

**POTENCIALIZACION DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DECO, EN EL MERCADO
MEXICANO**

Paola Andrea Alfonso Rodríguez

UNIVERSIDAD EAN
Facultad de Posgrados
Especialización en Negocios y Finanzas Internacionales
Bogotá
2013

**POTENCIALIZACION DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DECO, EN EL MERCADO
MEXICANO**

Paola Andrea Alfonso Rodríguez

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista Negocios y Finanzas Internacionales**

José Luis Botero

Director

UNIVERSIDAD EAN

Facultad de Posgrados

Especialización en Negocios y Finanzas Internacionales

Bogotá

2013

Acta de Aprobación

Yo José Luis Botero, Miembro del comité de docentes asesores de trabajos de posgrados de la Universidad EAN, quien avaló IFI presentado por Paola Andrea Alfonso Rodríguez portadora de la cedula numero 52.993.917, que lleva como título **“POTECIALIZACION DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DECO, EN EL MERCADO MEXICANO”** considero que dicho trabajo cumple con los requerimientos y meritos exigidos para darlo como APROBADO.

CONTENIDO

CAPITULO	Pag
1. Introducción.....	10
2. Problema.....	11
CAPITULO II	
3. Justificación.....	12
CAPITULO III	
4. Objetivos.....	13
4.1 Objetivo General.....	13
4.2 Objetivos Específicos.....	13
CAPITULO IV	
5. Marco Teórico.....	14
5.1 México país Textilero.....	14
5.1.1 China un competidor textil fuerte en México.....	14
5.1.2 Una nueva amenaza.....	16
5.1.3 Una transición dulce al libre comercio.....	18
5.2 Importaciones textiles de EEUU por productos chinos.....	
5.3 Estrategias de mercadeo.....	21
5.3.1 Estrategias de Crecimiento intensivo.....	22
5.3.2 Estrategias de Crecimiento Integrativo.....	22
5.3.3 Estrategias de Crecimiento Diversificado.....	24
5.3.4 Estrategias de Liderazgo de Mercado.....	24

5.3.5 Estrategias de Reto de Mercado.....	25
5.3.6 Estrategias de Seguimiento de Mercado.....	25
5.3.7 Estrategias de Nicho de Mercado.....	25
5.4 Estrategias de Mercados Meta.....	26
5.4.1 Estrategia de congregación del mercado	26
5.4.2 Estrategias de mercado	27
5.5 Matriz de Ansoff.....	27
5.5.1 Desarrollo de Mercados.....	29
5.5.2 Penetración del mercado.....	29
5.5.3 Desarrollar Productos.....	29
5.6 Tasa de crecimiento del sector hotelero.....	31
5.7 Factores.....	34
5.7.1 Factores Económicos.....	35
5.7.2 Factores tecnológicos.....	35
5.7.3 Factores socioculturales.....	36
5.7.4 Factores internacionales.....	36

CAPITULO V

6. Diseño Metodológico.....	38
6.1 Tipo de Estudio.....	39
6.2 Métodos.....	39
6.3 Técnicas.....	39
6.4 Instrumentos.....	39

6.5 Procedimientos.....	39
6.6 Objetivo de la encuesta.....	39
6.7 Diseño de la encuesta.....	40
6.7.1 Micro localización.....	40
6.7.2 Mercado Objetivo.....	41
6.7.3 Nicho de mercado.....	41
6. 8 Estructura de la encuesta.....	41
6.9 Encuesta.....	42
6.9 Análisis.....	43
CAPITULO VI	
7.Matriz DOFA.....	48
CAPITULO VII	
8. Recomendaciones.....	50
CAPITULO VIII	
9. Conclusiones.....	51
CAPITULO IX	
Bibliografía.....	52

Lista de tablas

	Pag
Tabla 5.1 Infraestructura hotelera del País 2012.....	31
Tabla 5.2 Principales destinos turísticos por tipo de Proyecto.....	33
Tabla 5.3 Infraestructura Hotelera del País en 2012.....	33
Tabla 5.4 Totalidad de Hoteles, (Estados Unidos, México y Argentina)...	34
Tabla 6.1 Ficha técnica de la encuesta.....	40
Tabla 7.1 Matriz DOFA.....	49

Lista de Imágenes

	Pag
Imagen 5.1 Participación de valor de ventas por rama de actividad en la industria manufacturera textil 2012.....	15
Imagen 5.2 Estrategias de Mercado.....	28
Imagen 5.3 Inversión Privada en el sector turístico por tipo de proyecto....	32
Imagen 6.1 Mapa de México.....	40

Lista de Gráficos

	Pag
Grafico 6.1 ¿Quien decide la compra de productos de decoración?.....	43
Grafico 6.2 ¿Cuántas habitaciones tiene el Hotel?.....	43
Grafico 6.3 ¿Cada cuánto están realizando reposición de textil en uso Decorativo?.....	44
Grafico 6.4 ¿Realiza las compras por medio de?.....	44
Grafico 6.5 ¿Cuando realizas compra para uso decorativo, piensas en?.....	45
Grafico 6.6 ¿Esta dispuesto en realizar la compra de textil directamente a la fabrica?.....	46
Grafico 6.7 ¿Por qué?.....	46
Grafico 6.8: ¿Qué tipo de fibra compra para el Hotel?.....	47

1. Introducción

La industria Textil Mexicana ha experimentado una profunda transformación productiva desde finales de los años ochenta que se generaliza a partir de 1994 con la puesta en marcha del tratado libre comercio de América Latina del Norte (TLCAN), este y otros factores hace que sea un país atractivo para las exportaciones e importaciones de Textil.

Lafayette una de las empresas textiles mas grandes de Colombiana busca un posicionamiento y crecimiento de mercado en este país. Siendo un mercado nuevo, atractivo y con alta competencia. La textilera inicio importaciones a este país aproximadamente hace 4 años pero se están dando cuenta que la competencia los está consumiendo y que hay que plantear una estrategia diferenciadora que integre varios factores. Uno de los mercados más competitivos en cuanto importaciones dentro de este país, son las importaciones Chinas, donde llegan con precios demasiados bajos.

Lo que se busca con el presente informe final de investigación (IFI) es diseñar una estrategia y propuesta que ayude a un desarrollo de mercado y permita un incremento en ventas y un posicionamiento claro ante el producto y la marca. Con este fin se busca que esta estrategia permita un desafío y un desarrollo totalmente diferente del que plantea la competencia.

2. Problema

Lafayette como una de las textileras más importantes en Colombia con una trayectoria significativa en el sector Textil durante 70 años, ha querido expandirse a nivel internacional, especialmente en países latinos ya que ha visto una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo. Queriendo llegar a uno de los países más grandes de Latinoamérica, como lo es México, que por su geografía e infraestructura es uno de los países con una población significativa y una gran inversión extranjera, donde el sector textil es uno de los más dinámicos del país y ha sufrido un cambio relevante en los últimos años. En el 2012 Lafayette instaló oficina con el propósito de incrementar su mercado internacional.

Sin embargo, la apertura de las fronteras estadounidenses a los textiles chinos en el 2005 revierte a México, al ser un mercado interesante y potencial; incrementando sus importaciones de países Asiáticos, posicionando a su vez los textiles de algodón; con un precio entre 0.4 y 0.8 dólares el metro cuadrado, que no cubre ni siquiera el costo de la **materia prima**. Donde estas importaciones han tenido un crecimiento entre el 30 y 35 % durante el 2 semestre del 2012 en comparación del 2011. El Sector inicia este año con el 10% menos de producción, 5% menos empresas y 5% menos empleados de los que se registraron en los primeros meses del 2012. Esto como consecuencia de la cantidad de importaciones Chinas.¹

La Textilera ahora se enfrenta al problema de posicionar su producto a sus clientes potenciales; especialmente a distribuidores, donde la competencia llega al mercado Mexicano con un precio altamente bajo; y posicionando el algodón como una fibra natural interesante e importante en el sector. Dejando al poliéster como una de las fibras con pocas ventajas competitivas.

A pesar de lo anterior, este mercado es interesante y se le debe apostar ya que ha teniendo un buen conocimiento del mercado Mexicano y una estrategia bien estructurada se puede captar buena parte del mercado.

¹ Industria Mexica (Textiles), 2012, importaciones.

3. Justificación

La compañía LAFAYETTE S.A con más de 70 años en el mercado Textilero Colombiano enfocado en la manufactura que facilita soluciones textiles superiores a estilos de vida definida, con un cubrimiento más del 90% del territorio nacional, con directores regionales en las principales ciudades de Colombia (Bogotá, Medellín, Pereira, Cartagena, Barranquilla y Santa Marta). Especializada y enfocada en los mercados de moda, ropa deportiva, uniformes, dotaciones, industria y decoración en el País, lo que ha permitido que la compañía sea reconocida por su capacidad de respuesta y su calidad de textil.

La compañía ha decidido en incursionar en mercados extranjeros específicamente en México. Esta iniciativa nace a partir de que la compañía ha experimentado otros mercados y quiere incrementar mucho más, y México le proporciona una gran oportunidad para su expansión. Donde la ciudad de México espera un crecimiento de 6 % en el sector textil para este año, luego de que en 2012 registró una recuperación de 9% en comparación con 2011, la cual se reflejó en la generación de 3,100 empleos.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General:

Proponer estrategias de Mercado para el crecimiento y desarrollo de la Unidad de Negocio Deco en México.

