



PLAN ESTRATÉGICO

**Este documento tiene por finalidad dar un
contexto del proceso de planificación estratégica de
Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A.
para el periodo 2024 – 2028**



**PLAZA
MAYOR
MEDELLÍN**

CONVENCIONES Y EXPOSICIONES

Tabla de contenido

Equipo de Construcción Plaza Mayor Medellín S.A.	3
1. Introducción	4
2. Marco contextual de la industria	5
3. Desarrollo metodológico	7
3.1 El concepto de estrategia	7
3.1.1 Análisis del entorno	10
3.1.2 Formulación de la estrategia	11
3.1.3 Implementación de la estrategia	11
3.1.4 Control y evaluación	12
3.1.5 Comunicación y cultura	12
3.1.6 Revisión y ajuste continuo	12
3.2 Puesta en marcha de metodología	12
3.2.1 Objetivo	12
3.2.2 Herramienta de ideación	13
3.2.3 Aplicación herramienta FODA	13
3.2.4 Realización de las estrategias FODA cruzado: FO- FA- DO- DA	16
3.2.5 Conceptualización misión, visión y objetivos estratégicos	18
4. Estrategia organizacional	20
4.1 Planeación estratégica 2024 - 2028	20
4.1.1 Propósito	20
4.1.2 Misión	20
4.1.3 Visión	20
4.2 Ejes y pilares	21
4.2.1 Enfoque en rentabilidad	21
4.2.2 Orientación al mercado	21
4.2.3 Cultura de la excelencia	22
4.2.4 Gestión ASG (Factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza)	22
4.3 Valores	22
4.4 Implementación estratégica	23
4.4.1 Organigrama	23
4.4.2 Mapa de procesos	26
4.5 Planes y proyecto	26
4.5.1 Plan comercial	26
4.5.2 Plan de infraestructura	26
4.5.3 Proyectos especiales	27
4.5.4 PETI	27
5. Sistemas de medición y control	28
5.1 Indicadores	28
5.2 Plan de acción y proyectos estratégicos	29
6. Conclusión	31
7. Referencias	32
8. Anexos	33

Equipo de Construcción Plaza Mayor Medellín S.A.

Directivos:

Ricardo León Galindo Suárez
Gerente General

María Fátima Díaz Granados
Gerente Comercial

Alejandro Gutiérrez Arias
Gerente Administrativo y Financiero

David Arias Jaramillo
Gerente de Experiencias
e Infraestructura

Mateo Molina Rodríguez
Secretario General

Lorenza Walker Cortés
Directora Jurídica

Juliana Vásquez Acosta
Directora de Mercadeo

Carlos Mario Gómez
Director Auditoría

Base de formulación:

Verónica Palacio López
Directora Planeación
y Desarrollo Organizacional

Yanet Penagos Arias
Ejecutiva de Gerencia

Sebastián Maldonado Restrepo
Analista Innovación

Apoyo:

Carolina Díaz Mariaca
Coordinadora de Comunicaciones

Introducción

En un mundo en constante cambio, donde la tecnología y el impacto ambiental son los protagonistas de la agenda global, reconocemos la importancia de adaptarnos y anticiparnos a las tendencias emergentes del entorno que nos rodea y en particular de la industria de eventos y reuniones. Este Plan Estratégico refleja nuestro compromiso con la innovación, la excelencia y el desarrollo sostenible, criterios fundamentales que nos permitirán consolidar nuestra posición como uno de los centros de convenciones más importantes de América Latina.

Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A. se ha convertido en un símbolo fundamental del progreso de Medellín y la Región, gracias al arduo trabajo que ha realizado durante 53 años en favor del desarrollo de la industria de reuniones de la ciudad y el país. Este lugar nació con un propósito claro: servir a Medellín, a su industria y a todos los actores que han hecho de esta ciudad un referente de resiliencia y transformación en Colombia y en el mundo.

Con la formulación del Plan Estratégico 2024 – 2028 buscamos reafirmar este propósito y este compromiso que *Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A.* ha adquirido con la ciudad-región, siendo este documento la hoja de ruta que guiará las decisiones corporativas, posibilitando la formulación de estrategias y proyectos que lleven a la entidad a cumplir con su objeto misional, trazando objetivos claros y pilares que caracterizan el quehacer de la organización durante este periodo.

Hoy *Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A.* se plantea tres retos que enmarcarán el quehacer de la organización: incrementar la rentabilidad del negocio, fortalecer la relación con nuestros clientes a través de las experiencias que se crean y simplificar los procesos organizacionales en favor de la eficiencia y de la eficacia. Dichos objetivos serán ejes transversales de todo este planteamiento estratégico y el engranaje corporativo debe trabajar en pro de lograr materializarlo.

Finalmente, *Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A.* se reconoce como un actor estratégico en el Conglomerado Público del Distrito Especial de Medellín, ya que cumple un rol fundamental en las múltiples estrategias de promoción del desarrollo económico, el turismo y el entretenimiento. Por ende, este Plan Estratégico también está articulado con la estrategia de ciudad y las necesidades y retos, planteados en el *Plan de Desarrollo Distrital 2024-2027 "Medellín Te Quiere"*.

Marco contextual de la industria

La industria de los eventos o también conocida como industria MICE por sus siglas en inglés (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions/Events*), ha comenzado a transitar un nuevo camino tras los complejos años de inicio de la actual década. Hoy con la puesta en marcha de una revolución sin precedente en materia tecnológica y con las nuevas dinámicas que surgen en materia de consumo de contenido y experiencias, la industria está viviendo, posiblemente, uno de los momentos de mayor transformación, cambiando por completo la concepción que antes se tenía de los eventos. A continuación, se presenta un marco general del estado actual de la industria.

Superadas las discusiones sobre la recuperación económica tras los años de pandemia, la industria ha puesto la mirada sobre otros fenómenos complejos que han comenzado a impactar de manera sustancial la realización de eventos. La incertidumbre sobre el estado de la economía global, el surgimiento de las tensiones geopolíticas alrededor del mundo o el posicionamiento de la inteligencia artificial, han transformado por completo el *mindset* del mercado con relación a sus dinámicas de consumo sobre eventos, lo que ha retado a los múltiples actores de la industria a adaptarse de forma vertiginosa para responder de manera efectiva a los retos que se imponen para visualizar un futuro próspero. No implica entonces, que las complejidades del mundo moderno sean un traspie para la industria, por el contrario, como cuenta el *2024 Global Meetings and Events Forecast de American Express GBT* (AMEX GBT, 2024), hoy una gran mayoría de los líderes de la industria (82%), son poseedores de un entusiasmo sobre el futuro de los eventos.

Las dinámicas corporativas y las tendencias laborales han demostrado la relevancia que tienen para la sociedad el encuentro presencial entre seres humanos, reafirmando el rol fundamental que tienen los eventos presenciales para la transformación y la innovación de todos los sectores de la economía. Según el informe de AMEX GBT, se espera que para el 2024, el 79% de los eventos tengan componentes virtuales y en cifras del Peiir (Portal Estratégico de Información de la Industria de las Reuniones para América Latina) estas cifras pueden ascender al 86%, dando cuenta de la relevancia entonces de los eventos presenciales (PEiir, 2024).

El posicionamiento de los eventos presenciales representa entonces a su vez una serie de retos que hoy la industria todavía considera fundamentales

para la competitividad del sector. *Knowland y ConferenceDirect* (2024) en su reporte 2024 *State of the Meetings Industry*, destaca como principales prioridades de la industria la implementación de protocolos de diversidad, equidad e inclusión y el bienestar de los visitantes. Por su parte el informe AMEX GBT, menciona la importancia que hoy tienen los eventos pequeños para la industria gracias a su capacidad de generar mayor *engagement* con las marcas y los propósitos, la necesidad de acelerar la adopción de tecnología en las múltiples etapas del desarrollo de un evento para incrementar la eficiencia, disminuir los costos, aumentar el conocimiento y los datos y en últimas fortalecer el ROI.

Para el caso puntual de Colombia, el país pasa por un momento interesante en materia de realización de eventos. El fortalecimiento de la industria del entretenimiento y del sector turismo en Colombia luego de la pandemia han impactado de manera directa a que la industria de los eventos retomara de manera rápida las sendas del crecimiento y tanto centros de eventos como operadores y diferentes proveedores claves de la industria (Galeano Balaguera, 2023). Esto se ve reflejado en que el sector del entretenimiento se ha

posicionado como el de mayor crecimiento económico entre el 2021 y el 2023 (Montoya, 2024) y los importantes crecimientos en materia de recepción de turistas internacionales y los flujos de turismo interno.

