



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA SECRETARÍA
DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO**

**“DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UN MODELO DE
SUSCRIPCIÓN PARA DULCES, BOTANAS Y ARTESANÍAS TRADICIONALES
PARA EL MERCADO DE EUA ”**

TESINA

Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración de Negocios Global.

DIRECTOR:

Dra. Adriana Del Villar Ayala

Asesores:

M. A. Sonia Edith Villeda Martínez

M. C. José Carlos Vélez González

PRESENTA:

Laura Patricia Guzmán Ovando

Puebla, Pue. junio 2021



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-012/2021

Asunto: Digitalización de Trabajo Terminal de Titulación

C. GUZMÁN OVANDO LAURA PATRICIA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesina denominada "DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UN MODELO DE SUSCRIPCIÓN PARA DULCES, BOTANAS Y ARTESANÍAS TRADICIONALES PARA EL MERCADO DE EUA", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL MODALIDAD A DISTANCIA.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 25 de junio de 2021

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Capitán Carlos Camacho Espiritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

c.e.p. SIEP
RMV*/ECA

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Directora de la tesina denominada: "Desarrollo de la Planeación estratégica de un modelo de suscripción para dulces, botanas y artesanías tradicionales para el mercado de EUA" elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

LAURA PATRICIA GUZMÁN OVANDO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 20 de junio de 2021

DRA. ADRIANA DE VILLAR AYALA



Dra. Rebeca Muñoz Velázquez
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesor Metodológico de la tesina denominada: **“Desarrollo de la Planeación estratégica de un modelo de suscripción para dulces, botanas y artesanías tradicionales para el mercado de EUA”** elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

LAURA PATRICIA GUZMÁN OVANDO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 20 de junio de 2021



M.A. SONIA EDITH VILLEDA MARTÍNEZ

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Asesor Temático de la tesina denominada: **“Desarrollo de la Planeación estratégica de un modelo de suscripción para dulces, botanas y artesanías tradicionales para el mercado de EUA”** elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

LAURA PATRICIA GUZMÁN OVANDO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 20 de junio de 2021


M.C. JOSÉ CARLOS VÉLEZ GONZÁLEZ

DEDICATORIA

Dedico con mucho cariño este proyecto a mi hijo Patricio, quien desde que estaba en mi vientre me estuvo acompañando mientras cursaba la maestría y nació el mismo día que termine de cursarla. Espero que mi esfuerzo sea un motivador para que él se supere cada día a ser mejor.

Gracias Patricio por la mayor lección de vida hasta ahora: “el ser madre”.

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto no hubiese sido posible sin los conocimientos que he adquirido durante la maestría por lo que agradezco sinceramente a todos los profesores que tuve durante el programa de la maestría, pero especialmente a la Dra. Rufina Hernandez, ya que gran parte del proyecto se basó en lo aprendido en la materia de Planeación y Dirección Estratégica.

A mis asesores por sus oportunas observaciones, la maestra Sonia Villeda, el maestro Jose Carlos Vélez a la Dra. Adriana Del Villar quien personalmente ha facilitado el proceso de titulación y al Dr. Alejandro Louvier por sus atenciones para conmigo, QDEP.

Agradezco a mis compañeros con los que curse la maestría, específicamente a mi compañero y amigo Rigoberto Macias por sus aportaciones a mi proyecto y su compañerismo.

Y finalmente el agradecimiento más emotivo para mi, es para mi familia, quienes siempre me impulsan a ser mejor persona y profesional; a mi esposo y equipo en la vida Nicolas, principal impulsor del proyecto “Pixan Box” y a mi madre Lucía por motivarme a seguir preparándome y darme las bases para poder llegar hasta donde ahora estoy.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	i
II. DELIMITACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	ii
III. JUSTIFICACIÓN	iii
IV. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.	iv
IV.1 Desarrollo de la estrategia	iv
IV.1.1 Visión, misión y valores.....	iv
IV.2 Evaluación del ambiente de la empresa.....	v
IV.3 Análisis PESTEL y FODA	vi
IV.3.1 Análisis PESTEL	vi
IV.3.2 Análisis FODA	vi
IV.4 Análisis de evaluación de factores externos (EFE).....	vi
IV.5 Análisis de perfil competitivo (MPC).....	vii
IV.6 Construcción de escenarios.....	vii
IV.7 Cadena de valor	viii
IV.8 Estrategias competitivas	viii
V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.	viii
VI. CAPITULADO	ix
VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.	ix
CAPITULO I DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	1
CAPITULO II. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	3
2.1 Misión.....	3
2.2 Visión estratégica	3
2.2.1 Explicación de la visión de Pixan Box.....	3
2.3 Valores	3
2.4 Objetivos organizacionales.....	4
CAPITULO III. ANALISIS DE MERCADO.....	4
3.1 Segmento de mercado	4
3.2 Tamaño de mercado.....	5
3.3 Perfil del consumidor	5
3.4 Mercado Meta	5

3.5 Canales de distribución	6
3.6 Estrategia de precios	7
3.7 Competencia.....	7
3.8 Promoción.....	9
CAPITULO IV. ANALISIS FINANCIERO.....	10
4.1 Costos Fijos	10
4.2 Costos variables unitarios	10
4.3 Punto de equilibrio	14
CAPITULO V EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO	15
5.1 Análisis PESTEL.....	15
5.2 Análisis de evaluación de factores externos (EFE)	17
5.3 Análisis de Ámbito Competitivo	23
CAPITULO VI EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO.....	25
6.1 Cadena de valor del proyecto.....	25
6.2 Análisis FODA.....	28
6.3 Posibles escenarios Pixan Box	29
CAPITULO VII. DESARROLLO SOSTENIBLE.....	34
CAPITULO VIII. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	37
8.1 Ventajas y desventajas de la estrategia elegida.....	38
BIBLIOGRAFIA	44
ANEXOS	49
Anexo 1. Panfleto informativo.....	49

I. INTRODUCCIÓN

Este proyecto parte de dos componentes principales, la cultura mexicana y el auge del E-commerce, pues mediante este producto se pretende promover la cultura mexicana, específicamente en el ámbito gastronómico como en golosinas y botanas inicialmente y por otro lado los modelos de suscripción han crecido en los últimos años principalmente debido al uso de la tecnología y por tanto el comercio electrónico (Traisnel, 2028) lo cual permite mayor fidelización de clientes.

El producto “Pixan Box” obtiene su nombre del “Hanal Pixan”, palabras de origen maya que se refieren a la celebración donde se ofrece comida a las animas de los fieles difuntos (Buenfil, Ramayo & Rodriguez, s.f.) y que a la fecha se ha convertido en una tradición arraigada en Yucatán y en todo Mexico, aunque no con este nombre. Esta celebración recoge gran parte de la cultura mexicana no solo por su gastronomía, colorido y folclor sino también por la manera en la que se le ve a la muerte; por lo que este gran significado es un nombre muy apropiado para el proyecto.

La idea surge como una empresa de dulces típicos y botanas tradicionales que busca colocarse en el mercado digital es decir E-commerce, por medio de una suscripción para recibir el producto con frecuencia mensual y con diferentes variantes de los productos, además de exportar los productos para llevar el sabor de México más allá de sus fronteras. Este modelo de negocios ha sido particularmente exitoso con botanas de origen japonés, y se pronostica un gran potencial para los sabores únicos que caracterizan a nuestra región.

El presente trabajo ofrece un análisis del desarrollo del proyecto Pixan Box con la finalidad de estudiar su viabilidad, así como las estrategias a emprender para asegurar su éxito y minimizar el riesgo para el proyecto, por medio de la planeación estratégica, analizando el ambiente interno y externo de la empresa para definir estrategias de acuerdo con el resultado de dicho análisis.

II. DELIMITACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

A menudo los emprendedores olvidan ejecutar la fase de planeación del proyecto o lo realizan, pero de manera muy superficial, olvidando así aspectos importantes, lo que generalmente puede generar costos extra de recursos que pueden ser evitados o minimizados desde el inicio.

Aspectos evidentes como el porqué de la existencia de la organización y la trayectoria que busca el negocio pueden no definirse o redactarse de manera arbitraria y sin tomar en cuenta la finalidad real del proyecto lo que en la práctica genera problemas que se ven reflejados en el alcance de los objetivos que incluso también pueden no estar determinados.

Además de definir la base del proyecto también es esencial en conjunto un análisis profundo de todos los elementos que componen el contexto del mercado en el que se quiere participar; estos aspectos son vitales para el desarrollo de los proyectos por que representan hacia donde se dirigirá la estrategia que la organización seguirá para lograr ser competitivo.

En el presente se abarcará el desarrollo del proyecto “Pixan Box” considerando el análisis administrativo, operativo y financiero, partiendo desde los conceptos de identidad corporativa, el estudio de mercado, análisis competitivo, cadena de valor y el planteamiento del enfoque de responsabilidad social. Lo cual permitirá definir una estrategia corporativa adecuada a las necesidades del proyecto, con lo que se plantea que las posibilidades de su éxito sean más factibles en comparación a la puesta marcha sin la realización esta planeación, puesto que de esta manera es posible afrontar los riesgos del mercado.

III. JUSTIFICACIÓN

Actualmente el ambiente de los negocios resulta ser muy competitivo, pues existen muchas variables alrededor de la organización que afectan o benefician su desarrollo y que representan en cierta forma un riesgo para la empresa, por consecuencia el emprender no es una labor fácil, aun cuando se logren ganancias no está garantizado el mantener el éxito de la organización.

Dicho riesgo no puede eliminarse, pero si puede analizarse, para anticiparse y reducir o incluso eliminar con ayuda de la poderosa herramienta de la planeación estratégica, que nos permite conocer las ventajas competitivas que nos llevaran a el logro de los objetivos del proyecto (Chiavenato, 2017, p. 22). De esta manera el desarrollo de este proyecto nos permitirá disminuir la incertidumbre para el inversionista y evitar la operación no rentable.

IV.- FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

IV.1 Objetivo general

Por medio de la elaboración de este trabajo se pretende definir las estrategias que en conjunto formen la planeación estratégica del proyecto y que dicten el rumbo de la implementación del mismo para asegurar el éxito de la puesta en marcha.

IV. 2 Objetivos específicos

- Conocer cuáles son las implicaciones de la implementación del proyecto
- Definir las estrategias corporativas a seguir para contrarrestar las implicaciones negativas y maximizar las que generar un efecto positivo.

