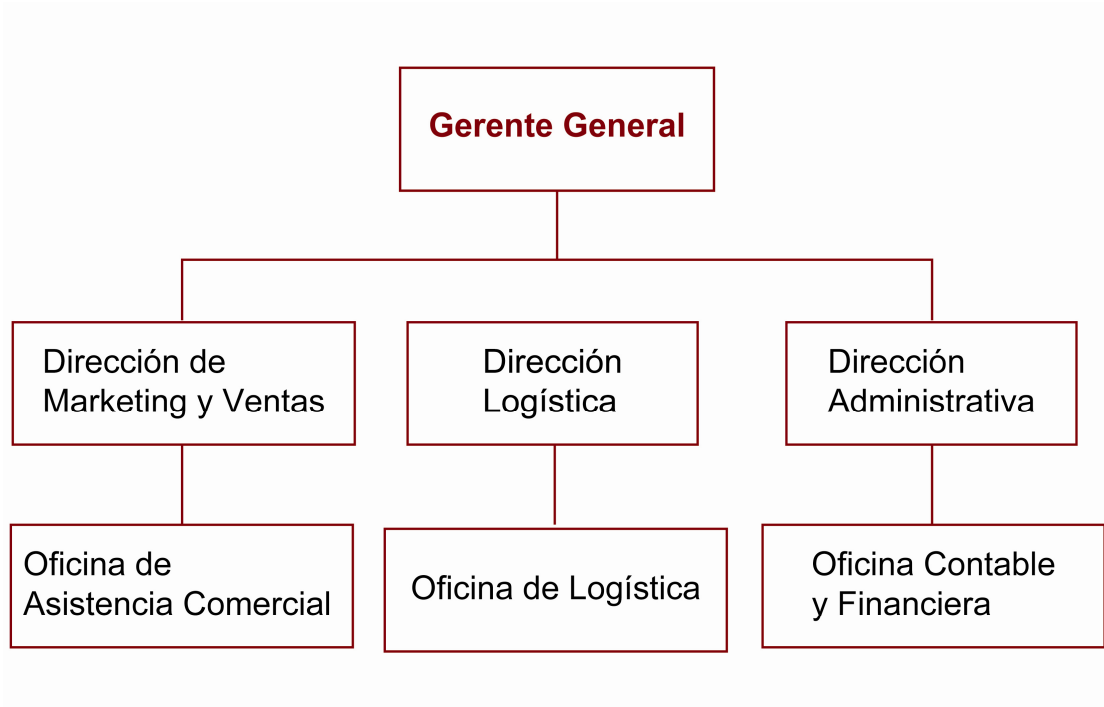
- Optimizar los procesos, mejorar las instalaciones y estar al día con toda la normatividad del sector turístico para ser parte de las agremiaciones del sector
- Establecer contacto con empresas del sector para ver bajo que términos podrían apoyarse la una de la otra y trabajar en conjunto.

Organización de la empresa N&S Ltda.

La empresa N&S Ltda. presenta insuficiencias en cuanto a su estructura organizacional, por lo cual se plantea una organización para la empresa que se considera puede ser más eficiente para la prestación de un mejor servicio.

La nueva organización de N&S Ltda. se ilustra a través del siguiente organigrama que muestra de manera gráfica las distintas dependencias administrativas que la constituyen y las actividades a realizar. (Ver gráfico 3)

Gráfico 3: Organigrama N&S Ltda.



Fuente: los autores

Estas empresas por su naturaleza no requieren de una planta de personal fija muy grande para operar, ya que la mayoría del personal necesario en la realización de un evento es subcontratado de manera temporal durante la duración del mismo, solo requiere personal permanente en las áreas claves de la empresa como son marketing, logística y administrativa.

Se plantea una gerencia mas dinámica, innovadora que conozca ampliamente el negocio, que promueva planes para el mejoramiento continuo de la empresa que le permitan ser mas competitiva, que no se limite a dirigir actividades sino también que sea un buen líder manteniendo buenas relaciones con sus subordinados y

motivarlos estimulando la participación, generando confianza y dándoles las herramientas físicas y espirituales necesarias para el éxito en sus actividades y que disfruten su trabajo.