4.2 Objetivos Específicos:

- Conocer la actual posición estratégica de la unidad de negocio En México.
- Identificar el direccionamiento estratégico para la Unidad de Negocios.
- Determinar cuál es la cultura Mexicana para el desarrollo y evolución de la marca en el mercado.
- Determinar el mercado relevante para el desarrollo y crecimiento de la Unidad de Negocios.
- Proponer estrategias de crecimiento y desarrollo de mercado de la Unidad de Negocios.

5. Marco Teórico

5.1 México país textilero

México es un país con una larga tradición textilera, tanto por los trajes típicos de las diferentes regiones, como por la industria establecida que ha llevado opciones de desarrollo a diferentes regiones; sin embargo, en los últimos años una parte importante de este sector ha sufrido una contracción debido al desplazamiento de la maquila de productos exportados a EUA por competidores de otros países.

Según INEGI, la industria textil en su conjunto registró en 2012 un valor de ventas de productos manufacturados por \$89,448 millones de pesos, un 2.38% del PIB manufacturero; y obtuvo ingresos provenientes de maquila por \$23,163 millos de pesos.

De acuerdo con la experta, las exportaciones de prendas de vestir de manufactura nacional han caído en los últimos años de un 80% de la producción, a un 50%; “ello es debido a la caída en las exportaciones a Estados Unidos, por una pérdida de competitividad, principalmente ante China”.

La industria textil se compone por tres subsectores de actividad: la fabricación de insumos textiles y acabados textiles contribuyen con el 47.94% de las ventas (2010), la fabricación de prendas de vestir aporta el 40.97%, mientras que la fabricación de productos textiles excepto prendas de vestir abona el restante 11.09% de las ventas. Dentro de estos subsectores hay dos ramas de actividad que destacan: la fabricación de telas, que pertenece al primer subsector, es responsable del 35.14% del total de ventas textiles (Imagen 5.1); mientras que la confección de prendas de vestir, que pertenece al segundo subsector, participa con el 31.19% del total.²

² Industria Textil, en Mexico hacia una recuperacion, 2012

Imagen 5.1 Participación de valor de ventas por rama de actividad en la industria manufacturera textil 2012



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (EMIM), 2012

5.1.1 China un competidor textil fuerte en México

El sector textil mexicano ha sido uno de los más favorecidos con la apertura comercial que México emprendió en los últimos 10 años al aprovechar las ventajas arancelarias que los tratados de libre comercio le han dado al país, sobre todo en Estados Unidos, donde se coronó como líder del mercado durante años. Sin embargo, desde el año 2000 ha tenido que enfrentarse a la creciente competencia de China, el gigante asiático que se ha vuelto un dolor de cabeza no sólo para la industria textil sino para buena parte de los empresarios mexicanos, cediéndole a la nación asiática el trono en la compras de este tipo de productos en Estados Unidos. Ante esta nueva amenaza, ¿qué medidas debería tomar México?

Las importaciones estadounidenses de prendas de vestir mexicanas alcanzaron los 5.069 millones de dólares de enero a septiembre del año pasado, un 4,3 por ciento menos que en el mismo periodo de 2003, según informes de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CNIV). En cambio, las de China registraron un crecimiento de 21,7 por ciento y sumaron 6.690 millones de dólares.

Para Enrique Dussel Peters, profesor e investigador de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), este cambio de tendencia en las compras de textiles en Estados Unidos se debe a que las empresas chinas están ganando la batalla de la competitividad a los artículos mexicanos. “Los productos hechos en China son más baratos, pero además de esto hay una serie de factores cualitativos, es decir, China hoy en día ha sido capaz de crear las principales empresas y segmentos de la cadenas y ese es un enorme punto a favor de ellos en cuanto a la logística”, manifiesta.

En su opinión, el atractivo de los textiles y prendas de vestir chinos radica en que tienen empresas que cubren la mayor parte del proceso productivo. “Ellos producen hilo en sus diferentes variedades; hilo y fibras prácticamente no se producen en México. En China se producen las telas, tejidos; en México en la calidad y en la cantidad requerida se producen muy poco. Un ejemplo que parece irónico pero es caso de la vida real: si en México se me olvidan los botones para coser los jeans, pues tengo que esperar un mes para que me los envíen de Miami. Si el mismo proceso lo hago en Shangai, tengo al productor de los botones a 100 kilómetros y me cuesta un par de horas traerlos. Tienen en China los proveedores para la gran mayoría de estos productos”, subraya.

5.1.2 Una nueva amenaza

Pero además de sortear la alta competitividad de los textiles chinos, México enfrenta ahora un nuevo reto que, según los expertos, puede traerle más dolores de cabeza y quitarle una mayor tajada en el mercado de Estados Unidos si no se toman las medidas necesarias en el corto plazo. A partir del 1 de enero expiró un sistema de cuotas impuesto hace varias décadas que limitaba las exportaciones de productos textiles de China y la Organización Mundial de Comercio (OMC) ya ha pronosticado que el gigante asiático podría producir más de la mitad de los artículos textiles del mundo. En 2003 produjo el 17 por ciento.

Como resultado de los acuerdos mundiales de comercio de 1994, Estados Unidos y la Unión Europea deben eliminar un sistema de restricciones en forma de cuotas que han estado vigentes por largo tiempo sobre China y una larga lista de otros

proveedores extranjeros. Según Dussel Peters no se espera que esto vaya a producir cambios sustanciales durante este año, pero sí en el mediano plazo. "En el corto plazo, en 2005, no se esperan grandes nuevas tendencias: la propia China ha aplicado impuestos a sus exportaciones de la cadena hilo-textil-confección; además de China hay otros países asiáticos como India, Bangladesh, Pakistán e Indonesia, entre otros, que también esperan incrementar su participación de mercado", afirma.

El especialista considera que a partir de enero de este año sólo se eliminaron las cuotas de importación, pero continúan imperando "gran cantidad de regulaciones comerciales como las salvaguardas". Advierte, sin embargo, que "en el mediano plazo, es decir, en 2 o 3 años, habrá una profundización de la cuota china a nivel internacional, en los Estados Unidos y en México, pero particularmente caerán los precios de los productos de esta cadena. Es decir, habrá una presión adicional significativa".

México tiene acuerdos de libre comercio con 43 países, una de las mayores redes en el mundo, pero que no incluye a China, a quien durante años ha considerado un enemigo al que había que vencer y no como un potencial aliado. No fue hasta el año pasado que México inició acercamientos con el país asiático para aumentar los negocios y los lazos comerciales.

Los académicos mexicanos consideran que el país cometió un gran error al mantener durante años este alejamiento y visión negativa de China. "En cierta medida fue contraproducente porque China, en efecto, es una amenaza, pero también es una oportunidad, señala Antonio Ortiz Mena, director de la división de Estudios Internacionales del CIDE, un prestigioso centro de estudios e investigación en México. Y añade "China comienza a ser un importante exportador de capitales, es decir, un inversionista extranjero, entonces, está comprando empresas, está buscando coinversiones, etcétera; incluso México podría recibir capital chino".

"Nosotros estamos urgidos de capital", explica. "Entonces está la oportunidad de buscar asociaciones con los chinos por la parte de exportación de capital, por la parte de su propio mercado para complementarse en vez de competir, por lo menos en algunos rubros, en terceros mercados. Nosotros los descuidamos en cierta

medida después de que negociamos toda una serie de tratados y dependíamos de las preferencias arancelarias, no de aumentos en la productividad, no de mejorar nuestra infraestructura física o de mejorar el clima de negocios o de mejorar condiciones de financiamiento”, añade.

5.1.3 Una transición dulce al libre comercio

México y China tienen un acuerdo bilateral que suscribieron en el marco del ingreso de China a la OMC y por el que la nación latinoamericana puede mantener hasta el 2008 cuotas compensatorias a 1.300 productos del país asiático. En lo que se interpretó como una respuesta de China para apaciguar las preocupaciones sobre una posible invasión de artículos procedentes de este país en el mercado mundial tras la eliminación del sistema de cuotas, China anunció a finales de diciembre tarifas a las exportaciones de 148 productos textiles a partir del 1 de enero.

Entre los productos que serán gravados se encuentran la ropa interior, los pantalones, vestidos y sobretodos con aranceles que van desde los 0,2 a los 0,3 yuanes por pieza o conjunto. Para los accesorios las tarifas serán de 0,5 yuanes por kilogramo. La medida fue una de las ocho iniciativas anunciadas por el ministerio de Comercio para ayudar a la industria a adaptarse sin sobresaltos al libre comercio. Otros de los pasos van encaminados a que las empresas textiles informen sobre sus proyectos de expansión, alentarlas para que inviertan en el exterior y estimular el desarrollo de marcas locales.

En opinión de Dussel Peters las nuevas tarifas que China impuso a sus exportaciones son una salida elegante para tratar de hacer una transición suave, pero que no durará mucho. “China lo que está buscando es que no haya escándalos, que de pronto en un año la participación de China aumente en un 100 por ciento y entonces sea el malo de todos los competidores”, señala.