IV. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

IV.1 Desarrollo de la estrategia

IV.1.1 Visión, misión y valores

La estrategia empresarial está formada por visión, misión y valores, así como el objetivo estratégico, alcance y ventaja competitiva; los primeros pueden ser genéricos para empresas del mismo sector mientras los del segundo grupo son más particulares porque se formulan hacia donde está encaminada la organización considerado diversos aspectos de la posición en la que se encuentra la organización y que no es la misma a la de sus competidores. (Collins & Rukstad, 2008)

A continuación, se explica cómo se conforma la estrategia empresarial:

Fig. 1 Componentes de la estrategia empresarial



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Collins & Rukstad (2008)

Para el desarrollo de la estrategia requiere conocer previamente aspectos clave como las necesidades de los clientes, segmentación del mercado, identificar como generar valor para los clientes de manera diferenciada, análisis de la competencia, de las capacidades y recursos de la organización contra los de la competencia.

Una vez que se cuente con esta información será mucho más sencillo definir los componentes principales de la estrategia pues estarán determinados en función de la posición en la que se encuentra la organización con respecto a sus variables externas y sus aspectos internos para generar como resultado una declaración de estrategia que vendrá de la intersección de todas estas variables. (Collins & Rukstad, 2008)

Finalmente, después de establecer una estrategia empresarial el siguiente paso es su implementación, pues dado que la estrategia permite conocer el rumbo que la empresa seguirá es importante que no se quede como parte de un documento y que los miembros de la compañía la entiendan para poder ponerla en la práctica de todas sus actividades y decisiones diarias, y así ayudar a que la operación responda a los objetivos gerenciales. (Collins & Rukstad, 2008)

IV.2 Evaluación del ambiente de la empresa

La adecuada formulación de la estrategia organizacional debe comenzar por la evaluación de la situación de la organización desde dos enfoques, advierte Thompson y Strickland (2014):

1.- Ambiente Externo: Condiciones competitivas con las que opera la organización.

Considerando las 5 fuerzas de Porter (1979): Competencia de vendedores rivales, Competencia de nuevos participantes a la industria, Competencia de producto sustitutos, Poder de negociación de los proveedores y Poder de negociación de los clientes.

2.- Ambiente Interno: Recursos y capacidades de la organización.

IV.3 Análisis PESTEL y FODA

IV.3.1 Análisis PESTEL

PESTEL, es el acrónimo de seis aspectos estratégicos que son evaluados: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, esta herramienta nos ayuda a comprender el contexto del macroambiente de mercado en el que se sitúa la organización (Thompson & Strickland, 2014, p. 42).

Dependiente del sector será la afectación de cada aspecto, cuando se identifica algún factor que representa un riesgo se ajusta o se enfoca una estrategia a atacar esta circunstancia que afecte a la organización (Thompson & Strickland, 2014, p. 43).

IV.3.2 Análisis FODA

La matriz FODA sirve para evaluar las oportunidades y amenazas externas y de manera interna las fortalezas y debilidades de la empresa, el resultado de este análisis nos permite formular las estrategias que optimicen los recursos, aproveche las oportunidades y evada las amenazas competitivas (Thompson & Strickland, 2014, p. 83).

IV.4 Análisis de evaluación de factores externos (EFE)

Antes de la realización de un análisis FODA es de utilidad realizar una matriz EFE porque permite hacer un listado y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal tecnológica y competitiva. Para realizarla se desarrollan los siguientes pasos (Fred, 2011, p.80):

Generar un listado de aspectos clave (preferentemente de 15 a 20 factores) de oportunidades y amenazas que afectan la compañía en el sector donde se encuentra.

- Asignar a cada factor una ponderación de 0 a 1, donde cero es menos importante y 1 muy importante y todos sumen un total de 1.
- Asignar un segundo factor de 1 a 4, para determinar con que tan efectivamente responde la estrategia de la empresa a dicho factor clave:

4 = la respuesta es superior

3 = la respuesta está sobre el promedio

2 = la respuesta es promedio

1 = la respuesta es pobre

- Ambos factores se multiplican para determinar su puntaje
- Al final se suman estos factores para determinar el score de la organización.

IV.5 Análisis de perfil competitivo (MPC)

Este análisis es útil para identificar a los principales competidores y particularmente sus fortalezas y debilidades en relación con la muestra tomada. Para realizar esta matriz se definen factores críticos para el éxito en dicho mercado y se ponderan de 0 a 1 siendo 0 menos importante y 1 más importante también se asigna un factor de 1 a 4, donde 4 = mayor fortaleza, 3 = menor fortaleza, 2 = menor debilidad, 1 = mayor debilidad. Ambos factores se multiplican, este comparativo genera importante información para la generación de la estrategia interna (Fred, 2011, p.81).

IV.6 Construcción de escenarios

Los escenarios se definen como “estudios del futuro” para visualizar situaciones positivas o negativas en términos del ambiente de negocios, es decir hipótesis de las condiciones del mercado y se utilizan para la definición de la estrategia de la organización a largo plazo. Dichos escenarios se desarrollan abordando cuatro aspectos: posibilidad, congruencia, singularidad y utilidad (Chiavenato, 2017, p. 85)

IV.7 Cadena de valor

El desarrollo de esta herramienta consiste en la identificación de actividades primarias que son las principales o más directas al producto o servicio y de soporte que facilitan el desarrollo de las primeras y en conjunto que crean valor para el cliente. (Thompson & Strickland, 2014, p. 88).

Precisamente se llama cadena porque cada parte del proceso representa un eslabón que en conjunto permiten ofrecer un determinado valor en cuanto a las características de un producto o servicio.

IV.8 Estrategias competitivas

Los autores Thompson & Strickland (2014), mencionan 5 principales enfoques de las posibles estrategias por Michael Porter (1985):

- 1.- *Estrategia de costos bajos*
- 2.- *Estrategia de amplia diferenciación*
- 3.- *Estrategia centrada en bajos costos*
- 4.- *Estrategia centrada en diferenciación*
- 5.- *Estrategia de mejores costos del proveedor*

V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

Es importante asegurar que la base de datos de la que se parta sea confiable por lo que se pretende tomar datos e información, consultando en instituciones y/o organizaciones que resulten de trascendencia para el proyecto, así como el apoyo diferentes fuentes bibliográficas

El método de investigación se realizará bajo el método mixto, con un enfoque cualitativo.

VI. CAPITULADO

Capítulo I. Descripción del producto

Capítulo II. Estrategia empresarial

Capítulo III. Análisis de Mercado

Capítulo IV. Análisis Financiero

Capítulo V. Evaluación del ambiente externo

5.1 Análisis PESTEL

5.2 Análisis de evaluación de factores externos (EFE)

5.3 Análisis de perfil competitivo (MPC)

Capítulo VI. Evaluación del ambiente interno

6.1 Cadena de valor del proyecto

6.2 Análisis FODA

6.3 Posibles escenarios Pixan Box

Capítulo VII. Desarrollo Sostenible

Capítulo VIII. Estrategias competitivas

VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

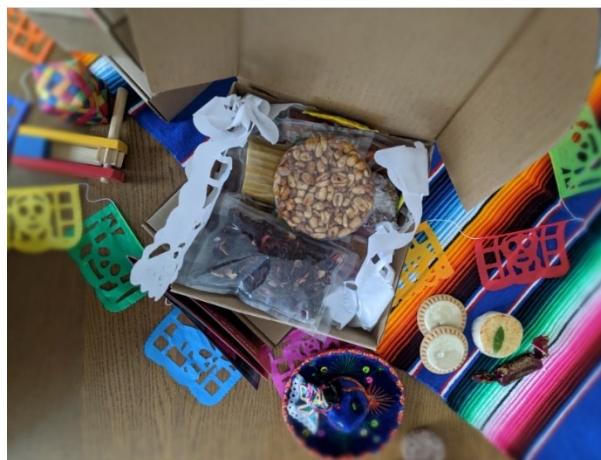
Fig. 2 Cronograma de actividades

Actividades Principales	1er Semestre	2do Semestre	3er Semestre	4to Semestre
Definición de concepto	■			
Recopilación de datos e información	■	■		
Análisis de información		■		
Desarrollo de herramientas sobre el proyecto		■	■	
Conclusiones				■

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO I DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto “Pixan Box” se compone de diversos dulces típicos principalmente de Puebla, otros dulces y botanas de marcas comerciales, acompañados de una artesanía, lo cual será comercializado mediante un modelo de suscripción E-commerce.



Se enlistan algunas opciones de contenido para la caja de acuerdo con características perecederas (en el caso de los típicos) y popularidad. Estos productos se han clasificado en típico para la línea de tradicionales y para la de comerciales en chocolate, pastel, galleta, dulce, chicle y fun; esto con la finalidad de realizar las diferentes combinaciones que se enviarán de manera mensual buscando que se equilibren en el tipo de clasificación.

Tabla 1. Listado de dulces y botanas Pixan Box

Descripción	Clasificación
Palanquetas c C	Típico
Palanquetas c M	Típico
Palanquetas c G	Típico
Palanquetas p CH	Típico
Palanquetas m CH	Típico
Palanquetas n G	Típico
Alegrías CH	Típico
Camotes CH	Típico
Camotes M	Típico
Camotes G	Típico
Alfajor coco	Típico
Gansito	Pastel
Gansito mini	Pastel

Descripción	Clasificación
Ate 250g	Típico
Cocada CH	Típico
Cocada greña	Típico
Borrachitos 24	Típico
Borrachitos g 16	Típico
Limonos Coco	Típico
Macarrones CH	Típico
Macarrones Piñón	Típico
Torta Sta. Clara CH	Típico
Torta Sta. Clara M	Típico
Torta Sta. Clara G	Típico
Barritas	Galleta
Chocorol	Pastel

Descripción	Clasificación
Pingüino	Pastel
Pingüino ind.	Pastel
Submarinos ind.	Pastel
Suavicremas	Galleta
Chocotorro	Pastel
Polvoron	Galleta
Dálmata	Pastel
Sponch ind	Galleta
Chips	Botana
Takis	Botana
Runners	Botana
Hotnuts	Botana
Churrumais	Botana
Fritos	Botana
Ruffles	Botana
Rancheritos	Botana
Chokis	Galleta
Emperador	Galleta
Mamut	Galleta
TixTix	Dulce
Milch	Chocolate
Bubba	Chicle
Trident X	Chicle
Crackups	Dulce
Inspireka plast	Fun

Descripción	Clasificación
Chocorol ind.	Pastel
Principe	Galleta
Canelitas	Galleta
Trikitrakes	Galleta
Napolitano	Pastel
Pay Nuez ind.	Pastel
Pay Piña ind.	Pastel
Rocko Mini	Galleta
Latte	Pastel
Golden nuts	Botana
Pop	Botana
Wapas	Botana
Sabritas	Botana
Doritos	Botana
Chetos	Botana
Arcoiris	Galleta
Cremax	Galleta
Rockaleta	Dulce
Freskas	Chocolate
Larin	Chocolate
Crunch	Chocolate
Carlos V	Chocolate
Halls	Dulce
Inspireka brick	Fun
Inspireka dust	Fun

Fuente: Elaboración propia

Como parte de las artesanías que acompañan a los dulces se encuentran alebrijes, bisutería Huichol, figuras de palma, figuras de ónix y mármol, figuras de barro, figuras de vidrio soplado, entre otros.