La empresa contaría con una gerencia general, que se apoyaría con tres direcciones de área y sus auxiliares.

Dirección de Marketing y Ventas:

Esta dependencia es el pilar de toda empresa ya que asegura la dirección en la que se van a emplear los recursos obtenidos para permitir la permanencia de la empresa en el mercado. El área de marketing se encarga de estudiar los mercados meta, la competencia y los productos existente, y con base en eso se definen políticas de captación de clientes para fortalecer las ventas. El departamento de marketing y ventas es pieza fundamental en la creación de valor de la empresa. Entre otras, las funciones de la dirección de marketing y ventas son:

- Investigación comercial o de mercados
- Las políticas y técnicas de promoción de ventas
- El análisis de los precios
- La distribución
- Publicidad
- Gestión de la comercialización

- Estudio y conocimiento de la competencia
- Control de calidad

Dirección Logística:

La dirección logística es muy importante para garantizar la buena prestación del servicio, es el área que en compañía de la dirección de marketing se encarga de la planeación y organización de los eventos así como también preparar los demás productos y servicios que brinda la empresa para su distribución. El cargo exige de personas con experiencia en la realización de eventos, que maneje mucha estética, creatividad e innovación. Bajo su responsabilidad estarán las siguientes funciones.

- Montaje y desmontaje del evento
- Decoración, aseo y protocolo
- Selección del personal logístico capacitado según los requerimientos del evento.
- Coordinación efectiva del evento
- Servicios adicionales

Dirección Administrativa:

La dirección administrativa se encarga de dirigir, coordinar y supervisar las funciones de contabilidad, así como también garantizar la dotación de bienes y

servicios generales necesarios para el buen funcionamiento de cada una de las dependencias. Entre sus funciones se encuentran:

- Contabilidad
- Costes
- Cobros y pagos
- Relación con clientes y proveedores
- Elaboración y control de presupuestos
- Supervisar y controlar la contratación del recurso humano.

3.2 Segmentación del mercado.

El mercado objetivo de la empresa N&S Ltda. son principalmente clientes corporativos, es decir todas aquellas empresas que necesiten servicio de apoyo logístico para la organización de eventos empresariales, sociales, culturales, publicitarios y demás índole.

Para lograr mayor rentabilidad la empresa debe concentrar todos los esfuerzos en el sector de las medianas y grandes empresas, que como se dijo anteriormente éste mercado de clientes es el que realiza mayores inversiones en la organización de sus eventos.

El mercado geográfico que atiende la empresa es el de Cartagena, sin embargo debido a la concentración de grandes empresas en ciudades capitales como Bogotá, Medellín y Barranquilla es importante tenerlos en cuenta e implementar estrategias que a nivel del canal de distribución que permitan llegar a ellos, del mismo modo que mantener una proyección a nivel internacional teniendo en cuenta el historial de eventos internacionales que se han realizado en la ciudad.

Otros clientes importantes son las instituciones educativas como: colegios y universidades, y asociaciones de carácter social, religioso y cultural, que son muy propensos a realizar actividades especialmente congresos y reuniones de integración.

3.3 Políticas de Marketing Mix

3.3.1 Políticas del Producto

- Dar a conocer a los clientes cada uno de los servicios que posee la empresa, desde su servicio principal hasta los productos y servicios adicionales, con el fin de que el cliente esté informado de todos los productos y servicios que ofrece la empresa
- Cumplimiento, responsabilidad y eficacia en el desarrollo del evento del cual se espera la aceptación tanto de la empresa como del público en general.