El temor por la ola de textiles chinos también se extendió a otras partes del mundo, incluido Estados Unidos que a mediados de diciembre anunció que continuará restringiendo las importaciones de algunos textiles y ropa tras la expiración del sistema de cuotas. El Comité para la Implementación de Acuerdos Textiles, un

grupo formado por miembros de diferentes agencias del gobierno estadounidense, publicó un plan para llevar a cabo por etapas la entrada de ciertos textiles y de ropa.

Pero, ¿qué va a suceder en el corto y mediano plazo?, se pregunta Dussel Peters. En su opinión, “la participación china en México y sobre todo en Estados Unidos se va a ir incrementando en forma muy significativa, pero no al 80 por ciento, sino que a una tasa de crecimiento del 30 ó 40 por ciento. Un proceso de transición pero muy profundo. Parar este proceso va a ser verdaderamente complicado”, subraya.

La cadena fibras-textil-vestido es un sector estratégico en México por su importante contribución al Producto Interno Bruto, las exportaciones, las inversiones y la generación de empleo. Esta cadena, integrada por los eslabones de fibras químicas, textiles y confección, representa la cuarta actividad manufacturera más importante de México. Sin embargo, en el último año ha ido perdiendo fuelle. Basta mirar las cifras de ocupación laboral para darse cuenta de ello. En octubre de 2004 la industria del vestido contaba con 567.000 empleos, 18.000 puestos menos que en octubre de 2003.

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, se eliminaron inmediatamente las cuotas para todos los bienes textiles y prendas de vestir que cumplan con las reglas de origen establecidas en el acuerdo. Para textiles y prendas de vestir que no cumplan las reglas de origen se estableció un calendario de eliminación para las restricciones y niveles designados de consulta (cupos), mediante el cual, para la gran mayoría de las categorías se eliminaron las cuotas a partir de 1994. Diez categorías se eliminaron en siete años y cuatro en diez años.

A partir del 1 de enero del 2004, Estados Unidos eliminó cualquier restricción o niveles designados de consulta sobre las exportaciones textiles y prendas de vestir procedentes de México. Pero los precios de los productos enviados a Estados Unidos están perdiendo competitividad a medida que los impuestos y aranceles para otros países también se reducen.

El origen de los problemas del sector textil mexicano está en que un alto porcentaje de las exportaciones involucra sólo operaciones de ensamble -a diferencia de Asia que tiene una mayor integración de la cadena productiva de bienes textiles- además de que se presenta una alta concentración en productos básicos, en tanto que los casos de éxito a nivel mundial se basan en productos de moda con mayor valor agregado. A esto hay que sumar que los costos de mano de obra y de operación en México son más altos que los de los países asiáticos, y por si fuera poco el país latinoamericano tiene condiciones desfavorables de financiamiento que inhiben la inversión.

Para Ortiz Mena uno de los caminos para incentivar la competitividad es relajar las reglas de origen TLCAN para que los textileros mexicanos puedan obtener insumos a un mejor precio y disminuir sus costos. "Una consideración sería examinar con cuidado las reglas de origen para ver si el año 2005 en vez de ayudar al sector textil mexicano lo perjudican. Es decir, si habría algunos insumos que se podrían importar de países de fuera de la región de Norteamérica que ayudaran a restablecer la competitividad del sector", señala.

En octubre del 2004, el gobierno mexicano redujo aranceles a las importaciones de materias primas para fabricantes de textiles como una forma de ayudar a su industria a competir con Asia. Los aranceles bajaron a 10 por ciento desde un promedio de 18 por ciento. Para Dussel, la tarea para este año es buscar sinergias y alianzas para prevenir descalabros en los años posteriores. "¿Opciones para los productores mexicanos? En el corto plazo incrementar la productividad mediante inversiones y cooperaciones/*joint ventures* con capitales de los Estados Unidos, europeos y, sobre todo, de China", dice.

Hasta enero de 2008, añade "los productores mexicanos tienen la opción de resguardarse, vía salvaguardas, de la competencia china en el mercado interno; a partir de entonces, sin embargo, el gobierno chino podrá solicitar ante la OMC la eliminación de cada una de las 1.310 salvaguardas impuestas".

Ambos especialistas coinciden en que el tiempo es oro para este importante actor de la economía mexicana y que el trabajo tiene que hacerse a la mayor brevedad

posible. "En todo esto existen ventanas de oportunidad que existen en algún momento y después se cierran. No es lo mismo la situación el día de hoy que la situación dentro de un año que dentro de tres años", concluye Ortiz Mena.³

5.2 Importaciones textiles de EEUU por productos chinos

La crisis global ha comenzado a posicionar a China como uno de los principales beneficiados en el comercio con Latinoamérica. Al menos, en lo que a las exportaciones textiles se refiere. México ha comenzado a sustituir sus importaciones de EEUU por productos chinos. De hecho, y según cifras oficiales, en el primer semestre de este año las ventas del sector de la primera economía mundial al país azteca se desplomaron un 17,5%, tras caer un 6% en 2012.

En un momento en el que la recesión mundial alcanza tanto a las empresas como a los consumidores, China ha logrado continuar con las mayores ventajas en el mercado mundial, sacando provecho de una mano de obra barata que le permite competir muy fuertemente con los países de mayor calidad productiva.

En 2012 China cubrió el 15% de las importaciones de EEUU, en tanto que este año, al mes de septiembre, las ventas chinas ya ascendían al 19%, siendo el único país que ha logrado incrementar sus exportaciones a ese país, en desmedro de muchos otros que han estado en retroceso, como Canadá, México, Honduras, Guatemala y El Salvador.

Sin embargo, el gigante asiático no las tiene todas consigo. Algunos países han pedido a la Organización Mundial del Comercio que establezca una investigación sobre las restricciones del país a las exportaciones de materias primas usadas para producir acero, aluminio y químicos, que han elevado los precios mundiales de los insumos, dándoles a los productores chinos una ventaja injusta.⁴

³ Universal, Transición del cambio textil, 2012 American Latino Harton a Soco El Apetito de China :Universal – KNOW@

⁴ Crecimiento de textil chino, Observatorio de Iberoamérica de Asia, Noviembre 23rd, 2012.

5.3 Estrategias de mercadeo

El propósito de las **estrategias de mercado** es el de brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

Ahora, durante la etapa de planeación, específicamente durante la selección y elaboración de las **estrategias de mercado**, es preciso realizar un análisis cuidadoso de las características de la empresa u organización, su mezcla de mercadotecnia, el mercado meta en el que realizará la oferta y las características de los competidores con la finalidad de elegir la o las estrategias más adecuadas. En otras palabras, es indispensable realizar un estudio del entorno (tanto externo como interno) de la empresa u organización antes de tomar una decisión acerca de las *estrategias de mercado* que se van a implementar.

Luego, durante la etapa de implementación de las **estrategias de mercado** que han sido planificadas por el/los mercadólogo(s), es imprescindible realizar un monitoreo constante de los objetivos que se van logrando, para de esa manera, tomar decisiones acerca de si se mantiene una determinada estrategia o se cambia por otra acorde a la situación actual. Por ejemplo: En el caso de que una empresa (que ocupa el segundo lugar en participación del mercado) se proponga ser el líder, necesitará implementar una *estrategia de reto de mercado mediante un ataque frontal* para lograr su objetivo. Si al cabo de un tiempo lo consigue, necesitará cambiar esa estrategia de mercado (inicial) por una *estrategia de liderazgo competitiva*, para afianzar su posición y alejarse de sus seguidores.

Richard L. Sandhusen, en su libro "Mercadotecnia", proporciona la siguiente clasificación de *estrategias para el crecimiento del mercado* o estrategias de crecimiento para los productos ya existentes y para las nuevas adiciones al portafolio de productos:

5.3.1 Estrategias de Crecimiento Intensivo: Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias [1]:

- *Estrategia de penetración:* Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto, 2) atrae a clientes de la competencia y 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.
- *Estrategia de desarrollo de mercado:* Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).
- *Estrategia de desarrollo del producto:* Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

5.3.2 Estrategias de Crecimiento Integrativo: Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente [1].

- *Integración hacia atrás:* Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.
- *Integración hacia adelante:* Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.

- *Integración horizontal:* Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una especialidad determinada (cirugía plástica, ginecología, pediatría, etc...), pero dentro del hospital o centro médico.

5.3.3 Estrategias de Crecimiento Diversificado: Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.

- *Estrategias de diversificación horizontal:* Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. Por ejemplo, cuando McDonalds agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños, lo que está haciendo en realidad, es añadir productos no relacionados con sus principales líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños).
- *Estrategias de diversificación en conglomerado:* Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.
- *Estrategias de diversificación concéntrica:* Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

5.3.4 Estrategias de Liderazgo de Mercado: Son utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo:

- *Estrategia cooperativa*: Consiste en incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.
- *Estrategia competitiva*: Consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia.

5.3.5 Estrategias de Reto de Mercado: Son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado y se clasifican en tres :

- *Ataque frontal*: Consiste en atacar toda la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción) del líder. Por lo general, la realizan los competidores más fuertes.
- *Ataque en los costados*: Consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio. Por lo general, la realizan los competidores más débiles.
- *Estrategias de derivación*: Consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente, la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado).