CAPITULO II. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

2.1 Misión

Consolidar una red de socios comerciales estratégicos que ofrezcan confitería y botanas representativas de México. Dichos productos deberán contar con los más altos estándares de calidad en ingredientes y procesos, además de contar con personal que comparta los valores de nuestra compañía. Con esto,



llevamos los productos a expatriados mexicanos o entusiastas de la comida fuera de México, en tiempo y forma utilizando un modelo de cajas de suscripción junto con las mejores plataformas logísticas logrando a la vez crear un negocio rentable para todas las partes involucradas.

2.2 Visión estratégica

Ser un medio en el que se comercialicen artículos representativos de la cultura mexicana a todo el mundo.

2.2.1 Explicación de la visión de Pixan Box

A largo plazo el objetivo pretende extender los productos a vender ofreciendo una gran variedad con cierto rasgo tradicional de la cultura mexicana de manera que Pixan Box se convierta en un Marketplace de la cultura del país.

2.3 Valores

Mejora continua: Optimización, eficiencia en tiempo, recursos y procesos, para reducción y costos y rentabilidad.

Justicia: Precios justos con los productores, trato y salario juntos con los empleados.

Innovación: Fomentar dentro y fuera de la organización la retroalimentación o generación de ideas para mejorar o crear nuevos productos y servicios.

2.4 Objetivos organizacionales

Corto Plazo

- Lanzamiento de un modelo rentable y escalable con un margen del 15% de ganancia y lograrlo en un periodo de 6 meses.
- Alcanzar 50 suscriptores en el año de su lanzamiento y procurar un crecimiento orgánico del 10% mes a mes.
- Reducción de los costos de materiales directos en un 5% al siguiente año del lanzamiento del producto.

Mediano Plazo 2-10años

- Desarrollo logístico que permita bajar el costo del envío (almacenamiento en EUA)

Largo Plazo >10

- Ampliación de la gama de productos tradicionales.
- Ampliar el sector geográfico de venta a otros países.

CAPITULO III. ANALISIS DE MERCADO

3.1 Segmento de mercado

El producto se comercializará principalmente en EUA por su proximidad, el valor que se le da al aspecto cultural de México en este país, así como la ventaja de los diversos acuerdos comerciales con dicho país.

El multiculturalismo de EUA también influye en la corriente principal de los gustos de los consumidores. Esto ofrece a los importadores de nuevos productos un mayor potencial de ventas en EUA que en muchos otros mercados.

3.2 Tamaño de mercado

La gastronomía mexicana es muy apreciada en EUA y también lo es la confitería, dulces de azúcar, chocolate y dulces tradicionales. En 2019, Estados Unidos importó 66.2 millones de dólares en dulces desde México. (El Financiero, 2019) por lo que representa un mercado amplio, pues de acuerdo con el World Integrated Trade Solution México está en el top tres de países importadores (WITS, 2018).

3.3 Perfil del consumidor

El principal rasgo del tipo de consumidor estadounidense es referente a la inmigración y su crecimiento; el multiculturalismo de Estados Unidos también influye en la corriente principal de los gustos de los consumidores. Esto ofrece a los importadores de nuevos productos un mayor potencial de ventas que en muchos otros mercados.

3.4 Mercado Meta

Personas que busquen probar nuevos sabores e inmigrantes o personas con raíces hispanas o latinas que representan aproximadamente el 17% de la población (Banco Santander, 2019).

Indicadores de riesgo de EUA, según La Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur (Coface), (2021):



Evaluación de riesgo por país: A3

Clima de negocios: A1

Inflación en 2020: 1.7%

Lo cual indica que está en un estatus verde y por tanto favorable.

a). - Distancia Geográfica (Mexico Distancia, 2021)

Distancia en Km: 1623 km

Distancia aérea (tiempo de vuelo): De 1 a 3hrs (dependiendo de la zona)

b). - Distancia Cultural

De acuerdo con las cuatro variables utilizadas por Hofstede:

Tabla 2. Dimensiones culturales de Hofstede, Mexico vs Canadá

Dimensiones culturales	México	Estados Unidos
Distancia del poder	Alto (81)	Bajo (40)
Individualismo	Bajo (30)	Alto (91)
Masculinidad	Alto (69)	Moderado (62)
Evitar la incertidumbre	Alto (82)	Moderado (46)

Fuente: Hofstede (2020)

Aspectos que favorece la comercialización en el nicho elegido:

1.- EUA es un mercado orientado a la importación que depende ampliamente de las importaciones para el impulso del crecimiento económico y la satisfacción de las demandas del consumidor y se espera una tendencia al alza del mercado de importaciones.

2.- Existe una variedad de gustos del consumidor por la gran variedad multicultural de sus habitantes que la inmigración le ha dado a ese país. Muchos productos que se vendían solo en un nicho de mercado han sido ampliamente adoptados.

3.- Hay un acceso preferencial al mercado acuerdos comerciales con Mexico y ofrece tarifas arancelarias más bajas a países en desarrollo, brindado una ventaja competitiva.

4.- El consumidor tiene poder adquisitivo, considerando que EUA tiene una economía estable y con una sólida fuerza laboral.

Mas adelante se realiza un análisis de los riesgos y oportunidades de abordar este mercado.

3.5 Canales de distribución

Servicios de mensajería con los cuales se realiza un contrato especial de suscripción y permite tener precios preferenciales.

3.6 Estrategia de precios

Se elige una estrategia de precios con valor agregado ofreciendo un producto con historia y legado cultural.

Teniendo los siguientes precios:

Caja estándar sin suscripción 44.99 USD (solo una caja con opción a cancelar la suscripción en el siguiente periodo)

Caja estándar con suscripción 39.99 USD

Caja promoción 21.99 USD

3.7 Competencia

Con relación al producto y su modelo de negocios, los competidores más cercanos son: Mexitreat box, Mexicrave, Mexicrate, La Cajita, ¡MEX Oh!, Box, los cuales ofrecen por una suscripción mensual una caja con diferentes productos clásicos mexicanos y en el caso de Universal Yum y Munch Pak de otras partes del mundo además de Mexico; estos se venden principalmente en EUA y Canadá.

De acuerdo con las principales características en del modelo de negocio y del producto se analizaron las características referentes al envío, la variedad de dulces, confitería o botana, el costo con respecto al número de piezas, la calidad de los productos y uno de los principales distintivos de Pixan Box que es la integración del elemento tradicional por medio de una artesanía. Estos elementos se resumen en la Tabla 2, en donde las de color verde indican que están en buena posición de dicha característica con respecto al mercado, el naranja como mediana es decir es buena, pero hay competidores que ofrecen mejor característica y roja para las que están por debajo de la media.

Tabla 3. Comparativo para Pixan Box

		Mexitreat	Mexicrate	Mexicrave	La Cajita	Universal Yum	Mex Oh!Box	Munch Pak	Promo	Small
									PixanBox	PixanBox
Suelta	Envío	Normal	Normal	Express	Normal	Normal	Internacional	Internacional	Express	Express
	Variedad	22	20	11	9	20	21	20	16	16
	Piezas	41-42	14-20	11	10	18-20	29	20	21	21
	Costo/Pz	\$0.71	\$1.75	\$3.18	\$1.40	\$2.05	\$2.30	\$2.20	\$1.05	\$1.67
	Calidad	dulce macizo/gomita	galleta/papas/chocolate	Tradicional	Galleta	galleta/papas/chocolate	dulce macizo/gomita/papas	galleta/papas/chocolate	Tradicional	Tradicional
	Peso	?	?	800g	?	?	?	?	880g	880g
	Artesanía	No	No	No	No	No	Si	No	Si	Si
	Costo total	\$29.99	\$34.99	\$34.99	\$14.00	\$41.00	\$66.60	\$43.95	\$21.99	\$34.99
Suscripción									Full	Small
		Mexitreat	Mexicrate	Mexicrave	La Cajita	Universal Yum	Mex Oh!Box	Munch Pak	PixanBox	PixanBox
	Envío	Normal	Normal	Express		Normal		Internacional	Express	Express
	Variedad	22	20	23 / 19		20		20	22	16
	Piezas	41-42	14-20	30		18-20		20	25	21
	Costo/Pz	\$0.60	\$1.50	\$ 0.8 / 1.04		\$1.88		\$2.10	\$1.60	\$1.43
	Calidad	dulce macizo/gomita	galleta/papas/chocolate	galleta/papas /chocolate - Chocolates		galleta/papas/chocolate		galleta/papas /chocolate	Tradicional	Tradicional
	Peso	?	?	? / ?		?		?	1.5kg	880g
Artesanía	No	No	No / No		No		No	Si	Si	
Costo total	\$25.00	\$30.00	23.99 / 23.99		\$37.58		\$41.95	\$39.99	\$29.99	

Nota: verde indica posición ventajosa con respecto a la competencia en el mercado; naranja: posición media con respecto; rojo, posición baja o peor con respecto a los competidores. Moneda USD.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Mexiboxx (2020), Mexicrate(s.f.), Mexicrave (s.f.), Mexitreat (s.f.), Munch Pak (2020), La cajita (2020) y Universal Yums LLC (2020).