- Estética, creatividad y diseño en la consecución del evento, este se desarrolla con parámetros que la empresa contratista establece previamente y de acuerdo con esto, se desarrolla el evento.
- Forjar una cultura de investigación y desarrollo de productos y servicios entre los miembros de la empresa con el fin de estar al día con las últimas tendencias en organización de eventos.
- Definir un elemento que identifique los productos y servicios de la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de mostrar la marca en todos los espacios posibles por encontrarse en un estado de crecimiento e introducción en el mercado, lo cual permite su reconocimiento y la oportunidad de captar nuevos negocios

Los servicios comercializados por la empresa N&S Ltda. son una oportunidad de negocio clave teniendo en cuenta que Cartagena se ha constituido a nivel nacional como la ciudad turística por excelencia para la realización de eventos. En la ciudad se realiza en promedio de 350 eventos al año¹⁹, cifra que teniendo en cuenta la intensa labor promocional de la ciudad a nivel nacional e internacional liderada por entidades como Proexport y los principales promotores turísticos, tendera al aumento en los próximos años. A la fecha se encuentran programados 157 eventos confirmados para realizarse en Cartagena en el 2008²⁰ entre los cuales se destacan: el XXII congreso colombiano de cardiología, XII congreso

¹⁹ Eventos al año, Op.Cit., página 21

²⁰ Listado de congresos y convenciones, consulta realizada abril 24 de 2008,
<http://www.avianca.com/Inicio/Navegacion/Corporativo/MasServicios/es/CongresosYConvenciones.htm>

mundial de ecocardiografía, II congreso internacional de seguridad de la información, la LXIII asamblea general de afiliados ANDI, entre otros (ver anexos C) los cuales constituye una demanda potencial para la empresa N&S Ltda.

3.3.2 Políticas de Precio

El precio varía de acuerdo con el presupuesto, número de personas participantes, el lugar, los gustos y deseos de la empresa contratista²¹. Generalmente cuando una empresa solicita servicios en organización de eventos muestra el presupuesto con que cuenta para la realización del mismo, y alrededor de ese presupuesto los organizadores de eventos crean propuestas para el cliente, las empresas organizadoras de eventos en muchos casos presentan dos o mas cotizaciones, una en la cual se ajustan al presupuesto del cliente y otras un poco mas elevadas pero con muchos atributos que podrían llamar la atención del cliente y hacer que este pague un poco mas por el servicio. En esto juega un papel muy importante la habilidad y la experiencia de la empresa organizadora así como también su relación con los proveedores que les permitan conseguir tarifas especiales y desarrollar ofertas atractivas para los clientes, que compitan con la de las demás empresas organizadoras de eventos. La ganancia de la empresa organizadora es el porcentaje de comisión que cobra la por la asesoría y el acompañamiento en la organización y realización del evento.

²¹ Debe tenerse en cuenta que existen otros factores que pueden incidir en los precios, tales como: competencia, temporadas turísticas, la inflación y demás variables económicas que inciden en los precios.

- Fijar un porcentaje de comisión de acuerdo con los que se manejan en el sector, que sea competitivo en el mercado para evitar la retirada de clientes.
- Fidelizar proveedores y realizar alianzas con el fin de ofrecer un servicio de calidad y a un precio atractivo que vaya de acuerdo con el presupuesto y las exigencias de la empresa contratista.
- Realizar descuentos en forma de cortesías por parte de la empresa dependiendo la magnitud del evento y fidelidad del cliente.

3.3.3 Políticas de Promoción

- Mantener actualizadas bases de datos del mercado meta con fin de identificar nuevos clientes
- Realizar intensa labor de Marketing directo con el fin de dar a conocer la empresa en el mercado y los servicios que ofrece, a través de correo directo: cartas dirigidas a las empresas con el portafolio de servicio y aplicar el telemarketing para seguimiento de los correos enviados.
- Realizar visitas personalizadas a las empresas con el fin de tener un contacto más directo con los posibles clientes.
- Invitar a clientes potenciales a eventos organizados por la empresa con el fin de que observen la calidad del servicio que la empresa ofrece.

- Aplicación de estrategias de comunicación como la aparición en revistas especializadas y folletos de los gremios y promotores del turismo corporativo en la ciudad.
- Identificar principales empresas de la región y el país que participen en este tipo de actividades con el fin de hacerles llegar información sobre la empresa y los servicios que presta.
- Aplicación del Marketing digital: correos electrónicos y la creación de un sitio Web a través del cual los clientes se puedan comunicar y conocer los servicios y productos q ofrece la empresa.