5.3.6 Estrategias de Seguimiento de Mercado: Son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Éstas compañías tratan de mantener su participación en el mercado (y sus utilidades) siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder

5.3.7 Estrategias de Nicho de Mercado: Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de

personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseo.⁵

5.4 Estrategias de Mercados Meta

5.4.1 Estrategia de congregación del mercado: También conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, consiste en: 1) Ofrecer un solo producto al mercado total, 2) diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto y 3) emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado. Este método es también conocido como "de escopeta o de perdigones" porque pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa .

- **Estrategia de un solo segmento:** También llamada estrategia de concentración, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento [2].
- **Estrategia de segmentos múltiples:** Consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa u organización elabora una versión distinta del producto básico para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento .

5.4.2 Estrategias de mercado

1. **Segmentación del mercado:** Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda. A criterio de Romero, *un elemento decisivo para el éxito de una empresa es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado*

⁵ Estrategias de Mercadeo, Negocios- Mercado, estrategias

2. **Extensión del mercado:** Es el conjunto de acciones que se utilizarán en distintos momentos de la existencia de un producto para sostener sus ventas y ganancias, en lugar que sufra el declive normal
3. **Marcas múltiples:** Consiste en la oferta de distintas marcas en una determinada categoría de productos
4. **Extensión de la marca:** Consiste en la utilización de una marca comercial en otros productos⁶

5.5 Matriz de Ansoff

Por una variedad de razones, hay momentos en que en los negocios se desea o necesita ampliar o cambiar el mercado. Puede ser necesario, por ejemplo, lograr economías de escala, ganar más dinero de inversores, mayor ganancia o incluso el reconocimiento mundial de la marca. De forma equivalente, un individuo que necesita ampliar o cambiar su ámbito, puede que desee cambiar de compañía, o incluso de carrera.

El uso de un enfoque estratégico, como el **modelo Ansoff**, le ayuda a evaluar sus opciones y elegir la que mejor se adapte a su situación y le dé el mejor retorno de la inversión potencial. Es una herramienta de marketing creada por Igor Ansoff y publicada por primera vez en su artículo “**Estrategias para la Diversificación**” en la Harvard Business Review (1957).

La **Matriz de Ansoff** (Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento) muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos/servicios existentes y los nuevos con los mercados existentes y los nuevos.

⁶ Estrategias de Mercadeo, Negocios- Mercado, estrategias

Imagen 5.2 Estrategias de Mercado



Fuente: Matriz Asoff

La matriz muestra esencialmente el riesgo al que una estrategia particular le expondrá. Cuanto más uno se mueva a un nuevo cuadrante (horizontal o vertical), aumenta el riesgo.

Mirándolo desde una perspectiva de negocios, quedarse con el producto existente y en el mercado actual es una opción de bajo riesgo: Se conoce cómo trabaja el producto y el mercado tiene pocas sorpresas.

Sin embargo, te expones a un nuevo nivel de riesgo ya sea entrando en un nuevo mercado con un producto existente o desarrollar un nuevo producto para un mercado ya existente. El mercado puede llegar a tener necesidades y dinámicas radicalmente diferentes de lo que se pensaba, o el nuevo producto puede no funcionar o venderse bien.

Y moviéndonos dos cuadrantes significa dirigirnos a un mercado nuevo, con un nuevo producto, lo cual aumenta el riesgo aún más.

5.5.1 Desarrollo de Mercados

Aquí, se está dirigiendo a nuevos mercados o nuevas áreas del mercado. Está tratando de vender más de lo mismo pero a diferentes personas. Se puede:

- Apuntar a diferentes mercados geográficos locales o en el extranjero

- Utilizar los canales de venta, como Internet o de venta directa si usted está vendiendo actualmente a través del comercio
- Apuntar a diferentes grupos de personas, tal vez diferentes grupos de edad, sexo o características demográficas que no sean sus clientes habituales.

Diversificación:

Esta estrategia es arriesgada: Hay a menudo poco margen para utilizar los conocimientos existentes o la consecución de economías de escala, porque se está tratando de vender productos o servicios completamente diferentes y apuntando a clientes en mercados desconocidos.

Su principal ventaja es que, si un negocio sufre de circunstancias adversas, el otro es poco probable que sea afectado.

5.5.2 Penetración del mercado:

Con este enfoque, se está tratando de vender más de lo mismo a las mismas personas. Aquí usted puede:

1. Usar publicidad, para animar a más personas dentro de su mercado existentes para elegir su producto, o usar más de lo mismo.
2. Introducir un programa de fidelización
3. Implementar precios de lanzamiento u otras promociones oferta especial
4. Aumentar sus actividades de ventas, o
5. Comprar una compañía de la competencia (en particular en los mercados maduros)

5.5.3 Desarrollar Productos:

Aquí, se está vendiendo más productos a las mismas personas. Aquí usted Puede:

1. Amplíe su cartera de productos mediante la producción de diferentes variantes, o el envasado de productos existentes de nuevas maneras.

2. Desarrollar productos o servicios relacionados (por ejemplo, una empresa de fontanería doméstica podría añadir un servicio de mosaico – después de todo, si son de plomería en una nueva cocina, suelo de baldosas muy probablemente será necesario!).
3. En una industria de servicios, aumentar su tiempo de comercialización, los niveles de servicio al cliente, o la calidad.⁷

Con base a estas estrategias, la estrategia que se va a utilizar para un proceso formal de planeación en la Lafayette, que busca ciertos parámetros, como:

- Necesidad de institucionalizar el proceso en la empresa para consolidar su posición de mercado, mejorando utilidades, desarrollar nuevas habilidades.
- Crecimiento exitoso, bajo la estrategia direccionada a un desarrollo de mercado.
- Alta presencia de mercado, que obligan a revisar la operación, definiendo una nueva estrategia y procesos en la empresa.

Tomando como estrategia importante para el mercado Mexicano, **Desarrollo de mercado y diversificación**; ya que apunta a un mercado diferente al de la competencia y es un mercado que cuyas necesidades puede satisfacer con los productos actuales. Donde se identifica nuevos usos de los productos para poder, entonces, incluirlo en un nuevo mercado. El mercado donde se quiere llegar es al mercado del Cliente Final. Donde se busca:

- Incrementar la frecuencia del uso.
- Incrementar participación en el Mercado.
- Encontrando nuevas aplicaciones entre los nuevos consumidores o usuarios.
- Combinación de estrategias de precios, promoción y ventas.
- Más recursos dedicados al personal de ventas.

⁷ Estrategia de Mercadeo, Matriz Ansoff, producto de Mercado, Crecimiento.

5.6 Tasa de crecimiento del sector hotelero

La infraestructura relacionada con las actividades turísticas comprende una gama muy variada de elementos: desde las comunicaciones y el transporte hasta la capacidad hotelera y los servicios de alojamiento y alimentación. En este apartado presentaremos únicamente lo concerniente a la Hotelería en relación con los centros turísticos donde se ofrece este servicio.

Existen dos maneras de evaluar la capacidad Hotelera del país, ya sea por el número de hoteles que existen o por el número de habitaciones con los que se cuenta. En México existen aproximadamente 13.750 Hoteles, lo que corresponde a más de 530.000 cuartos. En los Estados mejores equipados en cuanto a capacidad hotelera se encuentra Jalisco y Veracruz.

Tabla 5.1 Infraestructura hotelera del País 2012

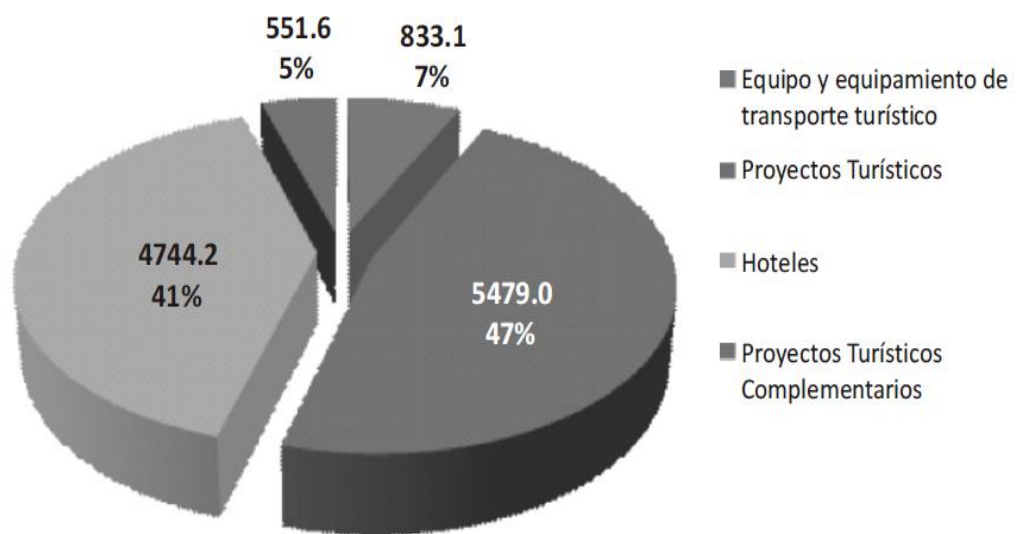
INFRAESTRUCTURA HOTELERA DEL PAIS 2012		
DESTINO	CUARTOS	% PARTICIPACION
Ciudad de México	43,672	8,15%
Cancún	27,629	5,16%
Acapulco	16,490	3,08%
Guadalajara	14,260	2,66%
Puerto Vallarta	10,834	2,02%
Monterrey	10,171	1.90 %
Veracruz	8,930	1.67 %
Mazatlan	8,402	1.57 %
Playa del Carmen	5,066	0,95
Oaxaca	4,988	0.93

Fuente: Data Tur, Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos

Para el 2011 en número de hoteles se situó en 14, 410 que corresponde aproximadamente a 562,039 habitaciones. Ya en 2012 este fue de 14,963 hoteles con capacidad de 583,731 habitaciones.