Esta nueva dinámica del sector de entretenimiento y turismo ha posibilitado la llegada de múltiples marcas de carácter internacional que han puesto a Colombia y en particular a Medellín en la mirada del mundo, retando a toda la cadena de valor a resolver los múltiples retos que conlleva operar eventos de carácter internacional, mejorando las capacidades técnicas de todos los actores. Aun así, el país no deja de ser ajeno a las dinámicas globales y muchas de las preocupaciones que hoy presenta la industria tales como la adopción de tecnología o la implementación de prácticas sostenibles más rigurosas.

Lo anterior da cuenta del contexto en el que se enmarca la operación de *Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A.* actualmente en relación con su industria, lo que en conclusión también da unas pautas importantes para la estructuración de su estrategia corporativa que le permita posicionarse como un jugador competitivo en el mercado.

3.1 El concepto de estrategia

Existe un gran número de definiciones de estrategia. Diferentes autores, en diferentes momentos de la historia, han hecho sus aportes conceptuales sobre el tema desde diferentes ópticas. Sin embargo, aparecen elementos comunes entre estas definiciones, como son las condiciones externas a las cuales debe responder la empresa, metas y objetivos básicos establecidos, análisis de la situación actual de la empresa en términos de posición, recursos y su proyección, aspectos que serán expuestos más adelante. Mintzberg (1987) es un influyente académico en el campo de la gestión y la estrategia, y aboga por un enfoque más dinámico y adaptativo, enfatizando que las organizaciones deben aprender y evolucionar en lugar de seguir estrictamente planes predefinidos. Asimismo, Salazar Yusti (2021) en su libro *La Estrategia Emergente* ha aportado valiosas ideas, especialmente en el contexto de las organizaciones y la gestión del cambio.

Algunas lecciones clave de su enfoque incluyen:

- **Adaptabilidad:** las organizaciones deben ser capaces de adaptarse rápidamente a cambios en el entorno, lo que implica una estructura flexible que permita ajustes en la estrategia.
- **Cultura organizacional:** la cultura de la organización juega un papel crucial en la implementación de estrategias emergentes. Fomentar una cultura abierta a la innovación y al aprendizaje continuo es esencial.
- **Visión compartida:** es fundamental tener una visión compartida que guíe a todos los miembros de la organización, pero también ser abiertos a la retroalimentación y a nuevas ideas que puedan surgir del equipo.
- **Enfoque en el cliente:** las estrategias emergentes deben centrarse en las necesidades cambiantes de los clientes, lo que implica estar atentos a sus deseos y comportamientos para adaptar la oferta.
- **Experimentación y aprendizaje:** fomentar la experimentación permite a las organizaciones probar nuevas ideas sin miedo al fracaso, aprendiendo de cada experiencia.
- **Redes y colaboración:** promover la colaboración dentro y fuera de la organización ayuda a identificar oportunidades y soluciones emergentes, aprovechando el conocimiento colectivo.

- **Análisis de contexto:** es crucial analizar continuamente el contexto externo e interno, lo que permite a las organizaciones anticiparse a los cambios y en consecuencia ajustar sus estrategias.

Estas lecciones resaltan la importancia de la flexibilidad, la cultura organizacional y el aprendizaje continuo en la formulación y ejecución de estrategias efectivas en un entorno dinámico.

Para el proceso formal de planificación de la estrategia existen varios modelos. Algunos de

ellos incluyen más etapas que otros y utilizan diferentes técnicas y conceptos para desarrollarlas.

¿Qué es la planeación estratégica?

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara el propósito superior, la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales y se formulan las estrategias y planes de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos (BBVA, 2024).



Fuente: elaboración propia.

Para el proceso formal de planificación de la estrategia existen varios modelos y técnicas que posibilitan hacer un ejercicio profundo de análisis de los diferentes componentes de la organización considerando el estado actual del sector al que pertenece la empresa, su tamaño y proceso de crecimiento, el modelo de organización o estructura empresarial, entre otras variables relevantes para comprender la realidad empresarial de la cual es parte.

En el caso particular de este proceso de planificación se tuvo en cuenta la definición de la misión, la visión, las metas corporativas y los objetivos de corto, mediano y largo plazo; el análisis del entorno externo para identificar oportunidades y amenazas; el análisis interno u operativo para conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, sus recursos y competencias; y la definición de las estrategias y sus planes de acción para la implementación.

Beneficios de la planificación estratégica en la gestión de la empresa



Fuente: elaboración propia.

- ➔ Desarrolla la capacidad de todos los involucrados en el seguimiento de las metas.
- ➔ Prepara a toda empresa o negocio para hacer frente a cualquier eventualidad, pues implementa sistemáticamente los planes de acción.
- ➔ Mejora las prácticas en gestión del capital humano y pone en marcha todas las medidas.
- ➔ Incrementa la rentabilidad de una empresa y favorece el crecimiento dentro del mercado.
- ➔ Ofrece un correcto método operativo para enfrentar problemas y acatar oportunidades.

La planificación estratégica es un proceso esencial para el éxito de cualquier organización. En este caso, *Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A.* ve la necesidad de establecer objetivos realistas y alcanzables, y proporcionar un marco para la toma de decisiones. También está en un proceso continuo que requiere la dedicación de todos los miembros de la organización para garantizar que se mantenga enfocado en los objetivos establecidos y asegurar que la organización se desarrolle de manera eficiente, alcanzando resultados exitosos.

Durante el proceso de formulación deben definirse las variables que permitan la medición de la implementación de dichas estrategias, de manera que faciliten la retroalimentación para los procesos de planeación que usualmente se llevan a cabo anualmente y ayuden así a determinar la asignación de los recursos.

A continuación, se describen los elementos para tener en cuenta dentro de cada una de las etapas mencionadas.

3.1.1 Análisis del entorno

Comprender el entorno en el que opera la entidad es esencial para poder preguntarnos:

¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos ir? ¿Cómo llegaremos? ¿Cómo mediremos el resultado?

La fase inicial se enfocó en tener un diagnóstico de la situación actual de la empresa y del entorno, y los posibles escenarios futuros, probabilidades de ocurrencia de cada uno de ellos y riesgos y oportunidades asociados para la empresa.

- ➔ **Evaluación de recursos y capacidades:** se examinaron los recursos tangibles e intangibles de la empresa tales como: el capital, activos físicos, la tecnología, el capital humano, reputación, marca, cultura organizacional, entre otros.
- ➔ **Análisis de la cadena de valor:** se identificaron y evaluaron las actividades primarias y de apoyo que crean valor en la empresa.
- ➔ **Análisis financiero:** se revisó el estado financiero de la entidad.
- ➔ **Análisis externo:** se examinaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al entorno empresarial.
- ➔ **Análisis de la competencia:** se identificó la competencia y otras fuerzas del mercado.

- ➔ **Análisis de mercado:** se estudiaron algunos venues a nivel mundial como referentes de la industria, las tendencias del mercado, segmentación y comportamiento del consumidor.
- ➔ **Análisis FODA:** es esencial en esta etapa de la creación de planeación estratégica, evaluar la situación actual, formular estrategias efectivas y tomar decisiones.

3.1.2 Formulación de la estrategia

Definición del propósito

El propósito es el motivo fundamental por el cual existe la empresa, más allá de la simple obtención de beneficios. Es la fuerza motriz que inspira y motiva tanto a los empleados como a los clientes, alineando todas las actividades de la empresa con una causa mayor.

- ➔ **Definición de la misión y la visión**

Misión: la razón de ser de la empresa y su objetivo principal describiendo qué hace, para quién lo hace y cómo lo hace.

- ➔ **Visión:** hacia a dónde se dirige la empresa en el futuro próximo.

Valores: aquellos elementos que guían el comportamiento de los miembros de la empresa.

Establecimiento de ejes estratégicos

Los ejes claves que la entidad identifica para alcanzar sus objetivos a largo plazo, proporcionando un marco para el desarrollo de estrategias y el cumplimiento de las metas trazadas.

Pilares estratégicos

Son el punto de inflexión entre la estrategia y la acción. Se declaran ambiciones en los diferentes aspectos en que va a apalancar el cumplimiento de la visión organizacional de *Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A.*

3.1.3 Implementación de la estrategia

Desarrollo de planes de acción

El desarrollo de planes de acción claros y bien estructurados es crucial para asegurar la efectividad de la estrategia y alcanzar los objetivos deseados de manera eficiente.

Estructura organizacional

Se evalúa la estructura organizacional y si es necesario se realizan ajustes para apoyar la estrategia.