De dicho comparativo podemos ver que Pixan Box ofrece un precio competitivo con respecto a la cantidad de productos y se enfoca hacia el componente tradicional a diferencia de los competidores que ofrecen marcas comerciales a excepción de “Mexicrave” que resulta ser el competidor más cercano por las características del producto.

En cuanto a la variedad y precio del producto podemos ver que hay un área de oportunidad porque no es la mejor con respecto al mercado. En cuanto al diferenciador del producto que se ofrece con respecto a la competencia es que los dulces que se ofrecen son típicos que vienen acompañados de una artesanía en cada suscripción, para ofrecer un aspecto más cultural de nuestro país.

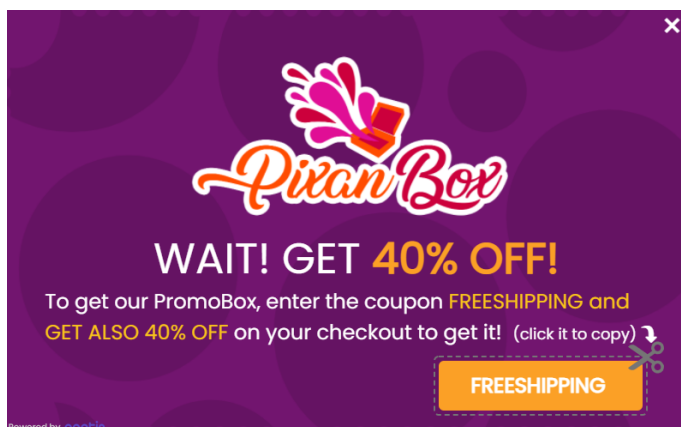
3.8 Promoción

Tomando en cuenta que el medio de comercialización es electrónico, la promoción lo es también, principalmente se realizará en redes sociales que dirijan el tráfico hacia la página web donde se realizan las suscripciones para recibir el producto. Esto para tener un alcance más focalizado sobre el mercado. Lo cual requiere una inversión importante en medios electrónicos para asegurar tener una página atractiva y la generación de contenido llamativo para los clientes potenciales. Este tipo de promoción permitirá también identificar el mercado o generar un CRM más acertado para la atracción de nuevos clientes basados en los datos ya obtenidos.

También se proporcionarán muestras para realización de “unboxing” (relatar la experiencia del proceso de abrir un producto) en canales con mayor número de seguidores de video similares.

Otra estrategia promocional específica es la de ofrecer un paquete más pequeño que el estándar de prueba para que posteriormente a probarlo decidan adquirir la membresía mensual (Caja promoción).

Así como un descuento como primera compra de 40% sobre la caja de 34.99 USD.



CAPITULO IV. ANALISIS FINANCIERO

Los costos fijos y variables mensuales del proyecto son los siguientes:

4.1 Costos Fijos

Tabla 4. Costos Fijos

Descripción	Costo UDS
Suscripción en Amazon	40
Diseño	45
Promoción	100
Total	185

Fuente: Elaboración propia

4.2 Costos variables unitarios

Tabla 5. Costos variables unitarios

Descripción	Costo UDS
Caja	1.10
Etiquetas	0.19
Panfleto	1.17
Bolsa al vacío	0.70
Papel China	0.41
Contenido (Dulces & botanas)	9.29
Artesanía	1.25
Envío a FBA	11.81
Envío FBA al cliente	7.37
Total	33.29

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la lista de productos que vimos en el capítulo 1, se agregan los respectivos precios:

Tabla 6. Lista de precios de dulces y botanas posibles

Descripción	Clasificación	\$ MXN	Descripción	Clasificación	\$ MXN
Palanquetas c	Típico	\$ 4.00	Ate 250g	Típico	\$ 14.50
Palanquetas c M	Típico	\$ 8.00	Cocada CH	Típico	\$ 8.00
Palanquetas c G	Típico	\$ 12.00	Cocada greña	Típico	\$ 16.00
Palanquetas p CH	Típico	\$ 12.00	Borrachitos 24	Típico	\$ 16.00
Palanquetas m CH	Típico	\$ 8.00	Borrachitos g 16	Típico	\$ 18.00
Palanquetas n G	Típico	\$ 25.00	Limonos Coco	Típico	\$ 8.00
Alegrías CH	Típico	\$ 1.33	Macarrones CH	Típico	\$ 5.00
Camotes CH	Típico	\$ 1.10	Macarrones Piñón	Típico	\$ 6.00
Camotes M	Típico	\$ 1.60	Torta Sta. Clara CH	Típico	\$ 2.50
Camotes G	Típico	\$ 2.30	Torta Sta. Clara M	Típico	\$ 3.50
Alfajor coco	Típico	\$ 12.00	Torta Sta. Clara G	Típico	\$ 3.50
Gansito	Pastel	\$ 10.80	Barritas	Galleta	\$ 5.20
Gansito mini	Pastel	\$ 8.63	Chocorol	Pastel	\$ 14.30
Pingüino	Pastel	\$ 14.30	Chocorol ind	Pastel	\$ 4.69
Pingüino ind	Pastel	\$ 4.69	Principe	Galleta	\$ 4.33
Submarinos ind	Pastel	\$ 4.69	Canelitas	Galleta	\$ 4.33
Suavicremas	Galleta	\$ 10.00	Trikitrakes	Galleta	\$ 4.33
Chocotorro	Pastel	\$ 7.00	Napolitano	Pastel	\$ 11.00
Polvorón	Galleta	\$ 4.78	Pay Nuez ind	Pastel	\$ 6.42
Dálmata	Pastel	\$ 9.00	Pay Piña ind	Pastel	\$ 6.42
Sponch ind	Galleta	\$ 4.33	Rocko Mini	Galleta	\$ 1.38
Chips	Botana	\$ 7.75	Latte	Pastel	\$ 10.00
Takis	Botana	\$ 8.16	Golden nuts	Botana	\$ 16.50
Runners	Botana	\$ 8.16	Pop	Botana	\$ 10.00
Hotnuts	Botana	\$ 10.00	Wapas	Botana	\$ 13.00
Churrumais	Botana	\$ 10.00	Sabritas	Botana	\$ 7.96
Fritos	Botana	\$ 7.96	Doritos	Botana	\$ 7.96

Descripción	Clasificación	\$ MXN	Descripción	Clasificación	\$ MXN
Ruffles	Botana	\$ 7.96	Chetos	Botana	\$ 7.96
Rancheritos	Botana	\$ 7.96	Arcoiris	Galleta	\$ 8.83
Chokis	Galleta	\$ 6.43	Cremax	Galleta	\$ 4.71
Emperador	Galleta	\$ 5.00	Rockaleta	Dulce	\$ 4.00
Mamut	Galleta	\$ 3.06	Freskas	Chocolate	\$ 16.50
TixTix	Dulce	\$ 0.78	Larin	Chocolate	\$ 9.00
Milch	Chocolate	\$ 10.75	Crunch	Chocolate	\$ 1.50
Bubba	Chicle	\$ 1.00	Carlos V	Chocolate	\$ 10.00
Trident X	Chicle	\$ 8.00	Halls	Dulce	\$ 9.00
Crackups	Dulce	\$ 5.50	Inspireka brick	Fun	\$ 15.00
Inspireka plast	Fun	\$ 15.00	Inspireka dust	Fun	\$ 12.50

Fuente: Elaboración propia

Las combinaciones no deberán sobrepasar el presupuesto para el contenido de dulces y botanas que se especifica en los costos fijos de 9.29 USD (185.8 MXN).

Con el costo promedio de los dulces de cada clasificación obtenemos la siguiente proporción:

Tabla 7. Combinación de tipo de productos.

Clasificación	Costo Promedio	Target	Piezas	Piezas %	Costo Promedio
Típico	\$ 8.22	31%	8	32%	\$ 65.78
Fun	\$ 14.17	4%	1	4%	\$ 14.17
Choco	\$ 9.55	8%	2	8%	\$ 19.10
Botana	\$ 9.38	8%	2	8%	\$ 18.76
Pastel	\$ 8.61	8%	2	8%	\$ 17.22
Galleta	\$ 5.13	8%	2	8%	\$ 10.27
Dulce	\$ 4.82	17%	4	16%	\$ 19.28
Chicle	\$ 4.50	16%	4	16%	\$ 18.00
Total		100%	25	100%	\$ 182.57

Fuente: Elaboración propia

Un ejemplo de mezcla de acuerdo con las proporciones y el presupuesto es el siguiente:

Tabla 8. Contenido Pixan Box de acuerdo con mezcla y presupuesto.

Descripción	Clasificación	\$	Piezas	Costo total MXN
Palanquetas c G	Típico	\$ 12.00	1	\$ 12.00
Ate 250g	Típico	\$ 14.50	1	\$ 14.50
Cocada greña	Típico	\$ 16.00	1	\$ 16.00
Alegrías CH	Típico	\$ 1.33	2	\$ 2.67
Borrachitos 24	Típico	\$ 0.67	2	\$ 1.33
Macarrones CH	Típico	\$ 5.00	1	\$ 5.00
Camotes CH	Típico	\$ 1.10	1	\$ 1.10
Torta Sta. Clara CH	Típico	\$ 2.50	1	\$ 2.50
Gansito	Pastel	\$ 10.80	1	\$ 10.80
Barritas	Galleta	\$ 5.20	1	\$ 5.20
Chocorol	Pastel	\$ 14.30	1	\$ 4.30
Chocotorro	Pastel	\$ 7.00	1	\$ 7.00
Sponch ind	Galleta	\$ 4.33	1	\$ 4.33
Takis	Botana	\$ 8.16	1	\$ 8.16
Rancheritos	Botana	\$ 7.96	1	\$ 7.96
Rockaleta	Dulce	\$ 4.00	1	\$ 4.00
Inspireka brick	FUN	\$ 15.00	1	\$ 15.00
Milch	Choco	\$ 10.75	1	\$ 10.75
Bubba	Chicle	\$ 1.00	2	\$ 2.00
Trident X	Chicle	\$ 8.00	1	\$ 8.00
Crackups	Dulce	\$ 5.50	1	\$ 5.50
Halls	Dulce	\$ 9.00	1	\$ 9.00
Carlos V	Choco	\$ 10.00	1	\$ 10.00
Larin	Choco	\$ 9.00	1	\$ 9.00

Fuente: Elaboración propia

4.3 Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio utilizamos la siguiente formula:

$$\frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

Sustituyendo los siguientes datos:

Costos fijos totales (mensuales)= 185 USD

Costos variables unitarios = 33.29 USD

Precio de venta unitario = 39.99

Tenemos:

$$\frac{185}{39.99 - 33.29}$$

$$\text{PE} = 27.61 \approx 28 \text{ unidades}$$

Donde PE es el punto de equilibrio, es decir si se vendiera un total de 28 unidades se cubrirían los costos fijos y variables, lo cual quiere decir que es necesario cubrir más de 28 unidades mensuales para obtener ganancias por encima de los costos.