La ciudad de México, Cancún y Puerto Vallarta como principales destinos turísticos cuentan con una oferta de de 43,672 Habitaciones (equivalente al 8, 15 % de participación); 27,629 (equivalente al 5,16% de participación) y; 10,834 (equivalente al 2,02 % de participación), respectivamente.

Imagen 5.3 Inversión Privada en el sector turístico por tipo de proyecto



Fuente: Sector

Las cifras corresponden a la inversión identificada acumulada por tipo de proyecto 2008 – 2012, cifras en millones de dólares americanos.

Los Principales destinos de inversión turística por tipo de proyectos por tipo de proyecto se concentran en las zona de playa, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 5.2 Principales destinos turísticos por tipo de Proyecto

<i>Principales destinos turísticos por tipo de proyecto</i>				
	Proyectos turísticos complementarios	Desarrollos Turísticos Inmobiliarios	Hoteles	Equipo y equipamiento de transporte turístico
Playa de Carmen	Riviera Nayarit	Riviera Nayarit	Riviera Maya	Cancún
Isla Mujeres	Isla Mujeres	Mazatlán	Cancún	Mérida
Riviera Nayarit	Mazatlán	Puerto Peñasco	Acapulco	Guanajuato
Riviera Maya	Cancún	Ensenada	Riviera Nayarit	Tequila
Acapulco	Acapulco	Rosarito	Puerto Vallarta	Cd. Monte

Fuente: Sectur

Tabla 5.3 Infraestructura Hotelera del País en 2012

<i>Estado</i>	<i>Hoteles</i>	<i>Cuartos</i>	<i>% Participación</i>
TOTAL	13, 751	535, 639	100 %
Quintana Roo	707	63, 816	11.53 %
Jalisco	1, 216	50, 683	9.69 %
Distrito Federal	645	47, 445	8.98 %
Veracruz	1, 138	33, 396	6.35 %
Guerrero	446	26, 488	4.90 %
Baja California	484	21, 757	4.30 %
Oaxaca	864	19, 360	3.60 %
Guanajuato	484	17, 282	3.35 %
Estado de México	534	17, 872	3.30 %
Tamaulipas	493	16, 864	3.27 %
Otros	6, 736	220, 676	40.73 %

Fuente: Sectur

En el continente Americano México se sitúa en el 3 Lugar del País más representativo en Hotelería. México, por su parte, concentra la mayor parte de sus hoteles en el área de la Riviera Maya, núcleo turístico del país.

Tabla 5.4 Totalidad de Hoteles, (Estados Unidos, México y Argentina)

	<i>HOTELES</i>	<i>CAMAS</i>	<i>Promedio</i>
Estados Unidos	51.015	4.801.890	94
Mexico	8.276	637.232	77
Argentina	6.370	381.752	60

Cuadro 4. America.

Fuente: Sectur

5.7 FACTORES

5.7.1 Factores Económicos

La inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, el aumento en el ingreso de los consumidores, la decisión de éstos de ahorrar su dinero o gastarlo, son algunos ejemplos de factores económicos nacionales que repercuten en las ventas y desempeño de las empresas Textileras .

A diferencia de otro tipo de factores, podría decirse que los factores económicos afectan por igual a todas las empresas Textileras. Todo negocio debe pagar algún tipo de salario o remuneración económica a sus empleados, debe pagar a sus proveedores, debe tomar decisiones tales como ahorrar parte de sus ingresos, invertirlos o pedir prestado.

La información que escuchamos o leemos diariamente en los medios de comunicación con respecto a: las nuevas tasas de interés que proporcionan los bancos, las nuevas políticas económicas con respecto a los precios, y, en general, a todas las decisiones que se toman en el ámbito económico, tendrán repercusiones, tarde o temprano, en todas y cada una de las empresas prepararse para el impacto que tendrán dichas decisiones sobre tu negocio, y realizar una negociación con el cliente por un contrato a largo plazo.

5.7.2 Factores tecnológicos

La aparición constante de nuevos productos, servicios, técnicas, etc. de desarrollo textil, modifican tanto las necesidades de los clientes como las de los fabricantes y distribuidores. Nuevos materiales están sustituyendo a los tradicionales; nuevas formas de comunicación aparecen cotidianamente; los equipos electrónicos y de cómputo se han vuelto de uso común; constantemente, surgen nuevos y mejores, telas sintéticas, telas de Microfibra etcétera.

El cambio tecnológico se ha dado de manera importante, además, en los procesos para transformar las materias primas en productos; en los sistemas de facturación y de cobro; en la forma de distribuir y comercializar los productos y servicios; en la manera de administrar el negocio; y, de manera importante, en la forma en que vemos y protegemos el medio ambiente..

Es importante, además, señalar que los cambios tecnológicos obligan a que la competencia se mucho más fuerte y más en el tema de Textil en su negociación, diseños y nuevas tecnología.

5.7.3 Factores socioculturales

Los cambios en las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan consumir; los cambios en la forma de vida en las grandes ciudades, en los poblados, en el campo; la cantidad de jóvenes, niños, ancianos, y de hombres y mujeres que conforman la población, etc., modifican los hábitos de compra y de consumo.

Las Textileras crean para satisfacer las necesidades de sus clientes; por lo tanto, un cambio en dichas necesidades impactará las actividades de la empresa, obligándola a adaptarse al nuevo entorno. Las necesidades, gustos, hábitos y preferencias de los consumidores cambian debido a muchos factores. Entre éstos podemos destacar: las nuevas formas de vida aprendidas a través de los medios de comunicación, la migración o movimiento físico de las personas entre las zonas rurales y urbanas, los cambios en el nivel o grado de educación de la población, la tasa de natalidad y las nuevas estructuras familiares, etcétera.

5.7.4 Factores internacionales

Estamos en una nueva era mundial. Los países están abriendo sus fronteras cada vez más para poder comprar y vender más y mejores productos y servicios. Tal apertura expone a los países y a las empresas a nuevos productos, diseños, tecnologías y culturas.

El mundo, además, está cada vez más y mejor comunicado. Los consumidores están expuestos diariamente a todo tipo de información a través de la radio, televisión, periódicos, revistas, etc. A través de esta información, el consumidor conoce una amplia variedad de productos y servicios que existen en otras partes del mundo y desea tener la posibilidad de comprarlos.

La apertura comercial de México significa que los empresarios mexicanos enfrentarán una variedad muy extensa de textiles importados, productos que competirán en nuestros mercados contra los productos nacionales. Visto de otra manera, las empresas mexicanas tendrán que buscar nuevos mercados para sus productos, convirtiéndose en exportadoras, o bien, perfeccionar la calidad, precio y comercialización de sus productos, para poder seguir compitiendo en el mercado nacional.

La firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá abrió una nueva puerta para México: los empresarios mexicanos tienen la oportunidad de introducir sus productos de manera más ágil y eficiente a mercados de consumo tan grandes como los que existen en esos países. Al mismo tiempo, muchos negocios verán amenazada su permanencia en el mercado y tendrán que considerar la posibilidad de asociarse con otros negocios, locales o extranjeros.

Las empresas mexicanas tendrán que hacer un esfuerzo adicional. En un país como el nuestro, acostumbrado a consumir únicamente productos nacionales, la aparición de los productos importados ha causado un revuelo en los consumidores. Estamos viviendo la euforia de la variedad de productos y servicios traídos a México por empresas extranjeras. No hay que olvidar, sin embargo, que todo consumidor es racional, es decir, si bien es capaz de realizar algunas compras a partir de la novedad, curiosidad, etc., lo cierto es que, en el mediano plazo, consumirá aquellos

productos que satisfagan mejor sus necesidades, independientemente del origen de estos.

Antes, sólo las empresas que exportaban tenían que preocuparse por la competencia extranjera; ahora, aun cuando tu negocio venda solamente en el mercado mexicano, es decir, aunque no exportes tu producto a otros países, cada día enfrentarás más productos y negocios extranjeros que compiten con el tuyo para atraer a los clientes. Para no perder la batalla, es necesario que analices y compares tus productos y los importados, trates de aprender lo más que puedas de los nuevos negocios, identifiques qué características resultan atractivas a tus clientes y, de ser posible, incorpores éstas a tus propios productos y servicios.

Además, cada día existe una mayor interrelación con otros países y esto representa otras oportunidades y amenazas a las que tienes que estar atento.