3.1.4 Control y evaluación

Monitoreo del progreso

- ➔ **Indicadores clave de desempeño (KPIs):** métricas utilizadas para medir el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos, también ayudan a monitorear el progreso, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas.
- ➔ **Revisión periódica:** realizar revisiones regulares para evaluar el progreso y ajustar el curso si es necesario.

3.1.5 Comunicación y cultura

Divulgación interna y externa

- **Transparencia:** asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia y su papel en su implementación. Asimismo, se publique en página web de la entidad, información pública.
- **Motivación:** utiliza la comunicación para alinear al personal con los objetivos estratégicos y mantener la motivación.

Cultura Organizacional

- **Cambio cultural:** promover una cultura que apoye la estrategia a través de incentivos, valores y comportamientos deseados.
- **Compromiso:** fomentar el compromiso con la estrategia en todos los niveles de la organización.

3.1.6 Revisión y ajuste continuo

La planeación estratégica no es un proceso estático. Es importante revisar y ajustar continuamente la estrategia en respuesta a cambios en el entorno interno y externo. La dirección de Planeación y desarrollo organizacional de la entidad apoyará de manera transversal al seguimiento y monitoreo de las metas, para que se mantengan enfocadas al cumplimiento.

3.2 Puesta en marcha de metodología

3.2.1 Objetivo

Se planteo propiciar un espacio de ideación para obtener la información que permitiera definir la estrategia de *Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A.* durante el período 2024-2028.

El espacio reunió gerentes, líderes, coordinadores y analistas claves de la Entidad.

3.2.2 Herramienta de ideación

Fomento de la creatividad y la innovación, generando gran número de ideas y soluciones a través de una serie de preguntas dirigidas.

En primer lugar, se guio la sesión utilizando diferentes métodos y herramientas que, al ser combinadas, permitieron optimizar el tiempo, agilizar el proceso y maximizar el número de fragmentos de ideas:

- ➔ Se indicó encontrar la mayor cantidad de “fragmentos de ideas” sin ninguna restricción estratégica.
- ➔ Se fomentó la participación de todos los asistentes, animando a que todos aportaran sus ideas de manera libre y respondieron conscientemente a lo que se preguntaba.
- ➔ Se estableció un tiempo límite para cada etapa del proceso de ideación, de manera que se mantuviera un flujo constante de ideas y se lograra el objetivo.

➔ Se promovió un ambiente de respeto y apertura, donde todas las ideas fueron valoradas y consideradas sin prejuicios.

➔ Se generaron ideas creativas y novedosas para mejorar sus unidades de negocio, procesos y servicios, entre otros temas.

La importancia de la participación se dio entorno a:

- ❖ Impulsar la creatividad individual y la construcción conjunta de ideas, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y estimulando el pensamiento lateral.
- ❖ Fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre los participantes, permitiendo generar ideas más completas y reales.
- ❖ Involucrar a múltiples mentes en el proceso creativo potencia la diversidad de perspectivas y se amplían las posibilidades de encontrar soluciones innovadoras y viables.

3.2.3 Aplicación herramienta FODA

Se utilizó como técnica administrativa la realización de la Matriz FODA, identificando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para determinar el contexto estratégico a nivel de la

organización y así adquirir un conocimiento integral de ella. Hay que recordar que la FODA es una herramienta útil para la toma de decisiones, ya que permite identificar los factores internos y externos que pueden afectar la organización. Al analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se pueden tomar decisiones informadas que maximicen los resultados positivos y minimicen los riesgos.

Esta técnica ayudó a identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades entendiendo que:

- ➔ **Las oportunidades:** situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización. Se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor de la entidad para garantizar su crecimiento.
- ➔ **Las amenazas:** aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno y representan riesgos para la organización.

- ➔ **Las fortalezas:** las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.
- ➔ **Las debilidades:** las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

Hoy en día las organizaciones se ven obligadas a enfrentar situaciones de cambio continuo, y por eso se planteó la presente metodología para evaluar la situación interna y monitorear, analizar y comprender tendencias y situaciones externas. Asimismo, identificar y definir los elementos críticos que enfrenta *Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A.*

El objetivo en esta etapa fue definir líneas concretas y específicas de acción tendientes a eliminar o minimizar la influencia de las amenazas, y tendientes a aprovechar las oportunidades. Y encontrar las fortalezas y debilidades más relevantes para definir líneas concretas y específicas de acción tendientes a eliminar o minimizar la influencia de las debilidades y

resaltar las fortalezas. Teniendo esto claro, se abordaron una serie de preguntas, algunas por mencionar:

- ¿Aspectos que reflejan el compromiso del equipo de trabajo?
- ¿Qué ventajas competitivas considera que actualmente tiene plaza mayor?
- ¿Recursos internos más valiosos que tiene la empresa?
- ¿Qué procesos considera eficientes en Plaza Mayor?
- ¿Qué les gusta a los clientes de Plaza Mayor?
- ¿Qué aspectos se deben mejorar en Plaza Mayor?
- ¿Cuáles son las razones detrás de las situaciones críticas de Plaza Mayor?
- ¿Qué recursos pueden favorecer el rendimiento?
- ¿Cuáles recursos tecnológicos existentes en el mercado son aprovechados por Plaza Mayor?
- ¿Qué oportunidades de crecimiento tiene la empresa?
- ¿Cómo podemos innovar y generar crecimiento?
- ¿Mencione dos tendencias relevantes de la industria MICE?
- ¿Qué nuevas unidades de negocio se pueden diseñar e implementar en Plaza Mayor, teniendo en cuenta las oportunidades de la industria MICE?
- ¿Quiénes son los competidores actuales de Plaza Mayor? ¿Qué elementos tienen los competidores que puedan afectar o traer a Plaza Mayor para replicar, para generar oportunidades.
- ¿Qué cambios en la industria MICE pueden impactar negativamente al negocio?
- ¿Los costos de los bienes están incrementando? Los aspectos de la economía que crees que son relevantes para la entidad.
- ¿Qué acciones se deben generar para incrementar la rentabilidad de Plaza Mayor?



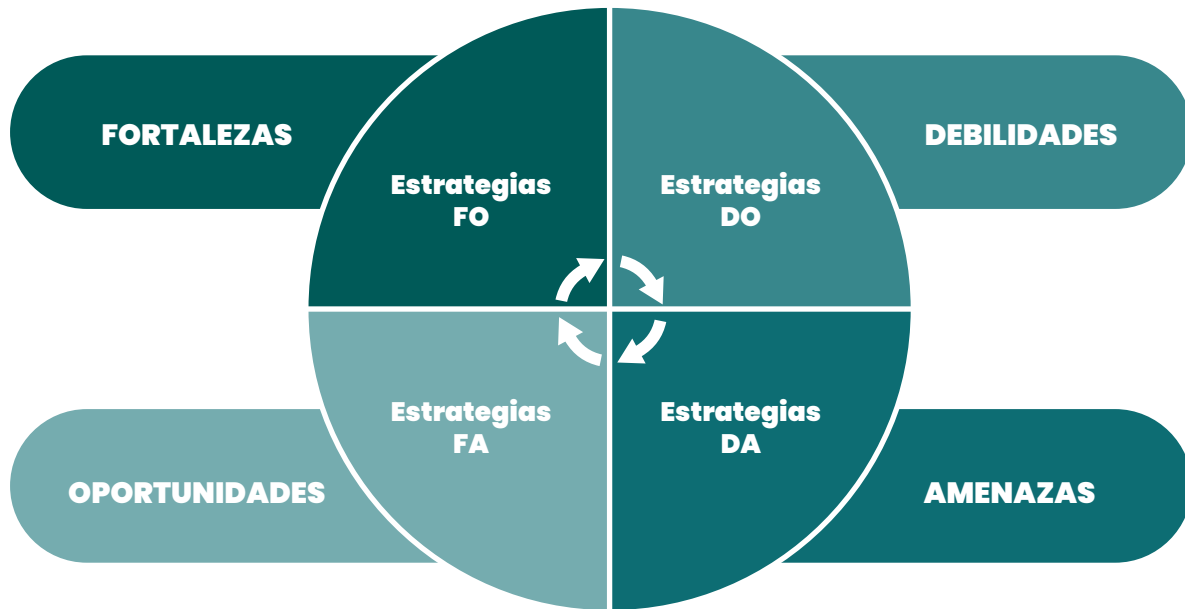
Fuente: elaboración propia a través de la herramienta Miro.

3.2.4 Realización de las estrategias FODA cruzado: FO- FA- DO- DA

En segundo lugar, se consolidó a través de una tabla resumen, la evaluación de fortalezas y debilidades de la organización y de las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su

capacidad interna y su posición competitiva en el mercado.

Con el cruce del FODA se analizó el momento presente de la entidad para identificar las fuerzas que nos ayudan o dificultan conseguir con eficacia y eficiencia el cumplimiento de nuestra misión.