3.3.4 Políticas de Distribución

- Optimizar los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes.
- Total Cumplimiento con el montaje del evento en el tiempo y lugar indicado con el menor margen de error posible
- Modificar las instalaciones del punto de venta de tal forma que el cliente se sienta cómodo al visitar la empresa y creando pequeños escenarios donde se exhiban los servicio ofrecidos.
- Utilización de un canal virtual donde los clientes a través de una pagina Web puedan hacer sus pedidos.
- Utilización de un canal de agentes intermediarios que estarían ubicados en otras ciudades del país como Bogotá, Medellín y Barranquilla principalmente, éste agente estaría encargado de de promocionar servicios

de la empresa a otras empresas interesadas en realizar eventos en la ciudad de Cartagena, sin ningún vínculo laboral pero recibiendo buenas comisiones por su labor.

CONCLUSIONES

Una vez terminado el plan de marketing para la empresa N&S Ltda. se puede concluir que el mercado de eventos en la ciudad de Cartagena se encuentra en constante crecimiento gracias a la belleza histórica de la ciudad que atrae miles de turistas y clientes corporativos, y los esfuerzos del Gobierno Nacional y promotores turísticos quienes han impulsado este sector gracias a que es una importante fuente de generación de empleo y captación de divisa, pues el turismo de eventos representa un gasto tres veces superior al del turismo vacacional.

El mercado de eventos en la ciudad de Cartagena es muy competitivo, pues cuenta con muchas empresas bien preparadas en la prestación de servicios logísticos en organización de eventos y es común la entrada de nuevos competidores teniendo en cuenta el gran potencial del sector, lo cual ha generado una fuerte rivalidad entre ellas lo que lleva a las empresas a aplicar planes y estrategias de marketing para ser más competitivas y mantenerse en el mercado.

La empresa N&S Ltda. cuenta con algunas ventajas para competir en el mercado dado sus excelentes relaciones en el sector empresarial y la experiencia de los socios en la organización de eventos, las cuales constituyen herramientas claves para el éxito en los eventos y lograr la fidelidad del cliente.

Sin embargo el análisis FODA aplicado a la empresa reveló fuertes debilidades de tipo administrativa y comercial, pues la gerencia es deficiente por su desconocimiento del mercado y la falta de organización que permita un mejor funcionamiento de la empresa. En el área comercial es evidente la deficiencia en cuanto al uso del marketing ya que no posee las herramientas necesarias para penetrar el mercado y captar clientes, por lo cual prácticamente la empresa es desconocida en el mercado.

Por tal motivo se propuso un plan de marketing para la empresa N&S Ltda. que le permitirá a la empresa tener una visión más amplia del sector y las estrategias propuestas posibilitaran el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado de eventos en Cartagena.

El mercado de eventos en la ciudad de Cartagena presenta muchas oportunidades gracias a la demanda de eventos que en los últimos años ha venido en crecimiento y pronostica un crecimiento constante en los años venideros. De igual forma la firma de un TLC con los Estados Unidos presenta una gran oportunidad par el sector y significa grandes retos para la empresa porque si bien el tratado seria fuente de clientes potenciales también traería consigo nuevos competidores bien preparados, lo que una vez mas ratifica la importancia de la aplicación de un plan de marketing para que la empresa comience a posicionarse en el mercado y en el momento que este tratado se haga efectivo la empresa esté en condiciones para enfrentar los nuevos retos.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIZA, Marcela, ANÁLISIS COMPETITIVO PARA LA EMPRESA N&S LTDA., Año 2006.
- BÁEZ, Javier Eduardo, BALANCE DEL TURISMO REGIONAL EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTAS Y PERSPECTIVAS: LOS CASOS DE BARRANQUILLA, CARTAGENA Y SANTA MARTA, Cartagena de Indias D. T. y C. : Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2000.
- GULTINAN, Joseph.; Paul, Gordon. ADMINISTRACIÓN DE MARKETING, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición.
- HITT, Michael.; Ireland, Duane.; Hoskisson, Robert E. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, International Thomson Editores, Tercera Edición.
- KINNEAR, Taylor. INVESTIGACION DE MERCADOS, UN ENFOQUE APLICADO, Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición
- KOONTZ Harold. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN: UN ENFOQUE INTERNACIONAL, Editorial Mc Graw Hill, Séptima Edición, 2007.
- KOTLER, Philip; Amstrong, Gary. FUNDAMENTOS DE MARKETING, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición.
- KOTLER, Philip, DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, Quinta Edición.
- SERNA, Humberto, GERENCIA ESTRATEGICA, Editorial 3R Editores, Octava Edición, 2003.
- http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html
- <http://www.avianca.com/Inicio/Navegacion/Corporativo/MasServicios/es/CongresosYConvenciones.htm>
- <http://www.cartagenatravel.com/espanol/queescicavb.htm>
- <http://www.elace.net/novedades.html>