6. Diseño Metodológico

Este trabajo dirigido “Potencialización de la unidad de negocio Deco, en mercado Mexicano” Se basa en una investigación académica en donde se identifica el problema específico, un resultado y un análisis respectivo. El análisis que se plantea es descriptivo, explicativo y analítico, teniendo cuenta los siguientes aspectos.

6.1 Tipo de Estudio

- Estudio descriptivo ya que se enfoca en la descripción de una serie de eventos y situaciones, para así conocer las variables sin considerar las hipótesis causales. Ya que su objetivo es conocer las diferentes situaciones que se generan en las actividades, procesos y personas, su meta no es solamente la recolección de datos , si no la tabulación , el análisis a fin de contribuir con los resultados para mejorar los procesos evaluados; dentro de la investigación queremos verificar si los siguientes interrogantes están haciendo aplicados:

¿Cada cuanto los hoteles están dispuestos en comprar textil?

¿El cliente final está dispuesto a comprar directamente?

¿Qué tan posicionado esta el poliéster en el mercado?

- Aleatorio simple: específicamente para tomar la muestra de población, total; y al mismo tiempo aplicar las encuestas a los diferentes clientes potenciales (Director de Compras de Cadenas Hoteleras representativas) para así obtener información de la situación actual de la compra de textil en los diferentes hoteles.
- Investigación cualitativa : (Descripción, interpretación, juicio sobre lo observado, recomendaciones) y cuantitativa (Tomando de los datos arrojados en las encuestas y tabulación de la misma)

6.2 Métodos:

- Selección del tema y consulta bibliográfica
- Formulación y descripción del problema
- Recopilación (recolección de la información) y registro de información.
- Interpretación de los hallazgos y análisis de resultados

6.3 Técnicas:

Cuestionario estructurado

6.4 Instrumentos:

Encuesta

6.5 Procedimientos:

- ✓ Establecer con claridad los datos que se desea obtener
- ✓ Se diseña la encuesta con la naturaleza del problema que se va a investigar y con la utilización que se va a dar a la información.
- ✓ Se debe tener en cuenta los indicadores que se van a calcular con la información obtenida.
- ✓ Se debe incluir las variables indispensables para efectos de identificación y estratificación

6.6 Objetivo de la encuesta: “Describir y analizar la estrategia para incrementar ventas y posicionamiento de marca en el mercado Mexicano, Introduciendo el producto en un mercado de consumo constante como es el Sector Hotelero, realizándolo venta directa de textiles de decoración a cadena hoteleras y hoteles representativos en México, Es necesario una expansión de la estrategia, por medio de consultores corporativos en las principales ciudades “

Dirigida a: Director de compras y a jefe de habitaciones de los hoteles más representativos de México, Se aplicará según muestreo aleatorio.

6.7 Diseño de la encuesta:

El cuadro N, muestra la ficha técnica de la encuesta realizada

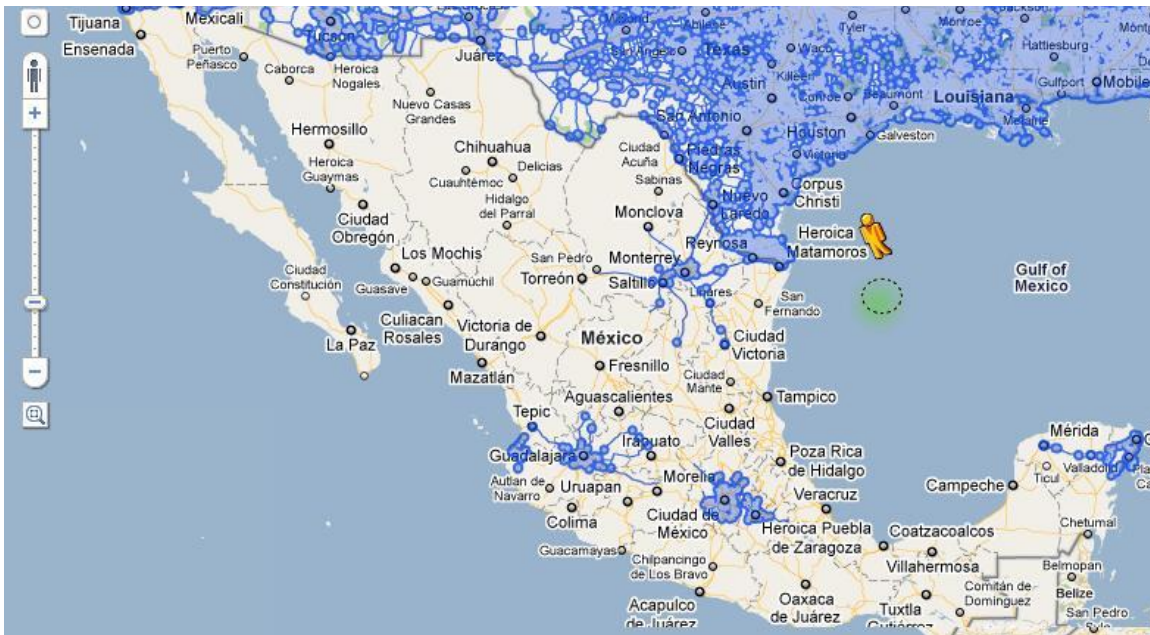
Tabla 6.1 Ficha técnica de la encuesta

Numero de encuestas	90
Ingresos Operacionales	Se realizo vía correo electrónico
Muestra	90 Hoteles distribuidos en las principales ciudades Hoteleras de Mexico (Ciudad de Mexico, Cancun, Acapulco, Guadalajara, Puerta Vallarta y Monterrey)
Periodo	08 de Junio – 25 de Junio
Encuestado	Directores de Compras y Jefe de Habitaciones.

Fuente: Propia

6.7.1 Micro localización: El desarrollo de mercado se encontrara en las principales ciudades turísticas de México como (Ciudad de México, Cancún, Acapulco, Guadalajara, Puerta Vallarta y Monterrey)

Imagen 6.1 Mapa de México



Fuente: Google ART

6.7.2 Mercado Objetivo: El mercado al que se quiere llegar esta representado en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, en las principales ciudades turísticas en México en donde el total del mercado objetivo es de **30.764** Habitaciones, que es el 50% de **123,056** de la totalidad de habitaciones en la ciudades turísticas.

6.7.3 Nicho de mercado: El nicho de mercado que se obtuvo es de **24.612** representados en habitaciones de los hoteles de estrellas 3,4 y 5 en Ciudad de Mexico, Cancun, Acapulco, Guadalajara, Puerta Vallarta y Monterrey, ya que este mercado está representado por un 80% del mercado Objetivo. Donde el porcentaje que se utilizo es la capacidad de la atención que les puede dar Lafayette para la atención a sus clientes

6. 8 Estructura de la encuesta

Este formulario contiene un grado de preguntas relacionadas con la caracterización de “Describir y analizar la estrategia para incrementar ventas y posicionamiento de marca en el mercado Mexicano “

6.9 Encuesta :

Fecha: D _____ M _____ A _____

1. Nombre del Hotel _____ Ciudad: _____

Dirección _____ Teléfono: _____

Cargo: _____

2. ¿Quién decide la compra de productos de decoración?

a) Dpto de Compras _____ b) Jefe de Habitaciones _____

3. ¿Cuántas habitaciones tiene el Hotel?

a) 60 a 100 _____ b) 110 a 180 _____ c) 190 a 280 _____

4. Cada cuanto están realizando reposición de textil en uso Decorativo?

a) 6 a 9 Meses _____ b) 10 a 14 Meses _____ c) 15 a 20 Meses

5. Realiza las compras por medio de?

a) Confeccionista _____ b) Distribuidor _____

6. Cuando realizas compra para uso decorativo, piensas en?

a) Precio _____ b) Calidad _____ c) Servicio _____

7. ¿Dispuesto en realizar la compra de textil directamente a la fabrica?

a) SI _____ NO _____

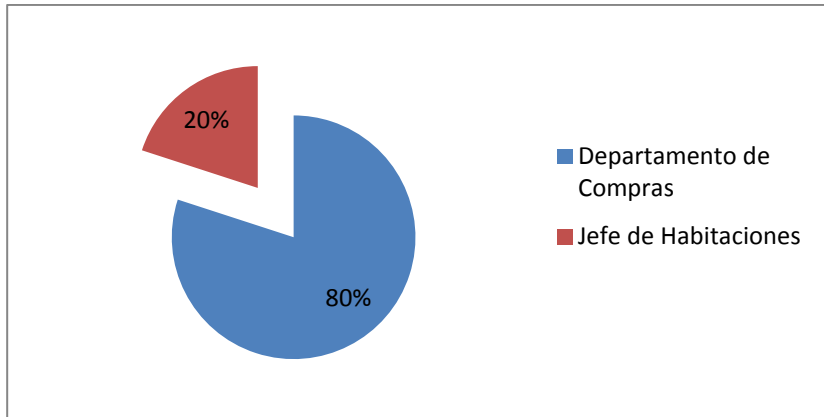
Porque? _____

8. ¿Qué tipo de fibra compra para el Hotel?

a) Algodón _____ b) Poliéster _____ c) Composición Poliéster/ Algodón _____

6.9 Análisis

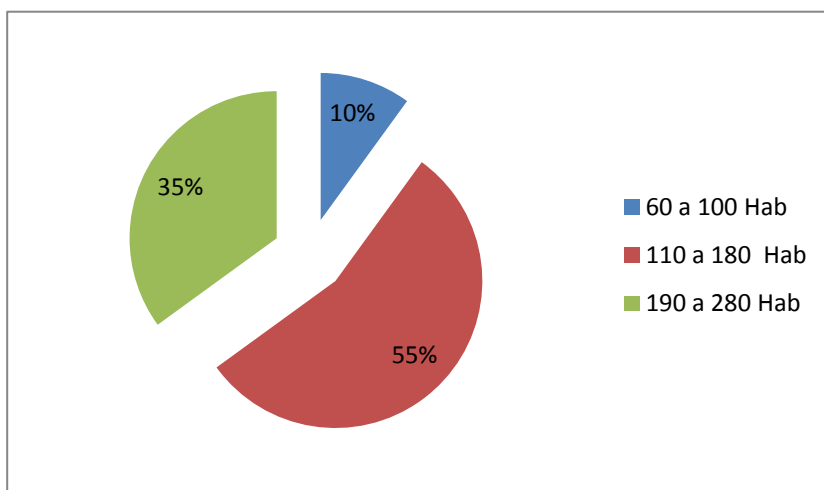
Grafico 6.1 ¿Quien decide la compra de productos de decoración?