* Tipo de cambio a \$20 pesos mexicanos

CAPITULO V EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO

A continuación, se evaluará el primer aspecto (ambiente externo) para el proyecto "Pixan Box", considerando las 5 fuerzas de Porter: Competencia de vendedores rivales, Competencia de nuevos participantes a la industria, Competencia de producto sustitutos, Poder de negociación de los proveedores y Poder de negociación de los clientes.

5.1 Análisis PESTEL

Para el proyecto Pixan se tiene el siguiente análisis:

Aspecto político:

En este caso para el factor político se tiene la firma del T-MEC, que beneficia a México en cuestión de exportaciones sin o con aranceles reducidos a los EUA. Esto aunado a los programas de apoyo a PYME 's, nos puede dar un respiro en términos económicos pues usualmente sabemos que al emprender los recursos tienden a ser limitados. No debemos perder de vista la corrupción que existe en los procesos aduanales, por lo que es importante que contemos con un colaborador logístico experto en el tema que tenga presencia y experiencia para sortear estas trabas que muchas veces ponen nuestros mismos compatriotas.

Aspecto económico:

En la parte económica tenemos el tipo de cambio, que nos beneficia al tener un proceso de manufactura en pesos y una venta en dólares. Los impactos negativos de este factor los observamos desde la tercera actividad, con una inflación alta y un sector muy competitivo. El gremio alimenticio es complicado, y aunque las ganancias pueden ser sustanciales, el riesgo siempre es alto.

Aspecto social:

En la parte social tenemos la ventaja de que, al ser mexicanos, y más aún mexicanos viviendo en el extranjero, siempre vamos a tener un tipo de nostalgia por

nuestras tradiciones y gastronomía. El vivir en el extranjero genera esta necesidad por volver a probar los sabores característicos y variados, que los connacionales extrañan a menudo. Si a esto le sumamos las ventajas que nos ofrece el comercio en línea, tenemos sin duda una fórmula ganadora de la que se puede sacar mucho provecho.

Aspecto tecnológico:

La parte tecnológica representa una parte positiva para el proyecto, considerando que entendemos las tendencias, las nuevas modalidades, la creación de aplicaciones, y en México tenemos a varios de los mejores programadores del mundo (aquellos que aún no son víctimas de la fuga de cerebros y no se los han llevado a Silicon Valley).

Aspecto ecológico:

La parte ecológica es muy importante y lamentablemente es aquella en la que pensamos hasta el final. Si debemos escoger entre vender barato o vender biodegradable, casi siempre vamos a elegir la primera opción. Debemos encontrar la forma de evitar afectaciones al ambiente sin impactar los costos de operación.

Aspecto legal:

En la parte legal será necesario considerar asesoramiento, teniendo en cuenta que como ingenieros estamos más enfocados en la parte práctica, en la operación del negocio, y no tanto en las regulaciones a las que nos debemos apegar. Es por esto por lo que debemos incluir en el presupuesto horas de consultoría de algún pasante o abogado de confianza.

A continuación, se muestra la matriz PESTEL:

Tabla 9. Diagrama PESTEL para el proyecto Pixan Box

FACTOR	ASPECTO	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
		CORTO	MEDIO	LARGO	+	-	INDIF
POLÍTICO	Firma del nuevo T-MEC	X			X		
	Programas de apoyo a PYMEs		X		X		
	Corrupción en aduanas y fronteras	X				X	
ECONÓMICO	Tipo de cambio (USD a MXP)			X	X		
	Inflación anual a la alza			X		X	
	Sector competitivo	X				X	
SOCIAL	Tendencia a alimentación saludable		X			X	
	Crecimiento de mercado de ventas online (modelo de suscripción)		X		X		
	Interés por conservar identidad nacional			X	X		
TECNOLÓGICO	Uso de tecnologías de información	X			X		
	Reducción en personal de ventas y logística	X			X		
	Sistemas ERP para manejo de requisiciones e inventarios	X			X		
ECOLÓGICO	Programas de apoyo a productores locales		X		X		
	Uso de empaques biodegradables o reciclables		X		X		
	Recursos naturales limitados para algunos productos			X		X	
LEGAL	Ley de fortalecimiento al emprendedor		X		X		
	Restricciones para exportación de productos	X				X	
	Patentes disponibles para modelo de negocios		X		X		

Fuente: Elaboración propia

5.2 Análisis de evaluación de factores externos (EFE)

Oportunidades:

1.- Evolución constante de tecnologías de información (apps): Lo cual ha permitido un auge en el mercado E-commerce.

2.- Tendencia en los modelos de suscripción: De acuerdo con Expansión (2020), un estudio de la consultora Gartner indica que en general la economía de suscripción ha crecido un 300%, siendo Norteamérica el segundo mercado con mayor crecimiento al respecto.

3.- Amplia variedad de productores de dulces típicos: En la región en la que nos ubicamos se han identificado un número importante de fabricantes de dulces típicos, lo cual permite tener opciones en caso de que la capacidad o algún factor

externo lo requiera. Esta variedad también permite que se pueda ofrecer diferentes opciones en la suscripción mensual, ya que los proveedores son de diferentes regiones del país; tan solo en Puebla se consideran como principales opciones 20 variedades de dulces típicos, además de las marcas comerciales tradicionales.

4.- Aumento en la tasa de mexicanos viviendo en el extranjero: Uno de los principales nichos de mercado de “Pixan Box” es el mercado de nostalgia dirigido a los latinos y específicamente a los mexicanos que viven en EUA que de acuerdo con la Current Population Survey (CPS) en 2018 se estimó que alrededor de 38.5 millones de personas residentes en Estados Unidos son de origen mexicano (Consejo Nacional de Población, s.f.)

5.- Alto nivel de aceptación de la gastronomía y en general de la cultura mexicana en el mercado anglosajón: Según la consultora de alimentos CHD Experts estimo que en 2017 que en EUA había cerca de 60,000 restaurantes de comida mexicana (Hernandez, 2017)

6.- Alimentos no perecederos con larga fecha de caducidad: lo cual permite cierta flexibilidad en aspectos de inventario y de transportación.

7.- Abundante oferta de servicios de transporte y logística: Existe diferentes empresas dedicadas al servicio que Pixan Box requiere para llegar al cliente final, lo cual es de importancia considerando que gran parte de la experiencia del cliente con el producto tiene que ver con el envío.

Amenazas

1.- Economía nacional: Aspectos como la pandemia y diversos factores internos y externos a la economía nacional han generado una caída que ha afectado el crecimiento económico y podría haber afectado a algunos productores de confitería típica.

2.- Nuevo sistema de etiquetado para azúcares, sodio, calorías: Para los productos que se incluirán de marcas comerciales mexicanas representativas existen varios productos que incluirán el nuevo etiquetado solicitado por la NOM-051 y que generan una mala imagen para el consumidor pues los cálculos para colocar dichas etiquetas se generan a partir de 100 gr, gramaje muchas veces superior al de la mayoría de los productos que se comercializaran y que en algunos casos requiere el consumo de más de una porción para que se cumpla el etiquetado.

3.- Competidores ya posicionados en el mercado: Se tiene una importante desventaja ante competencia que ya se encuentra posicionada en el mercado de suscripción desde hace algunos años.

4.- Tendencias alimenticias a reducir consumo de azúcar: Cada vez los consumidores son más conscientes de incluir sustitutos de azúcar para beneficio de su salud.

5.- Ingreso a un mercado extranjero desconocido: Lo cual implica que hay ciertos aspectos que hasta no realizar las primeras pruebas se conocerán algunos aspectos no identificados para dicho mercado.

6.- Dificultad para lograr fidelización en el modelo de suscripción, a pesar de que el modelo de suscripción está en gran auge y permite una tasa de clientes de manera mensual, uno de los retos de este modelo es lograr la fidelización de clientes pues estima Expansión (2020) que las nuevas empresas que apostaran por este modelo solo el 20% tendrá éxito en lograr dicha fidelización.

7.- Alto costo en servicios logísticos: Aun cuando hay mucha variedad de servicios logísticos, 57% del costo total corresponde al envío del producto.

Los aspectos considerados como oportunidades y amenazas se ponderan en la Tabla 10 a continuación:

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)				
Factores Clave		Peso	Calif	Pond
OPORTUNIDADES				
1	Evolución constante de tecnologías de información (apps)	0.05	2	0.1
2	Aumento en la tendencia en los modelos de suscripción	0.20	3	0.6
3	Amplia variedad de productores de dulces típicos	0.03	4	0.12
4	Incremento en tasa de mexicanos viviendo en el extranjero	0.05	3	0.15
5	Alta aceptación de comida mexicana en el extranjero	0.20	3	0.6
6	Alimentos no perecederos con larga fecha de caducidad	0.10	3	0.3
7	Abundante oferta de servicios de transporte y logística	0.05	2	0.1
AMENAZAS				
1	Economía nacional estancada (caída de 18.9%)	0.05	3	0.15
2	Nuevo sistema de etiquetado para azúcares, sodio, calorías	0.08	1	0.08
3	Competidores ya posicionados en el mercado	0.10	1	0.1
4	Tendencias alimenticias a reducir consumo de azúcar	0.02	1	0.02
5	Ingreso a un mercado extranjero no conocido	0.02	3	0.06
7	Alto costo en servicios logísticos	0.05	2	0.1
TOTAL		1		2.48

Fuente: elaboración propia.

El resultado de la matriz EFE de 2.48 nos indica que el proyecto se encuentra rayando en la media y que tendrá que desarrollar estrategias que le permitan aprovechar al máximo sus oportunidades y al mismo tiempo sortear los riesgos de las amenazas del sector de este tipo de producto-servicio, enfocados en las limitantes que presenta la nueva regulación de alimentos y bebidas. Esto supone un cambio, o más bien una adición en los objetivos presentados en la actividad previa

5.3 Análisis de perfil competitivo (MPC)

Se identifican como factores clave para el éxito: Publicidad, Calidad de productos, Gama de productos, Competitividad de precios, Variedad de canales de distribución, Promociones, Fidelización de cliente, Expansión global, Participación en el mercado, Servicio al cliente, Uso de herramientas tecnológicas y Experiencia.