Fuente: elaboración propia.

Los puntos clave que detonaron el FODA cruzado fueron:

- Identificar intersecciones críticas entre las fortalezas internas y las oportunidades externas, así como entre las debilidades internas y las amenazas externas de una empresa, para desarrollar estrategias integradas y adaptativas
- Proporcionar una visión integral que va más allá de la mera identificación de factores aislados, explorando cómo las características internas y externas interactúan para generar estrategias.

Una vez se realizó el levantamiento de la información de este paso, se procedió a combinar de manera estratégica los aspectos internos y externos de la entidad para establecer las estrategias más adecuadas. Sin duda, este análisis también tuvo el propósito de reforzar las fortalezas de la empresa y explotar al máximo las oportunidades. Así como neutralizar las amenazas y corregir las debilidades. Esto implicó un trabajo por parte del equipo de planeación no solo la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; sino definir las acciones estratégicas que permiten concretar con éxito el plan de la empresa.



Fuente: elaboración propia a través de la herramienta Miro.
(https://miro.com/app/board/uXjVOX9s-Pw=)

3.2.5 Conceptualización misión, visión y objetivos estratégicos

La misión es una definición comprensible, clara y concisa del propósito organizacional o identidad. Señala la dirección que las acciones de la organización deben seguir. Revela la imagen que la organización desea proyectar, refleja el concepto que tiene la organización de sí misma, indica los principales productos o servicios que provee, e identifica los principales grupos de interés que la organización busca satisfacer. Refleja en síntesis la razón de existir de la organización, y debe reflejar los mandatos del organismo, identificar las

principales necesidades y problemas que la organización debería manejar, ser realista, definir la población objetivo, y reconocer las expectativas de los principales grupos de interés.

Resulta recomendable acompañar esta declaración de misión con una declaración de visión. La visión es la representación de lo que debe ser en el futuro la organización. Contesta a preguntas relacionadas a cuál es la situación futura deseada de los usuarios y beneficiarios, cual es la posición futura de la organización en relación con las otras, cuáles son las contribuciones distintivas que quieren hacerse en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades que se desea

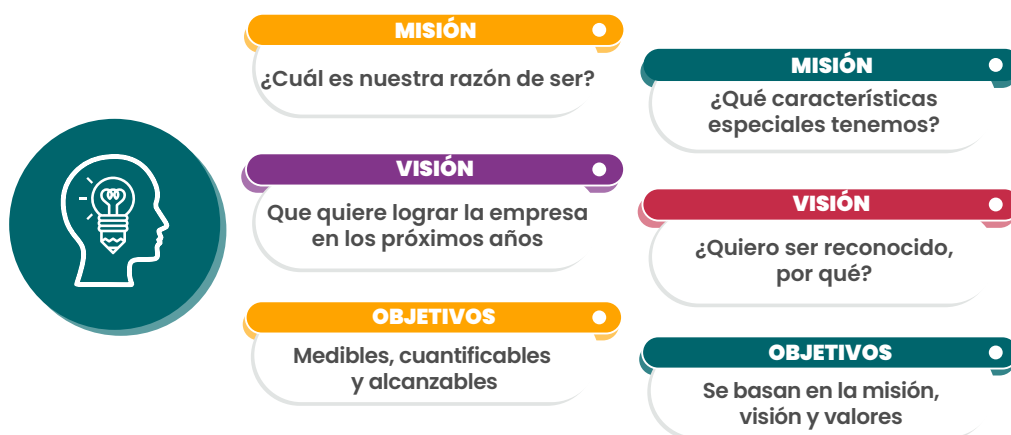
desarrollar. La Visión es la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma y la realidad sobre la cual trabaja. Por lo general la visión incluye tanto los cambios que se desean lograr en el seno de la población objetivo, como la imagen objetivo de la propia entidad.

De esta manera tendremos una declaración de la razón de ser y los valores centrales (**misión**), y una descripción del futuro deseado (**visión**) de la organización.

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo

realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables.

Si bien Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A. hoy viene con una planeación estratégica definida, cada cambio de administración trae sus retos y desafíos a los que se debe enfrentar. Por lo que fue necesario una actualización para asegurar que siga siendo significativa y fácilmente entendible por todos los grupos de interés compatible con el marco normativo existente.



Fuente: elaboración propia.

Con los resultados obtenidos de todo el ejercicio anterior se formuló la Planeación estratégica para su implementación. En el *Anexo No. 1* será posible ver detalladamente el ejercicio y

sus respectivas evidencias para la vigencia 2024 en el cual se soporta el cumplimiento de este Plan Estratégico.

4.1 Planeación estratégica 2024 - 2028

La nueva planeación estratégica 2024-2028 marca un camino de transformación y crecimiento, la cual fue aprobada por la Junta Directiva de la Entidad en Acta No.615 del 7 de junio de 2024, haciendo énfasis en los tres retos importantes propuestos: incrementar la rentabilidad del negocio, fortalecer nuestra relación con nuestros clientes a través de las experiencias que se crean y simplificar los procesos organizacionales en favor de la eficiencia y de la eficacia. Dichos objetivos serán ejes transversales de todo este planteamiento estratégico, entendiendo que todo el engranaje corporativo debe trabajar en pro de lograr materializar dicha ambición. En el marco de esta planeación, Plaza Mayor definió unos ejes y pilares estratégicos, dentro de los cuales se tienen proyectos para cada uno de ellos, planes de acción, metas e indicadores, los cuales son objeto de seguimiento periódico por la Alta Gerencia y la Junta Directiva, a quienes de manera permanente se les informa avances y cumplimiento.

4.1.1 Propósito

Impulsamos el desarrollo socioeconómico de la ciudad-región creando experiencias extraordinarias.

4.1.2 Misión

Somos un aliado estratégico comprometido en crear, operar y facilitar eventos y experiencias que conectan personas, comunidades y organizaciones de todos los sectores con criterios de excelencia, sostenibilidad e innovación.

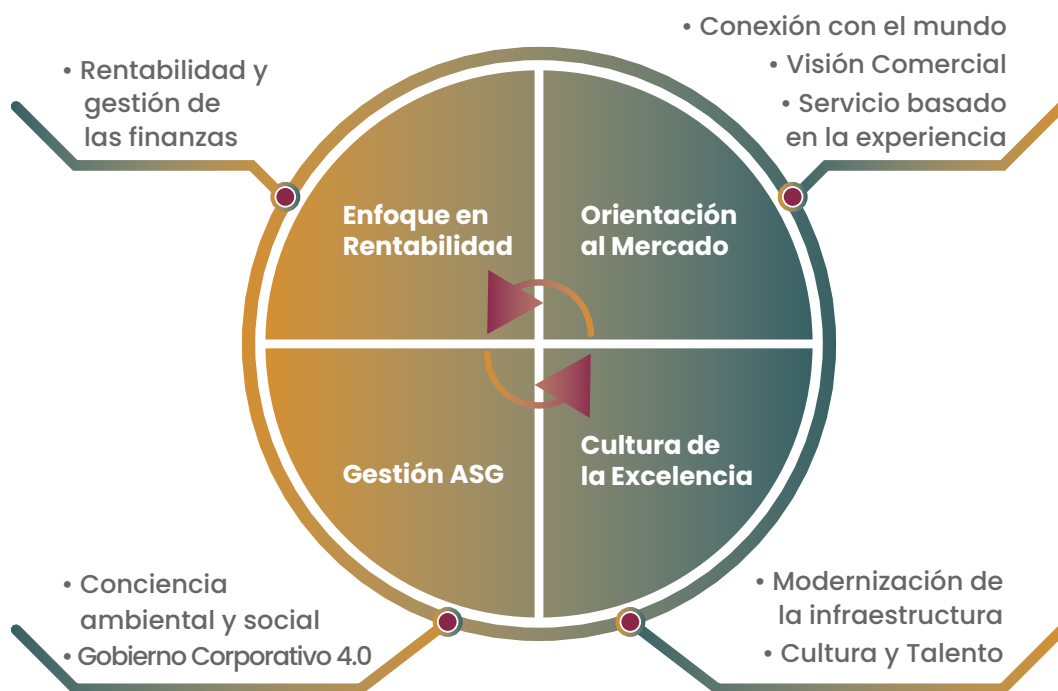
4.1.3 Visión

En el 2028 seremos un pilar fundamental en la consolidación de la ciudad-región como un epicentro de la industria de eventos, el turismo y entretenimiento, generando experiencias y soluciones únicas e innovadoras a

nuestros clientes, gracias a la diversificación de los servicios y a la renovación física y tecnológica con una mirada global.