Fuente : Los Autores

De un 100 % , el 80 % quien realiza la compra es el departamento de compras y el 20 % el de partamento de Habitaciones, esto quiere decir que el mercado objetivo al que queremos llegar es a la persona de compras y el jefe de habitaciones, donde cumple un papel de influenciador y en hoteles pequeños cumple la funcion de decisor.

Grafico 6.2 ¿Cuantas habitaciones tiene el Hotel?

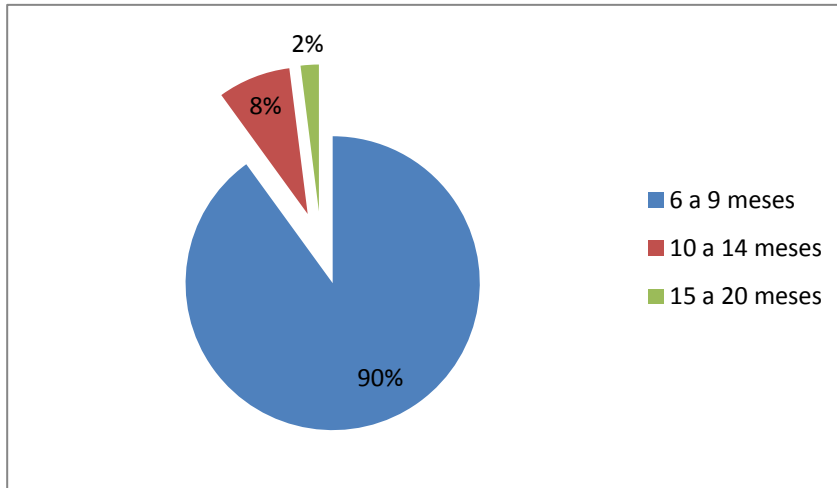


Fuente : Los Autores

Del 100 % podemos ver que el 55% de los hoteles estudiados tienen una capacidad de 110 a 180 habitaciones, donde este número es representativo, ya que entre más

grande sea el hotel en cuanto a capacidad de huéspedes, es más alta la compra de textil y están en constante cambio y reposiciones.

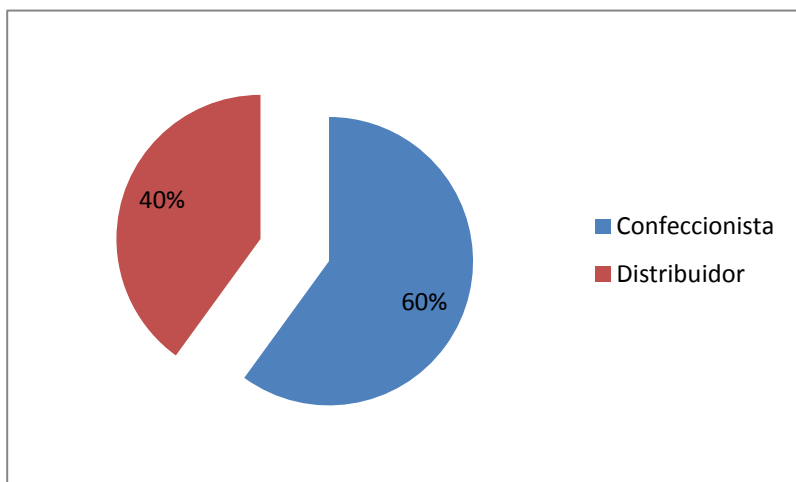
Grafico 6.3 ¿Cada cuanto están realizando reposición de textil en uso Decorativo?



Fuente : Los Autores

De acuerdo a este análisis del 100 %, el 90 % realizan compras de 6 a 9 meses, esto quiero decir que constantemente están ejecutando cambios, este mercado es atractivo ya que tiene fechas estipuladas y todos los hoteles están en cambios contante, antes de temporadas altas y después de temporadas, de acuerdo a la ciudad, ya si es ciudad turística o corporativa.

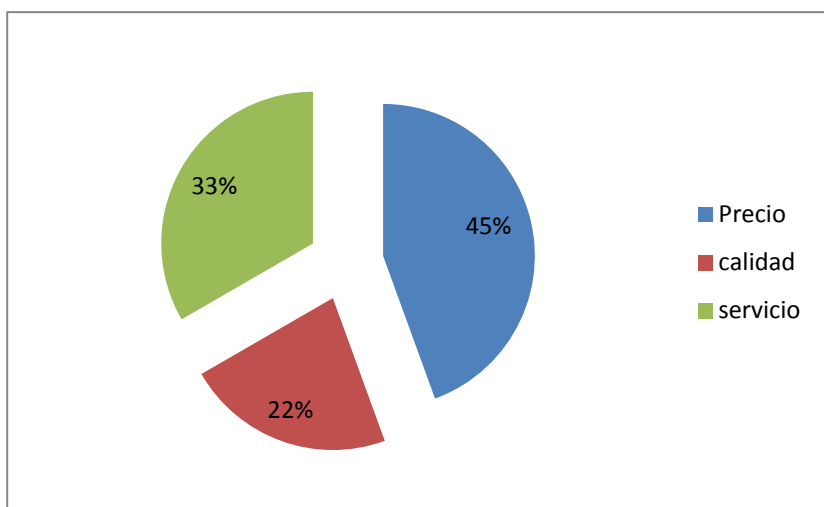
Grafico 6.4 ¿Realiza las compras por medio de?



Fuente : Los Autores

Del 100 %, el 60 % realizan compras en confeccionista, eso quiere decir que les gusta el producto terminado, o que no han visto otra opción para la compra de textil; el 40 % compra por medio de distribuidor, donde solamente le venden la tela que tienen la opción de escoger el color o la textura que están buscando. Donde este porcentaje es importante ya que podemos captar la atención de un servicio personalizado.

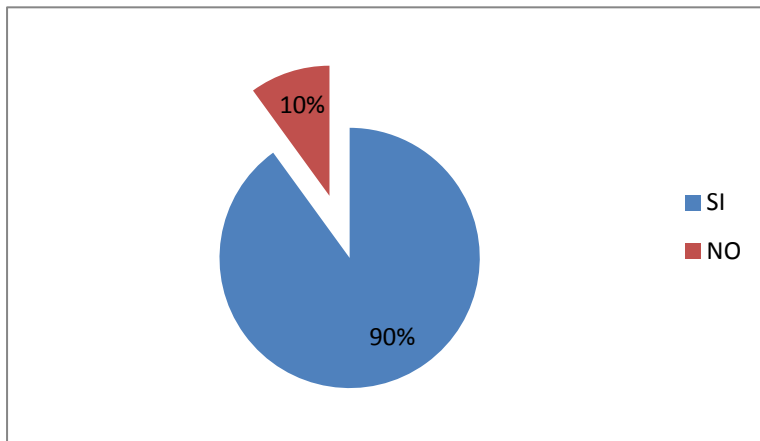
Grafico 6.5 ¿Cuando realizas compra para uso decorativo, piensas en?



Fuente: Los Autores

Del 100 % plasmado en esta pregunta, el 45 % al comprar un textil le interesa el precio, y el 33 % el servicio, es interesante tener un porcentaje representativo en el tema de servicio ya que podemos ingresar y captar la atención en un servicio y en calidad, arrastrando así mismo un porcentaje en el interés de precio, para poder llevarlo en una posición de fondo más significativo.