Teniendo la ponderación que se muestra en las siguientes tablas de la competencia directa y de la competencia que actúa como sustituto de nuestro producto-servicio:

Tabla 11. Matriz de análisis de perfil competitivo (MPC)

Matriz de perfil competitivo (MPC)																			
Competencia Directa																			
Pixan Box				MexiTreat box			Mexicrave			Mexicrate			La Cajita			MEX Oh!Box			
Factores Clave	Peso	Calif	Pond	Peso	Calif	Pond	Peso	Calif	Pond	Peso	Calif	Pond	Peso	Calif	Pond	Peso	Calif	Pond	
1	Publicidad	0.09	2	0.18	0.09	2	0.18	0.09	4	0.36	0.09	2	0.18	0.09	2	0.18	0.09	2	0.18
2	Calidad de productos	0.25	4	1.00	0.25	4	1.00	0.25	4	1.00	0.25	4	1.00	0.25	2	0.50	0.25	2	0.50
3	Gama de productos	0.09	4	0.36	0.09	2	0.18	0.09	4	0.36	0.09	2	0.18	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18
4	Competitividad de precios	0.14	2	0.28	0.14	3	0.42	0.14	3	0.42	0.14	3	0.42	0.14	4	0.56	0.14	1	0.14
5	Variedad en canales de distribución	0.02	1	0.02	0.02	1	0.02	0.02	1	0.02	0.02	1	0.02	0.02	1	0.02	0.02	1	0.02
6	Promociones	0.04	2	0.08	0.04	2	0.08	0.04	3	0.12	0.04	4	0.16	0.04	2	0.08	0.04	2	0.08
7	Fidelización de cliente	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15	0.15	2	0.30	0.15	2	0.30
8	Expansión global	0.02	1	0.02	0.02	1	0.02	0.02	1	0.02	0.02	4	0.08	0.02	2	0.04	0.02	1	0.02
9	Participación en el mercado	0.05	1	0.05	0.05	2	0.10	0.05	2	0.10	0.05	2	0.10	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05
10	Servicio a cliente	0.08	4	0.32	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	4	0.32
11	Uso de herramientas tecnológicas	0.04	3	0.12	0.04	3	0.12	0.04	3	0.12	0.04	3	0.12	0.04	2	0.08	0.04	3	0.12
12	Experiencia en el mercado	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	2	0.06	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09	0.03	3	0.09
TOTAL		1.00		2.61	1.00		2.57	1.00		2.97	1.00		2.71	1.00		2.41	1.00		2.00

Nota: Valores de ponderación: 1=debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal

Fuente: Elaboración propia.

El hecho de que se tengan competidores con una diferencia porcentual “alta” o “media” no representa directamente una medida que se traduzca en ventas o participación de mercado, aunque sí nos da una referencia de las áreas en las que debemos enfocarnos para ganar la aceptación de nuestros clientes y de esa forma asegurar la continuidad del negocio. Si bien nuestro diferenciador, está enfocado a la calidad y el servicio...no podemos pasar por alto una evidente área de oportunidad en cuanto a publicidad y precios. En la medida que se pueda robustecer la cadena de valor y aumentar el volumen de venta, el margen nos permitirá trabajar en ambos factores.

5.3 Análisis de Ámbito Competitivo

Lo anterior nos permitió conocer que, si bien no hay en definitiva un líder en cuanto a costos porque por sí solos los productos entre los competidores no son totalmente intercambiables (más bien muy similares), todos manejan un rango de parecido muy similar entre sus productos a excepción de casos donde la cantidad de producto varía como el caso de “La cajita” que tiene la mayor puntuación en este campo, pero menos productos. Con mayor similitud en el producto y mayor ponderación en dicho factor tenemos a Mexitreat box, Mexicrave, y Mexicrate.

Tabla 13. Competitividad de precios

		Pixan Box			MexiTreat box			Mexicrave		
Factores Clave		Peso	Calif	Pond	Peso	Calif	Pond	Peso	Calif	Pond
4	Competitividad de precios	0.14	2	0.28	0.14	3	0.42	0.14	3	0.42

		Mexicrate			La Cajita			MEX Oh! Box		
Factores Clave		Peso	Calif	Pond	Peso	Calif	Pond	Peso	Calif	Pond
4	Competitividad de precios	0.14	3	0.42	0.14	4	0.56	0.14	1	0.14

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al líder en diferenciación nos encontramos que si bien no hay un competidor que abarque todos los aspectos, tomamos al que tiene el mayor número de aspectos con mayor ponderación que en este caso se trata de “Mexicrave” que es el principal competidor.

Tabla 14. Principal competidor

		Pixan Box			Mexicrave		
Factores Clave		Peso	Calif	Pond	Peso	Calif	Pond
1	Publicidad	0.09	2	0.18	0.09	4	0.36
2	Calidad de productos	0.25	4	1.00	0.25	4	1.00
3	Gama de productos	0.09	4	0.36	0.09	4	0.36
4	Competitividad de precios	0.14	2	0.28	0.14	3	0.42
5	Variedad en canales de distribución	0.02	1	0.02	0.02	1	0.02
6	Promociones	0.04	2	0.08	0.04	3	0.12
7	Fidelización de cliente	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15
8	Expansión global	0.02	1	0.02	0.02	1	0.02
9	Participación en el mercado	0.05	1	0.05	0.05	2	0.10
10	Servicio a cliente	0.08	4	0.32	0.08	3	0.24
11	Uso de herramientas tecnológicas	0.04	3	0.12	0.04	3	0.12
12	Experiencia en el mercado	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
TOTAL		1.00		2.61	1.00		2.97

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior nos permite afirmar que existe variedad en cuanto a los factores clave de los competidores, es decir no hay en definitiva un líder indiscutible del mercado porque precisamente el mercado es variable y más bien es importante realizar un monitoreo constante de las características que están siendo valoradas por el consumidor sin dejar de desatender cada aspecto clave.

Una vez analizado el perfil competitivo de los principales competidores de “Pixan Box”, lo siguiente es que de acuerdo con este análisis y en conjunto con el resultado del análisis interno se defina una estrategia que se soporte por los factores claves en los cuales el proyecto tiene potencial como resultado de sus oportunidades y que permita afrontar las principales amenazas.

CAPITULO VI EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO

6.1 Cadena de valor del proyecto

Continuando con el análisis interno para el diseño de la estrategia corporativa ahora nos orientaremos a las principales actividades que se realizan al interior de la empresa y que permiten la obtención de un bien o servicio, pero desde el enfoque de valor, porque precisamente la percepción de valor que los clientes tienen de un producto o servicio está directamente relacionada con el precio que están dispuestos a pagar por ellos.

En esta parte del análisis se utiliza la herramienta de “cadena de valor” de Porter para analizar y optimizar las actividades del proceso desde el punto de vista del valor que se genera en cada parte del proceso.

En la siguiente tabla podemos ver el desarrollo de esta herramienta para el proyecto de Pixan Box:

Tabla 15. Cadena de valor para “Pixan Box”

Empresa: Pixan Box

CADENA DE VALOR					
Actividades de Soporte	Infraestructura				
	(+) El "Core business" o actividad clave es ofrecer cultura mexicana por medio de la compra – venta de confitería y botanas de origen mexicano. (+) El equipo cuenta con conocimientos en ingeniería, administración y marketing. (+) El equipo de trabajo tiene dominio en el idioma del mercado (Inglés) (+) Se cuenta con copyright de los personajes basados en deidades de la cultura mexicana que se incorporaran a la imagen de "Pixan Box"				
	Recursos Humanos				
	(+) Uno de los valores de la compañía es justicia, lo cual esta relacionado con retribuir de manera justa a los empleados. (+) El valor de innovación en el caso del personal está enfocado a fomentar a que participen con ideas de mejora de los procesos. (+) El personal debe tener interes por el proyecto para generar una ambiente de compromiso.				
	Tecnología				
Actividades Primarias	(+) Diseño de página web llamativa e intuitiva. (+) El método de pago elegido y vinculado en la página web, es el 2do mas usado en EUA (+) Se trabajan y se tienen conocimientos para integrar al proyecto aplicaciones de mensajería, redes sociales, ,sitios dedicados a compartir videos, aplicaciones de diseño, programación y diseño web, CRM y plataforma de distribución.				
	Compras				
	(+) A diferencia de sus competidores Pixan Box es la única que incluye dulces típicos además de las marcas comerciales (+) En cuanto a las relaciones con los proveedores están basadas en el principio de justicia sobre todo para los productores y artesanos locales. De tal manera que se establezca una relación de confianza. (+) Se define plan de contingencia con diferentes opciones de proveedores para los principales productos que componene la caja de Pixan.				
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio Post Venta
	(+) Los insumos y productos principales se entregan en el punto de uso . (+) Los principales proveedores están situados en la misma región. (-) Por la naturaleza de los dulces producidos de manera artesanal no es recomendable tener gran inventario de estos productos.	(+) Para la preservación de los dulces artesanales se realiza en pre empaque al vacío. (+) Se desarrolla método estándar de empaque para asegurar la calidad del mismo. (-) La principal actividad operativa es el empaque el cual se realiza de manera manual	(+) La entrega final al cliente es realizada por un tercero que en este caso es líder en el servicio de envíos y nos asegura que el envío llegue en tiempo y en forma. (-) El envío al cliente final representa el costo mas alto. (-) A diferencia de los competidores no se tiene centro de distribución en EUA	(+) Desarrollo de campaña publicitaria en redes sociales que asegure llegue al nicho de mercado deseado. (+) Alcance al nicho de mercado por medio de canales enfocados a unboxing de cajas de dulces por modelo de suscripción. (+) Actividades de mercadotecnia enfocadas de acuerdo a la información de entrada del CRM	(+) Contacto por e-mail y pagina comercial de Facebook. (+) Parte de las actividades de postventa sirven o son parte de la información de CRM.

Margen

Fuente: Elaboración propia

El diagrama de cadena de valor nos ha permitido identificar como se genera valor a través del proceso del proyecto del proceso, pero también identificar en qué partes del proceso se requiere reforzar o implementar una estrategia que nos permita consolidarnos y asegurar que la operación nos permite hacer frente a la competencia.