4.2 Ejes y pilares

Los ejes y pilares estratégicos definidos en Plaza Mayor son fundamentales porque ayudan a la empresa a mantenerse enfocada en sus objetivos y a adaptarse a un entorno cambiante.



Fuente: elaboración propia.

4.2.1 Enfoque en rentabilidad

- **Rentabilidad y gestión de las finanzas:** buscaremos diversificar los ingresos y gestionaremos estratégicamente el EBIDTA mejorando así el flujo de caja y la optimización de recursos.

4.2.2 Orientación al mercado

- **Conexión con el mundo:** seremos un epicentro local, nacional e internacional para la realización de eventos de gran impacto que propicien la conexión de personas, comunidades y empresas de todos los sectores dinamizando

el desarrollo de la ciudad-región y la promoción de un turismo y entretenimiento responsable.

- **Visión comercial:** incrementaremos la ocupación del recinto a partir de la búsqueda activa de nuevos eventos, la reactivación clientes y la construcción de relaciones de valor con una visión centrada en el usuario que posibilite brindar soluciones personalizadas.
- **Servicio basado en la experiencia:** crearemos experiencias integrales de calidad para cultivar relaciones estratégicas con nuestros clientes, basadas en la satisfacción con la prestación de todos nuestros servicios y la innovación en nuestra oferta.

4.2.3 Cultura de la excelencia

- **Modernización de la infraestructura:** recurriremos a la tecnología y las tendencias para modernizar nuestra infraestructura física y tecnológica en favor de la eficiencia de nuestros procesos, la prestación de un servicio de vanguardia y la mitigación de riesgos.
- **Cultura y talento:** fortaleceremos las capacidades de nuestros empleados

desarrollando estrategias integrales para la promoción de los valores institucionales y el crecimiento profesional de la organización en favor de la innovación y la excelencia en el servicio.

4.2.4 Gestión ASG (Factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza)

- **Conciencia ambiental y social:** trabajaremos para mitigar los impactos ambientales de la realización de eventos y generar mayores oportunidades para el desarrollo social de la ciudad-región.
- **Gobierno Corporativo 4.0:** estaremos comprometidos con la gestión ética y legal de la organización desde un enfoque de la sostenibilidad, entregando de manera oportuna y clara la información para la toma de decisiones, velando por los intereses de todos los actores estratégicos.

4.3 Valores

a) Compromiso

En Plaza Mayor cumplimos con nuestras obligaciones y acuerdos de manera oportuna con responsabilidad, dedicación y sentido de pertenencia por nuestra entidad.

b) Integridad

En Plaza Mayor actuamos en concordancia con nuestros valores y principios. Somos honestos, respetuosos y leales con las personas, la entidad y la ciudad.

c) Vocación de servicio

En Plaza Mayor la prioridad son nuestros clientes. Solucionamos sus necesidades de manera oportuna y eficaz, basándonos en el compromiso, la actitud positiva, el respeto y la amabilidad que nos caracteriza.

d) Excelencia

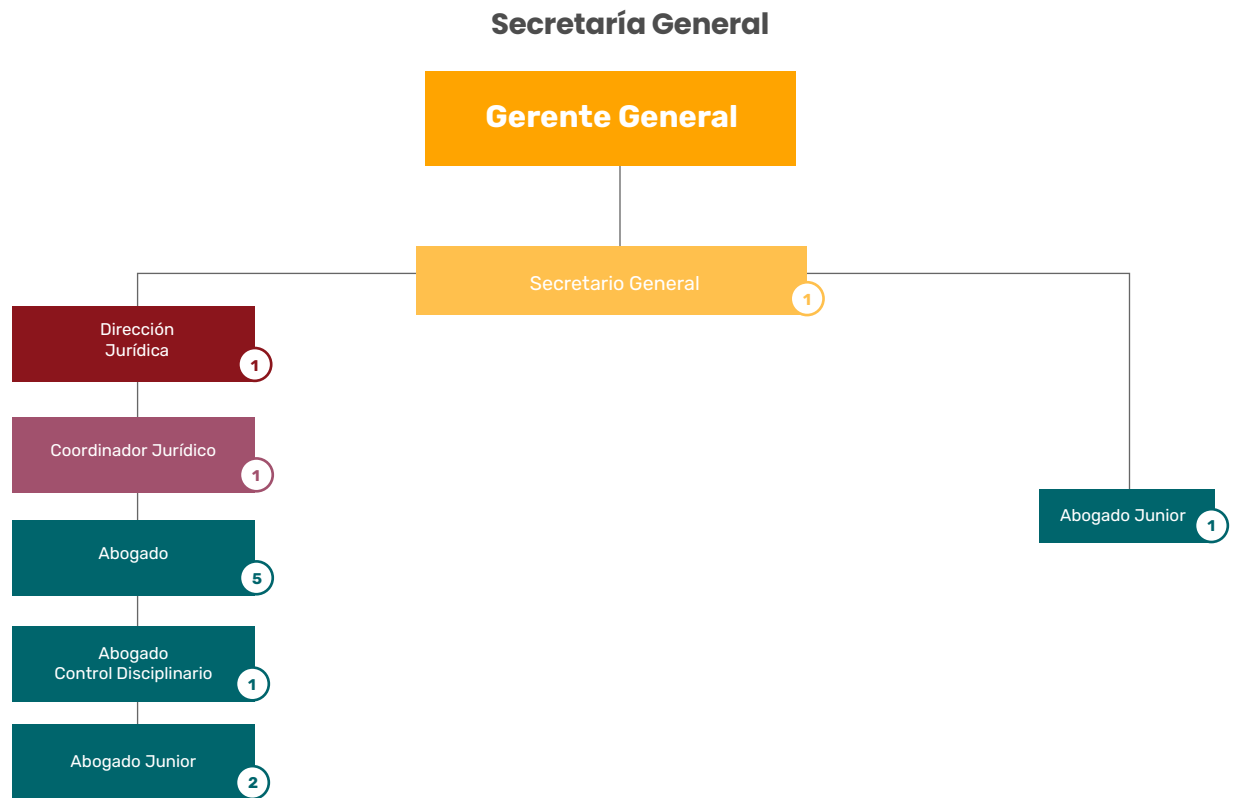
En Plaza Mayor actuamos con altos estándares de calidad y rigurosidad. Somos propositivos, creativos e innovadores buscando hacer lo mejor para crear experiencias extraordinarias.

En el Anexo No. 2 se presenta la planeación estratégica para la vigencia 2024–2028.