- <http://www.emagister.com/produccion-organizacion-eventos-cursos-604347.htm>
- <http://www.expocol.com/vbecontent/library/documents/DocNewsNo7767DocumentNo6619.HTM>
- www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Prensa/PrensaNacional/Marzo16-20.doc
- <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml>

ANEXO A. ENTREVISTA GERENTE N&S LTDA.

Entrevistado: Ing. Marcela Ariza Corena. Gerente N&S LTDA.

1. ¿Por que surge la empresa N&S Ltda.?

R/ El negocio surge por las excelentes relaciones en ámbito empresarial y por nuestra experiencia en eventos de tipo empresarial dada la vinculación de mi socia y mi persona con el gremio de las pequeñas y medianas empresas como funcionarias de la Asociación Colombiana de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI).

2. ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?

R/ La empresa se dirige principalmente a clientes corporativos, es decir al sector empresarial de Cartagena interesado en participar u organizar eventos en la ciudad, ya sean congresos, convenciones, ruedas de negocios o comerciales demás eventos.

3. ¿Cómo ve el mercado en la actualidad?

R/ Es un mercado con mucho potencial, Cartagena se ha consolidado como la capital colombiana de los eventos, escenario a diario de múltiples eventos comerciales lo cual abre muchas oportunidades a nuestro negocio.

4. ¿Cuál es el estado actual de la Empresa en el mercado?

R/ La empresa se encuentra en una etapa de introducción en un mercado donde hemos encontrados muchas empresas ya posicionadas dedicadas a esta actividad, por lo cual vemos la necesidad de implementar estrategias mercadeo sólidas que nos permitan posicionar nuestra empresa y ser líderes en el mercado de eventos de la ciudad de Cartagena.

5. ¿Qué estrategias de marketing utiliza la empresa?

R/ la empresa no cuenta con estrategias de mercadeo concretas, la empresa se ha promocionado a través del envío de cartas de presentación a una amplia base de datos de clientes potenciales, ofreciendo nuestros servicios y por medio de anuncios publicitarios en las páginas amarillas y Danaranjo.

6. ¿Cómo fijan los precios?

R/ los precios varían según las necesidades del cliente, este depende de la magnitud del evento, número de participantes y la calidad de los equipos y materiales que se van a utilizar en el desarrollo del mismo.

7. ¿Posee información sobre el sector en el que compite su empresa en lo relacionado con la competencia y las potencialidades del mercado?

R/ No poseemos muchos datos sobre el sector, se realizó en el 2006 un breve análisis del sector que nos proporcionó una información muy general del sector de eventos en el cual compite nuestra empresa.

8. ¿La Empresa maneja algún tipo de alianzas con otras empresas?

R/ La empresa no cuenta con alianzas solidas, se han logrado acuerdos de cooperación con algunos proveedores que nos permiten ofrecer propuestas atractivas a nuestros clientes.

9. ¿Cómo ve a la empresa en el futuro?

R/ Nos vemos como la empresa líder en organización de eventos, por eso la necesidad de mejorar nuestros procesos e implementar estrategias que nos permitan ser más competitivos.