Por ejemplo, por la naturaleza y modelo del producto-servicio que se ofrece, las actividades de mercadotecnia tienen un gran peso y por lo tanto importantes costos con respecto a otras actividades.

En cuanto a las actividades de Logística de salida representan el principal reto en cuanto a costos pues desde el inicio se identificó que la estrategia debe estar enfocada a tener un método de envío más económico, lo cual se alcanzará de la mano del buen desempeño de las otras actividades ya que se requiere alcanzar cierto volumen de venta para tal fin. Lo cual nos lleva a reflexionar la importancia de la sinergia de todas las actividades, porque aun cuando para el proyecto “Pixan Box” el principal componente de valor es el valor cultural y tradicional que ofrecen los productos lo cual representa una ventaja competitiva sobre los actuales y principales competidores en el mercado, esto no quiere decir que sólo las actividades que colaboren con este fin son las más importantes, más bien lo que podemos observar es que para que ese valor se perciba por el cliente es necesario ejecutar diversas estrategias en toda la cadena, sin desatender alguna por considerarse menos importante o inherente al objetivo final del producto-servicio.

6.2 Análisis FODA

A continuación, se presenta la matriz FODA para Pixan Box:

Tabla 16. Análisis FODA para el proyecto Pixan Box

Análisis Interno: Fortalezas & Debilidades		Fortalezas		Debilidades	
		1	Amplia gama de productos	1	Altos costos de envío a EE UU
Análisis Externo: Oportunidades & Amenazas		2	Cercanía con productores locales	2	Recursos financieros limitados
		3	Información cultural en los empaques	3	Bajo margen de beneficio neto
		4	Experiencia administrativa	4	Competencia basada en precios
		5	Creatividad en la imagen de la marca	5	Incursión a un mercado competido (menor experiencia en el mercado)
		Oportunidades		Estrategias FO	
1	Evolución constante de tecnologías de información (apps)	F3 O1	Opción de incluir contenido lúdico en las aplicaciones de venta para que los niños puedan aprender de una forma entretenida sobre tradiciones y cultura mexicana	D1 O7	Búsqueda de diferentes servicios que puedan resultar costeables y a la vez brinden una buena experiencia al consumidor
2	Aumento en la tendencia en los modelos de suscripción				
3	Amplia variedad de productores de dulces típicos	F1 O5	Ofrecer una auténtica experiencia tradicional mexicana que haga honor a la reputación de nuestra gastronomía	D2 O3	Buscar alianzas con productores locales que nos permitan reducir los costos en otras partes de la cadena de valor
4	Incremento en tasa de mexicanos viviendo en el extranjero				
5	Alta aceptación de comida mexicana en el extranjero	F4 O2	Aprovechar las tendencias y diferentes estrategias de mercadeo, en conjunto con lo aprendido durante las materias de maestría, para consolidar el negocio y explotar su potencial	D4 O4	Con el aumento de personas mexicanas viviendo en el extranjero, se diversifica la demografía de los clientes y por lo tanto se puede seleccionar alguna sub-categoría no aprovechada por los competidores (clientes que les interesa más la calidad y autenticidad del producto que el precio del mismo)
6	Alimentos no perecederos con larga fecha de caducidad				
7	Abundante oferta de servicios de transporte y logística	F2 O3	Alianza con fabricantes locales para complementar nuestra cartera de productos		
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Economía nacional estancada (caída de 18.9%)	F5 A2	Al tener un diseño llamativo en la caja, se desvía la atención del etiquetado por alto contenido de azúcar	D1 A6	Fulfillment center de Amazon para optimizar los costos de envío a cliente final
2	Nuevo sistema de etiquetado para azúcares, sodio, calorías	F1 A3	Incluir dulces no comerciales (típicos) que la competencia no ofrece en sus paquetes		
3	Competidores ya posicionados en el mercado	F3 A5	Agregar una guía que explique el origen de los dulces tradicionales para educar al público sobre su riqueza cultural	D2 A5	Precaución y moderación en las inversiones para entrar de forma cuidadosa al mercado, aprendiendo del mismo y ajustando las estrategias
4	Tendencias alimenticias a reducir consumo de azúcar				
5	Ingreso a un mercado extranjero no conocido (EE UU)	F5 A3	Invitar a canales de unboxing de productos de suscripción de Estados Unidos para realizar reviews del producto	D4 A3	Buscar estrategias para disminuir los costos de operación y logística con la finalidad de poder ser competitivos con las marcas consolidadas
6	Alto costo en servicios logísticos	F5 A5	Diseñar una página web llamativa e informativa que permita un mayor alcance en redes sociales		

Fuente: Elaboración propia

En el caso del proyecto Pixan Box, podemos observar que el mercado tiene muchos aspectos con impacto positivo, aunque tenemos que ser cuidadosos con aquellos que resultaron con impacto negativo.

Si bien las fortalezas y debilidades del negocio se han ido esclareciendo desde capítulos anteriores, con esta herramienta se adicionan elementos clave que para la formulación de la estrategia. Por ejemplo, no se había considerado los factores políticos y legales, que nos pueden beneficiar si nos acercamos a solicitar los apoyos que otorga el gobierno (aunque la actual administración no ofrece dichos apoyos). Naturalmente los factores tecnológicos y sociales se tenían a la vista, así como el económico, pero se estaba dejando a un lado la parte ecológica que en estos tiempos es tan importante para no dañar más al medio ambiente.

6.3 Posibles escenarios Pixan Box

Los análisis anteriores nos han permitido realizar un diagnóstico externo e interno de Pixan Box, sin embargo como Chiavenato (2017) lo menciona no es suficiente definir la estrategia organizacional a partir de esta información, pues tomando en cuenta que las circunstancias actuales no son estáticas es necesario visualizar consecuencias futuras y definir acciones para minimizar los posibles riesgos y entonces generar un proceso de toma de decisiones basado en un análisis de las posibles situaciones a largo plazo. Esto se desarrolla a partir de la construcción de escenarios basado en el diagnóstico estratégico previamente realizado. (p. 83)

Para el desarrollo de estas hipótesis a largo plazo se han analizado los diferentes factores de la industria y sus posibilidades en tres tipos de escenarios con diferentes grados de incertidumbre, donde el primero se caracteriza por su estabilidad poca modificación o enfoque conservador respecto a los cambios (Óptimo), en el segundo se prevén transiciones y leves cambios (Regular), para finalmente en el tercero considerar inestabilidad, y cambios profundos (Chiavenato, 2017, p.85).

Lo anterior se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 17. Análisis de factores de acuerdo con 3 niveles de incertidumbre

INCERTIDUMBRE		
Óptimo	Regular	Peor
Apoyo a inmigrantes debido a las políticas de J. Biden	Las políticas propuestas por Biden no son aceptadas por el congreso en su totalidad	La políticas en contra de la inmigración son mas radicales y en contra de esta
Se restauran los apoyos económicos y de asesoría a PYME's y exportadores	No se genera nuevo apoyo a los emprendedores exportadores	Se limita la exportación
Los aranceles a mercancía mexicana se mantienen estables	Los aranceles aumentan un porcentaje reducido	Aumento a los aranceles de importaciones mexicanas en EUA
Los impuestos al comercio electrónico se mantienen igual	Aumento proporcional a los impuestos al comercio electrónico	Aumento considerable de impuestos al comercio electrónico
El tipo de cambio se mantiene estable	Tipo de cambio estable pero con fluctuaciones	El tipo de cambio mejora considerablemente
No hay regulaciones adicionales sobre el contenido nutrimental de confitería	Se implementan nuevas regulaciones del contenido nutrimental pero son alcanzables	Se regula el contenido nutrimental en EUA
Salen del mercado los principales competidores o se superan	Se alcanzan el número de ventas de los principales competidores	Se incrementa la competencia y se copian diferenciadores de Pixan Box
La tendencia a el consumo de productos mexicanos aumenta	La tendencia a el consumo de productos mexicanos se mantiene	Cambios radicales en los hábitos alimenticios del mercado, eliminando por completo el azúcar
Aumenta la tendencia al mercado de suscripción	Se mantiene la tendencia del mercado de suscripción	Reduce considerablemente el mercado de suscripción
Los costos de envío se mantienen sin cambios	Los costos de envío aumentan levemente.	Afectaciones en las operaciones del proveedor logístico (Amazon)
Las regulaciones ecológicas de empaque se mantienen igual	Hay nuevas regulaciones ecológicas de empaque, pero son fáciles de implementar	Implementación de regulaciones ecológicas a los empaques individuales
Los precios de los insumos de proveedor se mantienen estables	Aumento de solo algunos insumos o no considerables	Aumento considerable en los precios de proveedores

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la anterior información se presentan los siguientes escenarios para el proyecto Pixan Box:

Tabla 18. Posibles escenarios de Pixan Box

Óptimo	Regular	Peor
<ul style="list-style-type: none"> • En este escenario el partido demócrata gana las elecciones presidenciales de EUA con lo que se reestablecen programas de apoyo a los migrantes mexicanos, apoyando así a la tendencia de crecimiento del mercado de nostalgia. Además los aranceles a importaciones mexicanas se mantienen. El tipo de cambio se mantiene estable con lo que se continúan teniendo ganancias por la diferencia del mismo . • En México se reestablecen los apoyos económicos y de asesoría a emprendedores exportadores, mientras que los impuestos al comercio electrónico se mantienen sin cambios . • No hay cambios en las regulaciones de empaque y contenido nutrimental que afectan al producto. • La tendencia de consumo de productos mexicanos continúa de manera positiva y se superan a los principales competidores. • Los principales costos que corresponden al envío y principales productos se mantienen sin cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar del triunfo de J. Biden en EUA las políticas propuestas en favor del migrante no son del todo aprobadas por el congreso, con lo que la tendencia de migrantes mexicanos no aumenta como en el primer escenario. Mientras que los aranceles de importaciones de México tienen un ligero aumento, el peso tiene un poco de mayor estabilidad reduciendo la ganancia por este factor. • No hay cambios en la política gubernamental en materia de apoyos a emprendedores e importadores, mientras que se ve un ligero incremento en el impuesto al comercio electrónico. • Hay algunos cambios en las regulaciones en cuanto a los empaques y contenido nutrimental de confitería y botana que se pueden implementar. • El mercado de suscripción no aumenta ni así lo hace la tendencia del consumo de productos mexicanos. • En cuanto a los costos logísticos y de principales insumos, se ven ligeros aumentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas de D. Trump son más inflexibles para el migrante, lo que genera reducción de migrantes mexicanos en EUA. Las medidas en contra de las importaciones mexicanas son más contrayentes pues se limitan exportaciones. • La situación económica obliga a aumentar impuestos nuevamente al comercio electrónico, que ha crecido debido a la pandemia. • Se tienen regulaciones nutrimentales muy estrictas que afectan al mercado de confitería y botanas, aunado a un cambio muy radical en el consumo de azúcar y alimentos procesados del nicho de mercado. También se implementan mayores requerimientos en materia ecológica de los empaques utilizados y en contra de los empaques de un solo uso. • En el mercado la competencia logra copiar los diferenciadores del proyecto y se incrementa la competencia. Mientras que se pierde interés en el mercado de suscripción • El proveedor de cual se tiene mayor dependencia, "Amazon", tiene importantes cambios operacionales y aumentan precios considerablemente.