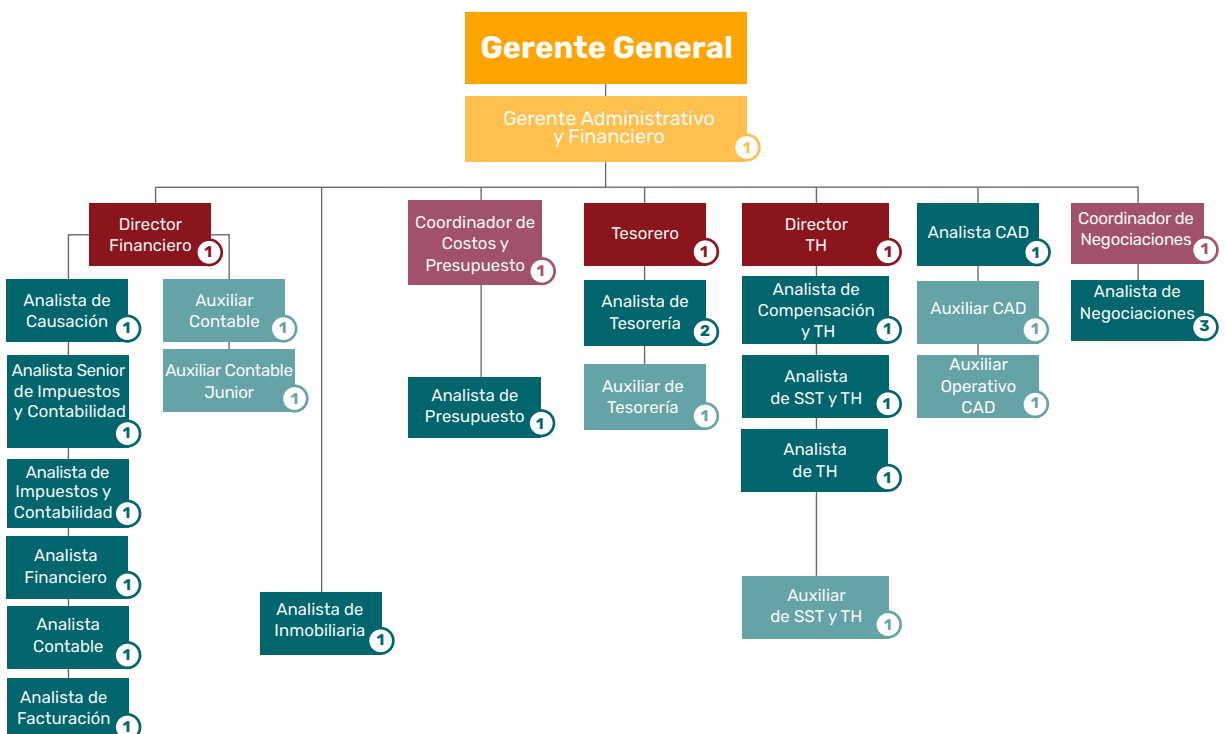
4.4 Implementación estratégica

4.4.1 Organigrama

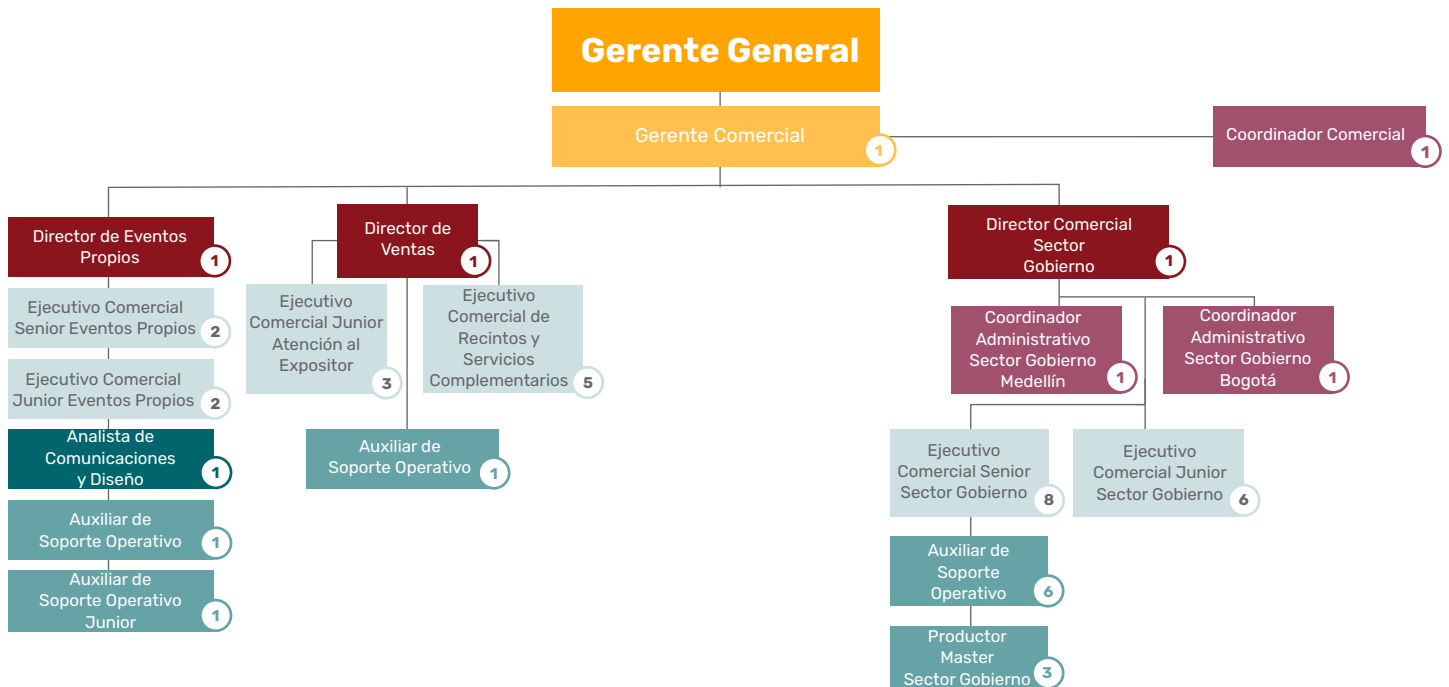




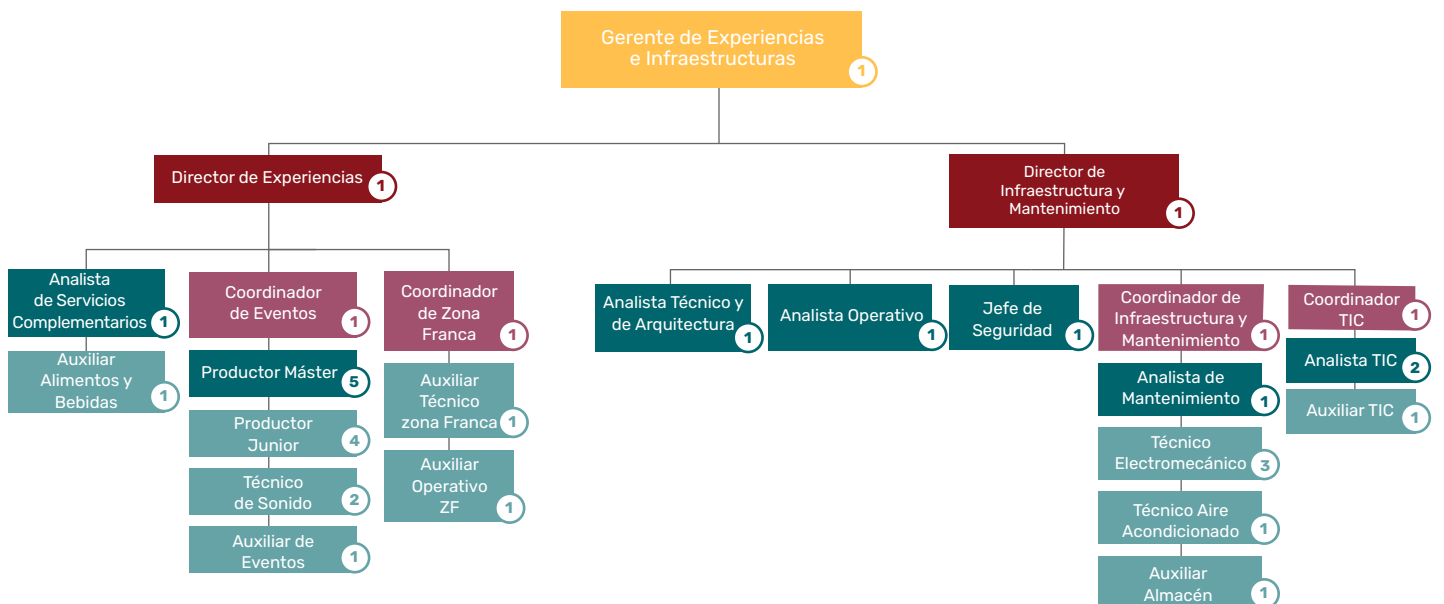
Gerencia Administrativa y Financiera



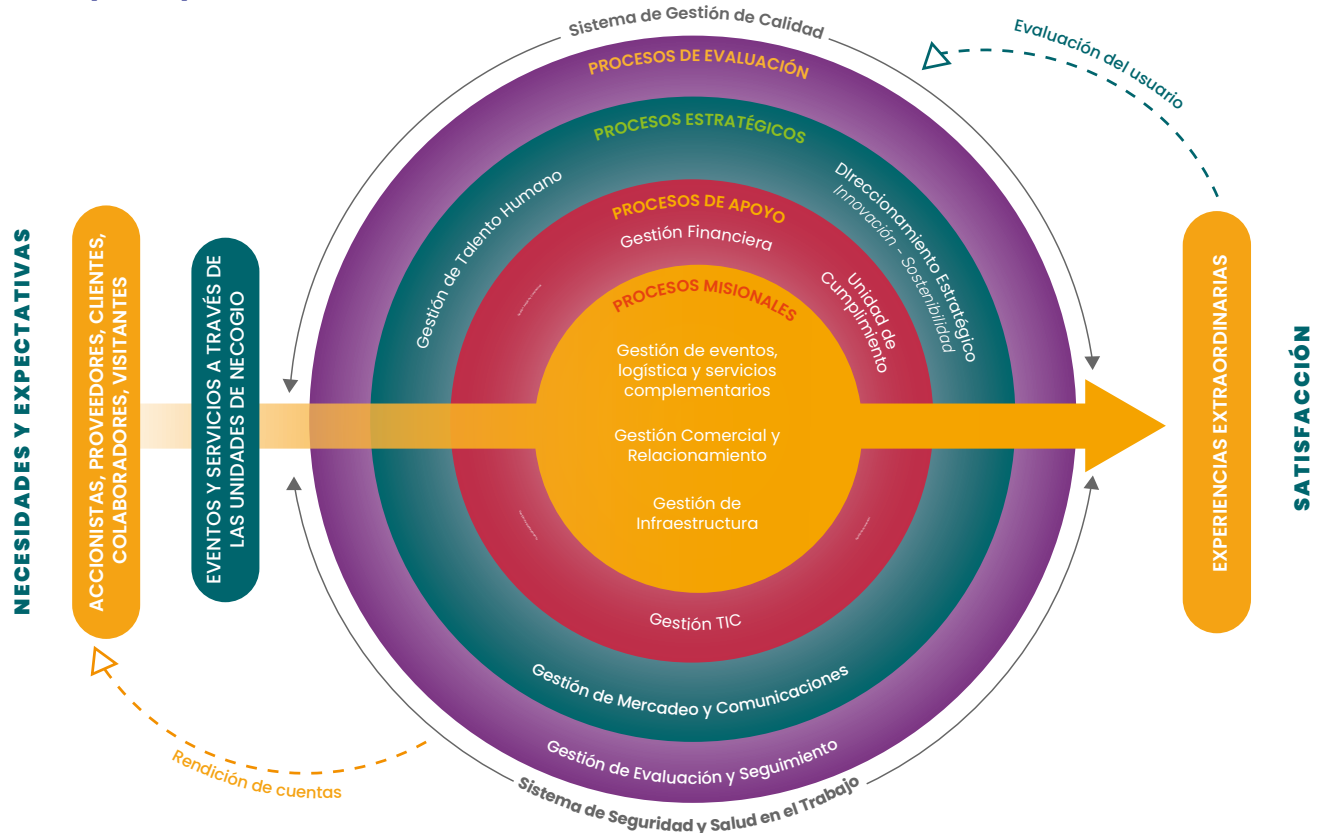
Gerencia Comercial



Gerencia de Experiencias e Infraestructura



4.4.2 Mapa de procesos



4.5 Planes y proyectos:

4.5.1 Plan comercial

El plan comercial tiene como propósito aumentar las ventas y rentabilidad de la entidad, creando experiencias diferenciadoras para atraer nuevos clientes, captando nuevos eventos, creando nuevas oportunidades de negocio, construyendo relaciones de valor con clientes actuales y potenciales. Tiene cuatro focos principales:

- Incrementar la ocupación en el recinto.

- Fidelizar y atraer nuevos clientes.
- Fortalecer los servicios complementarios.
- Atraer eventos alineados a la estrategia de ciudad.

En el *Anexo No.3* será posible evidenciar las estrategias trazadas y proyecciones para cumplir dicho plan.

4.5.2 Plan de infraestructura

Tiene como propósito principal desarrollar, gestionar y mantener las estructuras en adecuadas

condiciones y sistemas necesarios para apoyar las operaciones de la organización.

En el *Anexo No.4* será posible evidenciar el plan de inversión.

4.5.3 Proyectos especiales

Desde la Gerencia General se construyó un cuadro de mando integral (CMI), un sistema abierto donde continuamente puedan introducirse proyectos, cambios y mejoras para la entidad a corto, mediano o largo plazo.

El Cuadro de Mando Integrado (CMI) ayudara a alinear las estrategias con los objetivos, facilitando la toma de decisiones y la comunicación del desempeño a todos los niveles. También le permite a la gerencia general realizar un seguimiento más integral y proactivo del progreso hacia las metas establecidas.

En el *Anexo No.5* será posible evidenciar el CMI.

4.5.4 PETI

Denominado Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información, este documento estratégico de la organización tiene como objetivo realizar no solo un diagnóstico general situacional de la tecnología en su relación con el

mercado y con *Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A.*, sino también como el instrumento de caracterización de todos los sistemas de información con los cuales la organización hoy cuenta y de la formulación de los múltiples proyectos en materia de tecnología que deben de poner a la entidad a la vanguardia del mercado.