ANEXO B. METODOLOGIA DE LAS VISITAS REALIZADAS

Se realizaron visitas a algunas de las principales empresas de organización de eventos en Cartagena (Centro de Convenciones y Exposiciones Cartagena de Indias, Contactos L' Alianza, TCI Estrellas, Aviatour y Gema Tours) En las visitas realizadas, se dialogó con jefes de eventos y asistentes comerciales de las distintas empresas, los cuales compartieron su experiencia en este mercado, información que sirvió para realizar la descripción del mercado de eventos en la ciudad de Cartagena y ver que tan preparada esta la competencia que enfrenta la empresa N&S Ltda.

En el desarrollo de las visitas se plantearon los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el estado actual de la empresa en el mercado?
2. Dinámica del negocio: ¿cómo funciona el negocio?, ¿Organización de la empresa?, ¿proveedores?, ¿precios?, ¿formas de pago?
3. ¿Maneja algún tipo de alianzas con otras empresas?
4. ¿Tiene conocimiento sobre quiénes son sus competidores?
5. Oportunidades y potencialidades del sector
6. ¿Cómo está la ciudad en cuanto a ofrecer personal calificado para trabajar en el sector de turismo de eventos?

ANEXO C. LISTADO DE CONGRESOS Y CONVENCIONES CARTAGENA 2008

Enero:

1. II festival internacional de música clase
2. III conferencia del foro andino del PVC

Febrero:

3. III Colombia oil and gas conference
4. Seminario iberoamericano sobre accesibilidad al medio físico
5. Encuentro XXVI comisión permanente de la red intergubernamental ibero. De coop. Técnica
6. II congreso internacional de TV.
7. Seminario sobre estadística de ciencia y tecnología
8. XXII congreso colombiano de cardiología, XII congreso mundial de eco cardiografía
9. II curso de formación para cuadros medios y dirigentes de la unión lat. de ciegos
10. V seminario sobre armas pequeñas y ligeras : instrumentos sobre armas de fuego y su implementación en lat.
11. XXXII jornadas colombianas de derecho tributario
12. IXELMODA
13. Seminario sobre asistencia a víctimas del terrorismo y otros delitos violentos
14. Seminario la protección de la infancia y la juventud ante el uso ilícito de nuevas tecnologías pornografía infantil
15. Seminario formación continua en las administraciones publicas
16. 48 festival de cine de Cartagena
17. Andina Link 2008

Marzo:

18. Cooperación para el desarrollo con pueblos indígenas en el marco de las estrategias de la coop. española con los pueblos indígenas
19. Seminario cohesión territorial en América latina
20. Curso desarrollo local y competitividad territorial
21. Seminario mecanismos y procedimientos de intercambio de inteligencia estratégica sobre seguridad publica en iberoamerica
22. V congreso internacional de cirugía plástica y facial
23. V simposio internacional en resistencia antimicrobiana
24. Encuentro fortalecimiento del tejido asociativo juvenil como instrumento para el desarrollo de la región andina
25. Congreso naturgas
26. Seminario derecho de asilo y reconocimiento de refugiados
27. IV encuentro iberoamericano sobre calidad turística

Abril:

28. Seminario planificación desarrollo y viabilidad
29. Seminario infraestructuras viales y usuarios vulnerables
30. Seminario elementos claves en la supervisión y regulación de mercados de valores
31. Encuentro internacional de responsabilidad social empresarial "RSE"
32. IV jornadas de coop. educativa con iberoamerica sobre tecnología de la información y la comunicación
33. Curso formación de profesionales en áreas de VIH