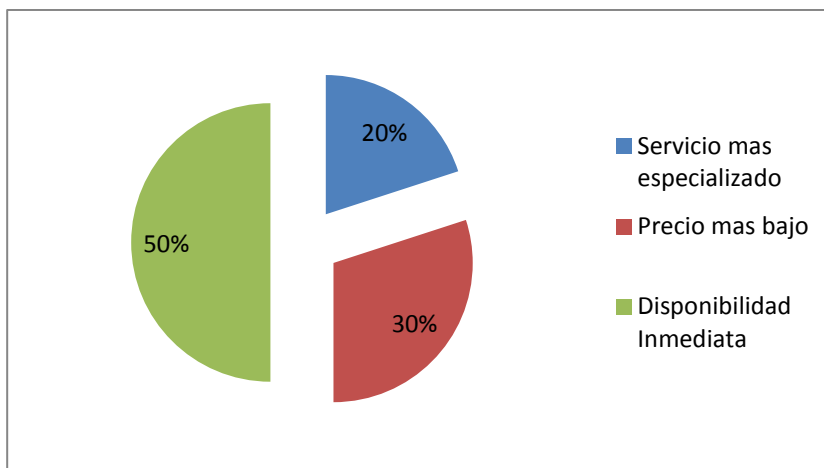
Grafico 6.6 ¿Esta dispuesto en realizar la compra de textil directamente a la fabrica?



Fuente: Los Autores

Es de gran importancia saber la opinion de los decisores de cada hotel en cuanto a esta pregunta, ya que del 100% el 90 % esta dispuesto a realizar compra textil directamente,es un camino claro y acertivo a la estrategia que se requiere implementar en el desarrollo del mercado en Mexico.

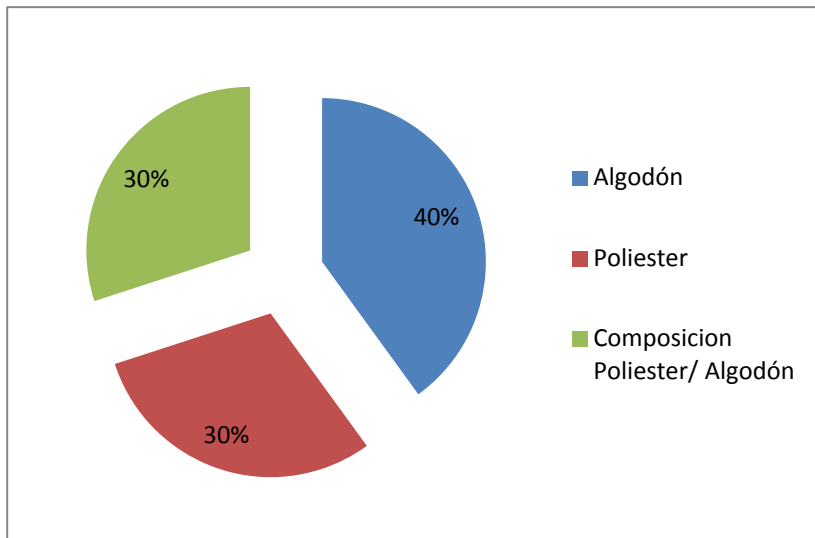
Grafico 6.7 ¿Por qué?



Fuente: Los Autores

Del 100 % el 50%, asocian que si compran el textil directamente,ante una reposicion encontrarian la misma tela y seria una atencion mas personalizada, el 30 % en cuanto el precio mas bajo ven la posibilidad que si estan comprando la tela directamente a la textilera ahí un descuento tarifa preferencial.

Grafico 6.8: ¿Qué tipo de fibra compra para el Hotel?



Fuente: Los Autores

Del 100 % el 40 % compra algodón, por muchos años el algodón ha sido la fibra más relevante para la compra de textil, por desconocimiento de los beneficios que tiene el poliéster, esta fibra natural ha sido común entre los clientes, pero el 30 % compra poliéster que es un porcentaje representativo y vemos que este mercado tiene conocimiento de esta fibra y nos da paso a tener referenciados del uso del poliéster, a los clientes de algodón.

7. Matriz DOFA

Después de haber aplicado la encuesta estructurada, recolectar la información y la tabulación de los datos se realiza el análisis respectivo.

Tabla 7.1 Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Se ha encontrado que la mayoría de los Hoteles realizan compra de 6 a 9 meses, eso quiere decir que los cambios son constantes de acuerdo a la temporada turística de cada hotel. Esto da una mayor rotación de compra de textil en el cliente directo. - Los clientes están dispuestos a realizar la compra de textil, directamente a la fábrica, ya que para ellos es importante obtener el respaldo de la empresa directamente y pueden obtener descuentos y evitarían que se le trasladara al confeccionista o al Distribuidor. - Actividades promocionales, dirigidas al cliente final. - Variedad de productos, para diferentes momentos de consumo de los clientes, permitiendo variedad para el usuario en el punto de transformación. - La comunicación que se presenta dar, frente al prospecto Objetivo; en búsqueda de satisfacer sus 	<ul style="list-style-type: none"> - El principal enfoque del cliente en cuanto a una compra es el Precio, y en este momento las importaciones chinas en México, hace que el precio de Lafayette sea superior un 40%. - La fibra natural algodón y la mezcla con poliéster son fibras que están posicionadas en el mercado por muchos años, donde el mercado reconoce estas fibras como las principales y las más importantes en el momento de una compra. - La limitada inversión promocional, en el canal. - La lenta reacción frente a las propuestas de la competencia.

<p>necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El respaldo de la marca frente al producto y la comercialización del mismo. - El Cubrimiento de los principales clientes Finales. 	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Un canal resistente al cambio: Compra directamente a la fábrica. - Ofrecer nuevos productos para romper resistencias hacia las nuevas propuestas. - A diferencia de la competencia, Lafayette propone valor agregado a sus productos y un abanico de propuestas innovadoras, enfocadas a las tendencias actuales. - El aprovechamiento del tamaño del mercado, mejorando la participación. - Programa completo de fidelizacion de clientes, en capacitación, necesidades estructurales. - Un gran porcentaje esta interesados en comprar directamente. - Conocimiento del cliente 100% 	<ul style="list-style-type: none"> - La competencia cada vez entra más fuerte al mercado Mexicano. - La competencia aprovecha las debilidades del merchandising. - Los precios de la competencia son cada vez más bajos y más competitivos en el mercado. - La competencia está más agresivo en cuanto a sus promociones, su expansión en el mercado. Las importaciones en la ciudad de México son más atractivas y más fuertes.

8. Recomendaciones

1. El proyecto “Potencialización de la unidad de la unidad de negocio Deco, en mercado Mexicano “En marcado en el programa IFI, es de gran utilidad para la empresa, como marco de referencia en estudios de desarrollo de mercado. Es indispensable el compromiso de la Lafayette para llevar a feliz término, cualquier proceso de mejoramiento continuo.
2. En la implementación del proyecto se debe lograr que la capacitación de los Consultores Corporativos, encargados de visitar los clientes finales, sea efectiva para poder lograr los objetivos propuestos y así poder minimizar los riesgos.
3. Para implementar la estrategia se deben establecer los recursos necesarios que permitan la medición y el mejoramiento para que pueda ser ejecutado en un corto y mediano plazo.
4. Es necesario realizar más estudios en cuanto al conocimiento y profundidad del cliente final, de tal forma que estos permitan diseñar mas afondo planes de mejoramiento adecuado para la penetración de mercado Mexicano.
5. Los funcionarios encargados de implementar esta estrategia deben tener el compromiso de informar, capacitar y actualizar a los consultores corporativos, encargados de las diferentes actividades, con el fin de minimizar los riesgos, diseñar estrategias y propuestas de mejoramiento de procedimientos y procesos para lograr los objetivos planteados.

10. Conclusiones

De acuerdo al desarrollo del presente IFI se pueden concluir los siguientes aspectos:

1. El diagnostico realizado en el sector Hotelero Mexicano, identifico que, la competencia desarrolla estrategias completamente unificadas y va direccionando a un mercado Objetivo, donde este mercado ya esta aglomerado.
2. Se detecto la necesidad de ejecutar un plan estratégico de desarrollo de mercado, que incluya una estrategia nueva y eficaz, y se capte un mercado atractivo y diferenciador a la competencia.
3. Se identifico que el mercado del cliente final, requiere de productos innovadores, estrategias diferenciadores de los confeccionistas y los distribuidores y productos con un valor agregado.
4. Se debe establecer una investigación de mercado específico, donde se pueda detectar indicadores exactos, para poder penetrar el mercado con exactitud y agresividad comercial.
5. De acuerdo a la encuesta que se llevo a cabo se pudo determinar que el mercado de cliente final es un mercado altamente atractivo, que se puede potencializar y direccionar al objetivo de la compañía.

11. Bibliografía

- La Industria Textil de México, Tu Interfaz de Negocios, Maestra Rocío de Alba Ávila, experta del IPN.
<http://www.tuinterfaz.mx/articulos/10/77/la-industria-textil-en-mexico-hacia-su-recuperacion/>.
- América latina sacia el apetito de China: Universal – Knowledge @Wharton.
<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=911&language=spanish>.
- México Sustituye importaciones, Textiles de EE.UU, por productos chinos.
<http://www.iberiasia.org/blog/?p=3330>.
- Promonegocios. net Estrategias de Mercadeo.
<http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>.
- Estrategia de Mercadeo, Matriz de Ansoff
<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo PAOLA ANDREA ALFARO RODRIGUEZ

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52993917

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Potencialización de la unidad de negocio Deco,
en el mercado Mexicano

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Rodrigo A. Arias R</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52 993 912</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Posgrado</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Especialización Negocios y Finanzas Internacionales</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____
NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 12 De Julio del 2013