En un mundo hiperconectado y con el constante desarrollo de nuevas tecnologías al servicio de la humanidad y del conocimiento, se hace fundamental que *Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A.*, esté en un constante análisis e interacción con los avances que tiene la industria de los eventos en materia de tecnología, de tal forma que se puedan hacer los estudios correspondientes para pensar en poder implementar los proyectos al alcance de la organización en pro de mejorar no solo la calidad del producto, sino también la experiencia que queremos brindarle a todos nuestros *stakeholders*.

La renovación del PETI tiene entonces el propósito de brindarle a la organización el contexto adecuado para tomar las decisiones necesarias en materia de desarrollo tecnológico en favor de la innovación, de la competitividad y de la sostenibilidad.

En el *Anexo 6.* será posible encontrar el PETI.

5.1 sistemas de medición y control

Es bien sabido que todo modelo de gestión y toda estrategia o proyecto que se ponga en marcha dentro de una organización debe de estar acompañada por una herramienta de medición, que le permita a la alta dirección llevar un control constante del cumplimiento de los objetivos trazados o de los cambios implementados en la organización a través de mediciones cuantitativas. Al respecto de esto, Jaramillo (n.d.) menciona que, en efecto, al usar indicadores es posible visualizar medidas del estado de un proceso o evento en un momento determinado, los cuales, de forma conjunta, proporcionan un panorama de la situación de un proceso o de un negocio.

Para poder hacer un seguimiento constante del cumplimiento de este Plan Estratégico la organización cuenta con dos sistemas de seguimiento que le permite hacer medición, tanto del desempeño de los procesos en relación con sus compromisos estratégicos, como de los resultados generales de la organización. A continuación, se describen cada uno de los sistemas y de los indicadores asociados.

5.1 Indicadores

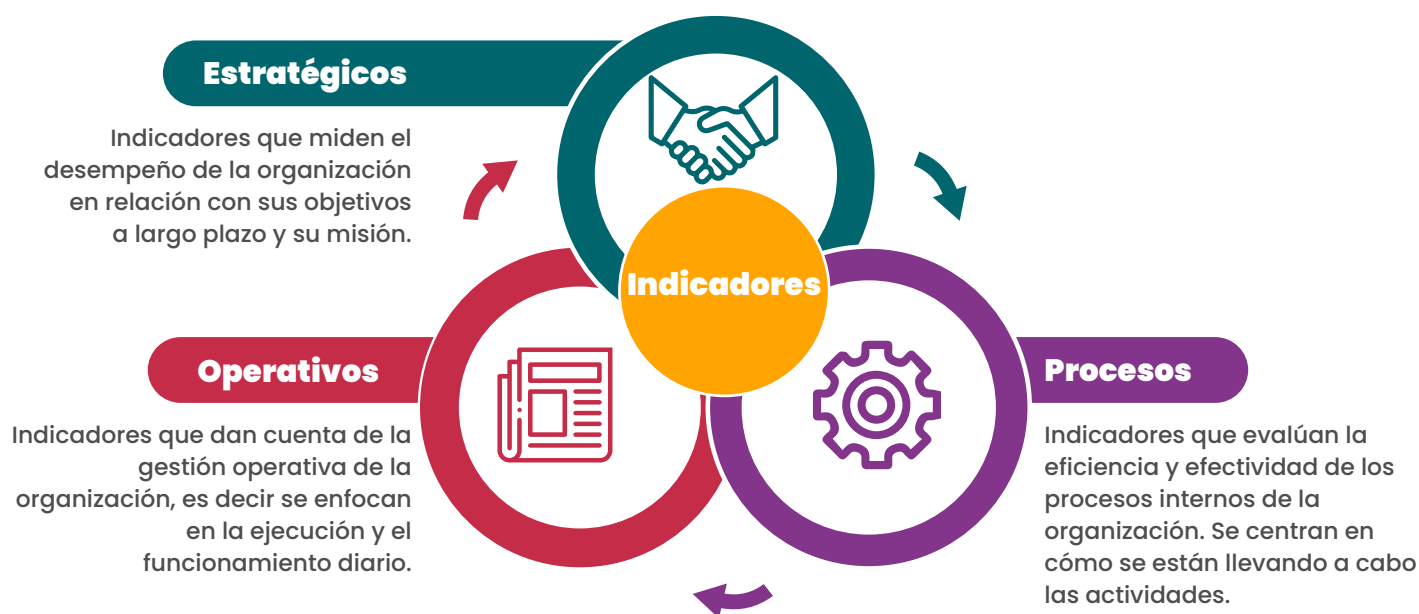
El Sistema de Indicadores de Gestión es una herramienta que tiene como fundamento la implementación de sistemas de inteligencia de negocios para la organización, de tal modo que se pueda hacer un seguimiento constante de una batería de indicadores que se han identificado, dando cuenta del desempeño de *Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A.* de forma anual.