34. Taller los servicios geológicos en la evaluación de los recursos de aguas subterráneas
35. Congreso fiap - asofondos, multifondos, ahorro provisional voluntario y mercado de capitales
36. Comunicación y cultura
37. Seminario el reforzamiento de la capacidad de los estados de la región iberoamericana en la seguridad de grandes eventos
38. Curso la justicia penal int. la persecución del delito instituciones internacionales: situación y perspectivas de desarrollo.
39. VIII congreso de la asociación colombiana de geriontologia y geriatría y congreso latinoamericano
40. Simposio internacional de resonancia magnética
41. Centros comerciales
42. Seminario irg-regulatel : los servicios móviles en América latina, universalización e innovación
43. II seminario sobre planificación, política presupuestaria y políticas de personal
44. Seminario sobre diseño de muestras en encuestas a empresas y hogares
45. XXVI congreso de derecho del trabajo y de la seguridad social de Colombia
46. I simposio latinoamericano de cirugía cosmética
47. Reunión del cluster de empresarialidad dinámica
48. IV encuentro de responsables de genero de la AECI
49. V reunión del taller del cluster fomin sobre contabilidad y auditoria: adopción de normas int. de información financiera
50. XXIII jornada de opinión cooperativa
51. Encuentro de lideres universitarios "liderazgo con responsabilidad el tiempo de globalización

Mayo:

52. XXIII jornada de opinión cooperativa
53. XXXIV conferencia rotaria distrito 4280
54. Congreso internacional de porcicultores
55. Patología geotécnica
56. Curso evaluación de las políticas sociales de lucha contra la pobreza y la exclusión social
57. Curso evaluación de la discapacidad
58. II congreso internacional de seguridad de la información
59. Control interno en la administración tributaria
60. Encuentro aspectos int. de las administraciones tributarias
61. Seminario la administración electrónica al servicio del ciudadano
62. Seminario buenas prácticas para la participación de las mujeres en la política lat.
63. Seminario los controles en los procesos electorales: controles internos y externos de naturaleza judicial y económica.
64. V congreso colombiano de bancos de sangre y medicina transfusional
65. Sumaq Summit 2008 liderazgo empresarial
66. Seminario iberoamericano de integración regional de la energía
67. Taller de capacitación sobre actualización de estrategias de tratamiento de adolescentes consumidores problemáticos de drogas
68. Seminario la red iberoamericana de protección de datos personales: naturaleza, perspectivas, objetivo

- 69. XXVI congreso nacional de obstetricia y ginecología
- 70. V congreso mundial de perinatología

Junio:

- 71. Curso capacitación de responsables y expertos de organizaciones locales que desarrollan observación electoral
- 72. Derechos humanos y terrorismo
- 73. Seminario hacia el VI informe sobre derechos humanos de la federación iberoamericana de ombudsman
- 74. Seminario de formación de formadores sobre especies forestales
- 75. Seminario de formación de formadores sobre desarrollo rural y agricultura sostenible
- 76. Seminario de formación de formadores sobre horticultura protegida y semiprotegida
- 77. IV encuentro iberoamericano sobre marketing de los destinos turísticos
- 78. XIII convención bancaria 2008, XVI muestra de productos y servicios para el sector financiero
- 79. Curso políticas especiales para las personas mayores en iberoamerica
- 80. Curso de redención de cuentas en organizaciones sin ánimo de lucro
- 81. Curso de conservación y restauración de documentos de archivos
- 82. Introducción de los aspectos civiles de las misiones de paz
- 83. IV encuentro iberoamericano de derecho aduanero
- 84. Planificación integral de residuos
- 85. Curso sobre las normas internacionales de contabilidad
- 86. X congreso nacional y I congreso internacional de servicios públicos domiciliarios
- 87. Curso de conservación y restauración de documentos de archivos
- 88. XV foro farmacéutico

Julio:

- 89. Conferencia iberoamericana de justicia constitucional
- 90. Encuentro de expertos y funcionarios de juventud iberoamericanos
- 91. Seminario estrategias políticas de cambio para gestionar reformas inspiradas en la carta iberoamericana de la función pública
- 92. IV congreso internacional de minería petróleo y gas
- 93. Curso ciencia , tecnología y desarrollo social
- 94. Seminario de clausura de la tercera edición del programa de especialización en planificación estratégica urbana
- 95. Seminario de inicio de la cuarta edición del programa de especialización en planificación estratégica urbana
- 96. I seminario presencial de la V edición de la maestría int. en administración tributaria y hacienda pública
- 97. I seminario presencial de la II edición de la maestría int. En hacienda pública y adm. financiera
- 98. I seminario sobre política fiscal y Adm. tributaria en procesos de integración
- 99. Seminario evaluación, calidad, aprendizaje y rendición de cuentas
- 100. Curso int. juventud, derecho, democracia en la región andina
- 101. Seminario formación vial escolar en iberoamerica
- 102. VII congreso panamericano en control y prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo

103. Seminario protección y apoyo a la familia y a la primera infancia
104. I curso int. para la ejecución del tratado sobre los recursos fitogenéticos para la alimentación y la agricultura

Agosto:

105. IV encuentro latinoamericano de cirujanos de cadera y rodillo
106. Consejo general del notariado
107. VII curso de proceso digital de imágenes de satélites
108. Taller sobre técnicas actuariales y financiamiento de la seguridad social
109. Curso el riesgo de inundación en zonas urbanas, medidas correctoras
110. Jornadas iberoamericanas sobre parámetros de calidad en control orgánico y radioquímica de aguas
111. V congreso fiavac.VII cong.vepa Colombia - asociación col. de médicos veterinarios
112. LXIII asamblea general de afiliados

Septiembre:

113. Curso los biocombustibles líquidos
114. Seminario violencia de género medidas multidisciplinarias de protección de la mujer
115. Seminario derechos de los ciudadanos en su relación con la adm. de justicia como servicio de calidad
116. Foro internacional enfrentando el desafío global de competitividad
117. Congreso colombobrasileño de medicina estética
118. Curso el asociacionismo como vía para el fortalecimiento del sector artesano de los países del área andina
119. Curso fármaco genética, fármaco vigilancia y ensayos clínicos : impacto en salud para poblaciones indígenas iberoamericanas
120. Seminario sobre condiciones de seguridad y salud en las obras de edificación
121. XI congreso de tesorería
122. Taller de las comunidades afroandinas
123. Seminario registro mercantil: seguridad y agilidad de las relaciones jurídico económicas
124. VI encuentro sobre gestión de centros históricos
125. Encuentro la independencia del notario y del registrador
126. Encuentro el proceso e implantación de la figura aduanera de operador económico autorizado en la unión europea
127. IV encuentro de responsables de género de la AECI
128. XI simposio internacional de gestión humana
129. XXVIII reunión nacional "las facultades de ingeniería y su aporte al desarrollo"

Octubre:

130. International society for the study of lumbar spine
131. V reunión riocc
132. Curso simulación hidrológica distribuida simpa
133. Seminario política de los recursos humanos en las Adm. Públicas
134. X iberomet congreso iberoamericano de metalurgia y materiales
135. Auditorías financieras y de gestión, verificación de la calidad de la auditoría
136. Curso nacional Scctot hombro y artroscopia

137. Seminario de participación de agentes sociales en cultura y desarrollo
138. Seminario garantías legales y constitucionales de los derechos fundamentales
139. Seminario tratamiento de los datos personales en Internet
140. Góndola
141. V jornadas de coop. educativa con iberoamerica sobre atención a la diversidad e inclusión educativa
142. III jornadas de cooperación educativa con iberoamerica sobre cultura de paz
143. Curso construyendo políticas en salud orientadas a la equidad de genero
144. 5º congreso panamericano de neonatología
145. Conferencia iberoamericana de justicia constitucional

Noviembre:

146. Seminario las finanzas de las entidades locales: suficiencia, buen gobierno y nuevas tecnologías.
147. Seminario evaluación de políticas para la eficiente asignación de recursos públicos
148. Curso formación judicial especializada la libertad y la seguridad en los procesos penales modernos
149. Curso sobre gerencia publica de los gobiernos locales
150. Seminario gestión adaptativa en áreas protegidas de iberoamerica ante el cambio global

151. Séptimo seminario regional sobre propiedad industrial para jueces y fiscales de América lat.
152. III curso sobre uso y explotación de los productos de los modelos numéricos de predicción meteorológica
153. VI congresos de riesgo financiero

Diciembre:

154. Encuentro jóvenes: promoción de oportunidades para un empleo decente
155. Seminario seguridad , señalización y mantenimiento en metropolitano
156. Patología geotécnica
157. VI conferencia interamericana sobre responsabilidad social de la empresa