Los indicadores aquí formulados tienen el propósito de lograr identificar los cambios en la gestión a través del tiempo, por lo que su perspectiva es específicamente sobre el resultado que se obtiene de las múltiples estrategias o proyectos que diseñe la administración de turno. Es por ello que este sistema tiene una perspectiva de largo plazo, con el fin de dejar un consolidado en el tiempo y que se puedan identificar patrones de comportamiento en los diferentes aspectos de medición, así como llevar un control efectivo del cumplimiento de metas del cual son responsables los múltiples procesos de la organización.

Esta batería de indicadores se ha estructurado de forma tal que haya una medición en distintos niveles de análisis, es decir, desde un nivel operativo

hasta un nivel estratégico, de tal forma que sea posible tener una visión amplia de la organización en términos del cumplimiento de objetivos estratégicos. De igual forma, contempla indicadores en los 4 ejes estratégicos

de la organización, los cuales posibilitan la lectura del resultado con una perspectiva holística, entendiendo la correlación intrínseca que existe entre todos los procesos de la entidad y su dependencia en el resultado.



Fuente: elaboración propia.

En el *Anexo No.7* será posible acudir a la batería de indicadores en el que se soporta el cumplimiento de este Plan Estratégico.

corregir anomalías o redireccionar los procesos en caso de alertas.

Según la metodología acordada por el nivel gerencial y directivo, la gran mayoría de los indicadores de este sistema tienen una periodicidad de medición mensual, con el fin de llevar un seguimiento constante y poder

5.2 Plan de acción y proyectos estratégicos

Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A., cuenta también con un instrumento de medición y control que le permite hacer

seguimiento constante a las múltiples estrategias que la organización plantea año tras año con el fin justamente, de poder darle cumplimiento al manifiesto estratégico que se desarrolló con antelación y que para el año 2028 se dé cumplimiento a la visión planteada.

El plan de acción tiene como objetivo establecer una serie de pasos concretos y organizados para alcanzar un objetivo específico. Incluye la definición clara de metas, la identificación de recursos necesarios (Humano, financiero, tecnológico y físico), la asignación de responsabilidades, el establecimiento de plazos y la evaluación de resultados. Su finalidad es facilitar la implementación eficiente de estrategias y asegurar que todos los involucrados estén alineados y comprometidos con el resultado final. Se tiene el Formato Plan de Acción (F-DE 04).

Esta herramienta es modificada anualmente e incluye todas aquellas actividades que diseñan y ejecutan los múltiples procesos de la organización en el marco de los Pilares Estratégicos que se han formulado y que dan lineamientos sobre las prioridades gerenciales. Igualmente, se dispone en esta herramienta, de todos aquellos proyectos que la organización ha considerado de carácter estratégico y que, dada su prioridad, merecen ser incluidos en esta metodología de

seguimiento con el propósito de poder rendir cuentas sobre sus avances y cumplimiento.

La metodología para el Plan de Acción cuenta con una serie de actividades con sus respectivos indicadores los cuales a su vez cuentan con unos planes de trabajo que permiten evidenciar de forma detallada el cómo se van a ejecutar dichos proyectos. Esta metodología responde a la necesidad de implementar múltiples acciones de mejoramiento a partir del análisis profundo de las herramientas organizacionales y de las necesidades actuales de la gerencia, para llevar un control efectivo y riguroso al cumplimiento de los objetivos y deberes que tienen cada uno de los líderes de la organización y de todos sus equipos de trabajo. Para el seguimiento del Plan de Acción se diseñó un instrumento llamado como se mencionó anteriormente "Plan de Trabajo (Formato (F-DE 18)", el cual consiste en que cada uno de los responsables de la ejecución y reporte de los indicadores, evidencie cada una de las acciones que llevarán al cumplimiento de este, se realiza de manera trimestral, cuatro (4) seguimientos trimestrales en el año para su efectividad.

En el Anexo No. 8. será posible acudir al Plan de Acción para la vigencia 2024 en el cual se soporta el cumplimiento de este Plan Estratégico.

El desarrollo metodológico de la planeación estratégica es un proceso dinámico que requiere un análisis exhaustivo, una formulación cuidadosa, una implementación efectiva y una revisión constante. Este enfoque no solo implica la identificación de objetivos claros y medibles, sino también la consideración de factores internos y externos que pueden influir en el desempeño de la organización. Al adaptar este enfoque a las necesidades específicas de la empresa, se facilita la creación de estrategias que no solo son relevantes, sino también sostenibles a largo plazo.

Además, es crucial fomentar una cultura organizacional que apoye la flexibilidad y la innovación, permitiendo a la empresa ajustarse rápidamente a los cambios en el entorno competitivo. La retroalimentación continua y la evaluación de los resultados permiten a las organizaciones aprender de sus experiencias, optimizando así los procesos y estrategias implementadas.

Por último, el compromiso y la participación activa de todos los niveles dentro de la organización son esenciales para garantizar que la planeación estratégica no quede en un simple ejercicio teórico, sino que se convierta en un proceso tangible y efectivo que impulse a la acción. Solo mediante la ejecución de planes concretos y alineados con los objetivos de la empresa, se logra un verdadero impacto en el crecimiento y éxito a largo plazo.

Una planeación estratégica bien estructurada y que se ajuste a las realidades y necesidades particulares de la empresa es una herramienta poderosa, capaz de orientar a la organización hacia el cumplimiento de sus metas, favoreciendo la innovación, la eficiencia y la mejora continua. En este contexto, *Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A.* se encuentra plenamente enfocada en ese propósito, buscando constantemente integrar estrategias que generen valor y fortalezcan su posición en el mercado, asegurando su sostenibilidad y éxito en el tiempo.

Referencias

- AMEX GBT. (2024). 2024 Global Meetings and Events Forecast. Amexglobalbusinessstravel.com.
<https://www.amexglobalbusinessstravel.com/content/uploads/2023/10/2024-Global-Meetings-and-Events-Forecast.pdf>
- BBVA. (2024). ¿Qué es el plan estratégico de una empresa y por qué necesitas uno?
<https://www.bbva.com.co/personas/blog/educacion-financiera/empresas/plan-estrategico-empresas.html>
- Galeano Balaguera, P. (2023). Colombia se posiciona como un epicentro de eventos en Suramérica. Portafolio.co.
<https://www.portafolio.co/negocios/industrias/colombia-se-posiciona-como-un-epicentro-de-eventos-en-suramerica-593237>
- Hosteltur. (2019). Los principales retos de la industria MICE en los próximos años. Hosteltur.
https://www.hosteltur.com/127832_los-principales-retos-de-la-industria-mice.html
- Knowland, & ConferenceDirect. (2024). 2024 State of the Meetings Industry.
<https://www.knowland.com/2024/01/2024-meeting-planner-survey-conferencedirect/>
- LASSO. (2024). Stateof the Events Industry. Lasso.io.
https://hi.lasso.io/hubfs/2024%20SOTI/LASSO_2024_SOTI_Ebook.pdf
- Montoya, A. (2024). Crecimiento del entretenimiento en Colombia: un pilar económico emergente. Valor y Dinero.
<https://valorydinero.com/2024/07/22/crecimiento-del-entretenimiento-en-colombia-un-pilar-economico-emergente/>
- PCMA. (2024, marzo 22). What's in Store for the Events Industry in 2024? PCMA.
<https://www.pcma.org/2024-meetings-events-industry-whats-coming/>
- PEiir. (2024). INDUSTRIA DE REUNIONES EN LATINOAMÉRICA Y MÉXICO: PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS. Peiir.com.
https://peiir.com/wp-content/uploads/2024/08/Resultados-2024_MayJun_FINAL.pdf
- Salazar Yusti, A. (2021). Estrategia Emergente y la muerte de la Planeación Estratégica. Consultorías e Inversiones Bt SAS.
- Ruiz, B (2023). ¿Qué es la Planificación o Planeación Estratégica? un concepto que caducó.
<https://milagrosruizbarroeta.com/planificacion-planeacion-estrategica/>
- Montoya, R (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052009000200003
- Federico (21 de abril de 2019). "Planeación Estratégica".
<https://www.econlink.com.ar/planeacion/estrategica>



Anexos

Anexo 1. Ejercicio ideación, FODA y resultado.

Anexo 2. Presentación Planeación Estratégica

Anexo 3. Plan comercial

Anexo 4. Plan de inversión

Anexo 5. Proyectos especiales

Anexo 6. PETI

Anexo 7. Batería de Indicadores

Anexo 8. Plan de acción