Fuente: Elaboración propia

Para determinar las estrategias de los posibles escenarios de manera metodológica se recurrió a determinar el nivel de consecuencia ya sea positiva o negativa de cada factor y el nivel de probabilidad ambos niveles se multiplican para obtener el riesgo:

Tabla 19. Determinación del nivel de riesgo de los posibles escenarios de Pixan Box

Optimo	NC	NP	NR	Regular	NC	NP	NR	Peor	NC	NP	NR
Aumento en el mercado de migrantes mexicanos	4	3	12	Poco o nulo crecimiento en el mercado de migrantes mexicanos	3	3	9	Reducción del mercado de migrantes mexicanos	5	4	20
Se restauran los apoyos económicos y de asesoría a PYME's y exportadores	4	2	8	No se genera nuevo apoyo a los emprendedores exportadores	3	4	12	Se limita la exportación.	5	2	10
Los aranceles a mercancía mexicana se mantienen estables	2	4	8	Los aranceles aumentan un porcentaje reducido.	3	3	9	Aumento a los aranceles de importaciones mexicanas en EUA	4	2	8
Los impuestos al comercio electrónico se mantienen igual	2	3	6	Aumento proporcional a los impuestos al comercio electrónico	4	4	16	Aumento considerable de impuestos al comercio electrónico	5	2	10
El tipo de cambio se mantiene estable	4	3	12	Tipo de cambio estable pero con fluctuaciones	4	4	16	El tipo de cambio mejora considerablemente	5	1	5
No hay regulaciones adicionales sobre el contenido nutricional de confitería	2	2	4	Se implementan nuevas regulaciones del contenido nutricional pero son alcanzables	4	4	16	Se regula el contenido nutricional en EUA	5	3	15
Salen del mercado los principales competidores o se superan	5	2	10	Se alcanzan el número de ventas de los principales competidores	2	3	6	Se incrementa la competencia y que se copian diferenciadores de Pixan Box	5	4	20
La tendencia a el consumo de productos mexicanos aumenta.	4	3	12	La tendencia a el consumo de productos mexicanos se mantiene.	2	4	8	Cambios radicales en los hábitos alimenticios del mercado, eliminando por completo el azúcar.	5	2	10
Aumenta la tendencia al mercado de suscripción.	4	3	12	Se mantiene la tendencia del mercado de suscripción	2	4	8	Reduce considerablemente el mercado de suscripción.	5	2	10
Los costos de envío se mantienen sin cambios	1	3	3	Los costos de envío aumentan levemente.	4	4	16	Afectaciones en las operaciones del proveedor logístico (Amazon)	5	2	10
Las regulaciones ecológicas de empaque se mantienen igual	1	2	2	Hay nuevas regulaciones ecológicas de empaque pero son fáciles de implementar	4	4	16	Implementación de regulaciones ecológicas a los empaques individuales.	5	3	15
Los precios de los insumos de proveedor se mantienen estables	1	2	2	Aumento de solo algunos insumos o no considerables	4	4	16	Aumento considerable de los precios de los proveedor	5	3	15

Nota:

NC: Nivel de consecuencia, donde 1=Nulo, 2=Bajo, 3=Moderado, 4=Alto, 5=Significativo

NP: Nivel de probabilidad, donde 1=Raro, 2=Improbable, 3=Posible, 4= Probable; 5= Casi seguro

NR: Nivel de riesgo

Fuente: Elaboración propia.

Los niveles de riesgo resultantes del anterior ejercicio se tratan de acuerdo con la siguiente de valorización del riesgo:

Tabla 20. Matriz de valorización del riesgo

		Nivel de consecuencia				
		1 Nulo	2 Bajo	3 Moderado	4 Alto	5 Significativo
Nivel de probabilidades	5 Casi seguro	5	10	15	20	25
	4 Probable	4	8	12	16	20
	3 Posible	3	6	9	12	15
	2 Improbable	2	4	6	8	7
	1 Raro	1	2	3	4	5

Fuente: ISO31000 (2018)

Tabla 21. Criterios de riesgo

Criterios de Riesgo	
Grado del Riesgo	Medidas de mitigación
Excesivo	Desarrollar medidas de mitigación de implementación inmediata (obligatorio)
Alto	Desarrollar medidas de mitigación urgentes (obligatorio)
Medio	Desencadenar mediciones de mitigación no urgentes (opcional) (riesgo aceptable)
Bajo	Riesgo aceptable

Fuente: ISO31000 (2018)

Esta metodología está basada en ISO 31000 Gestión de riesgos. (ISO 31000,2018).

Tomando los puntos de mayor riesgo, estos son los puntos que requieren el desarrollo de una estrategia que puede verse más adelante en el capítulo VIII:

- Reducción del mercado de migrantes e incremento de la competencia.
- Aumento a los impuestos de comercio en línea y tipo de cambio con fluctuaciones
- Implementación de nuevas regulaciones alimenticias
- Aumento del costo de envío y afectaciones de las operaciones de Amazon
- Aumento de precio de los insumos
- Siguen sin generarse apoyo a los emprendedores exportadores
- Regulaciones con respecto al empaque
- Cambios radicales de los hábitos alimenticios respecto el azúcar

CAPITULO VII. DESARROLLO SOSTENIBLE

En la actualidad, la mentalidad de las empresas y personas ha cambiado respecto a la afectación que sus actividades tienen con el medio ambiente. Cada día somos más conscientes y tratamos de disminuir en la medida de lo posible nuestra huella ecológica.

Todo esto además mantiene motivados a los colaboradores, genera fidelidad en los clientes y reputación para la marca, crea valor y diferenciación, reduce posibles sanciones legales, mientras cuidamos el medio ambiente para asegurar que las futuras generaciones puedan disfrutar de un mundo como el que ahora conocemos o incluso mejor.

En “Pixan Box” buscamos ser una empresa socialmente responsable, sobre todo siendo una marca que resalta la identidad nacional y las raíces prehispánicas. Es por lo que presentamos a continuación las estrategias con respecto a conducta, precio, ecología, sociedad y legalidad, con las actividades y modelos que la empresa tiene para respaldar el compromiso mencionado:

Conducta

- Compromiso para que dentro de los valores se incluya un apartado de responsabilidad social, que se transmita a todos los integrantes de la organización.
- Práctica de negocios regida por la ética, con conductas que se consideren aceptables desde un punto de vista social, más allá de las propias expectativas de la actividad empresarial.
- Garantizar un empleo digno para nuestros colaboradores y respetar siempre a cada una de las personas que apoyan en la cadena de suministros.
- Hacer pública la lista de valores, compartir de manera interna y externa las prácticas de corrupción y seguir siempre el código de ética.

- Tener un esquema de liderazgo participativo.

Precio

- Investigación de los factores involucrados en la fabricación de productos con un enfoque sustentable.
- Investigación sobre la competencia para adoptar algunas de sus mejores prácticas en cuanto a costos y materiales.
- Promover una cultura de competitividad responsable que contribuya al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.

Ecología

- Respetar el entorno ecológico en todos los procesos de comercialización y operación.
- Contribuir siempre a la preservación del medio ambiente.
- Utilizar empaques biodegradables que disminuyan la huella ecológica de fabricantes y consumidores.
- Hay que asegurar que los recursos naturales utilizados para la producción sean renovables, trabajando con proveedores en programas de reforestación, rotación de cultivos, entre otros.

Sociedad

- Alinear el enfoque de la marca y el producto a la tendencia de una alimentación saludable para cuidar a nuestros consumidores. Esto puede incluir búsqueda de opciones con menor contenido de azúcar, grasas o carbohidratos.

- Fortalecer la imagen de la marca con los personajes de la cultura prehispánica, además de incluir datos culturales sobre el origen de los productos que se incluyen en los paquetes.
- Trabajo con productores locales para promover condiciones laborales favorables, mejorar en la medida de lo posible su calidad de vida, desarrollo humano y profesional de toda nuestra comunidad.
- Identificar y apoyar causas sociales como parte de la estrategia de acción empresarial.

Legalidad

- Prevención de conductas que lleven a realizar negocios ilícitos, ya sea consciente o inconscientemente.
- Transparencia en la entrega de resultados a nuestros socios e inversionistas, así como en los contratos que se cierran con nuestros proveedores.
- Participar mediante alianzas con otras empresas/organizaciones/gobierno, en la discusión, propuestas y atención de temas sociales de interés público.

CAPITULO VIII. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Los autores Thompson & Strickland (2014), mencionan 5 principales enfoques de las posibles estrategias que se pueden abordar con respecto a la situación del mercado, a continuación, se analizan estas estrategias desde el punto de vista de “Pixan Box”, para concluir cual sería la más adecuada.

1.- Estrategia de costos bajos: Al analizar a los principales competidores podemos observar que sus precios son competitivos debido a la ventaja de que tienen operaciones dentro de EUA (mercado al cual nos dirigimos) y por lo tanto el costo de envío les permite ofrecer mejores precios en el producto final e incluso en algunas áreas el envío es totalmente gratuito, lo cual coloca a “Pixan Box” en una desventaja tomando en cuenta que el 57% del costo total del producto-servicio es para el servicio de paquetería. Por lo anterior, esta estrategia no sería la prioritaria.

2.- Estrategia de amplia diferenciación: Dado que el éxito del mercado de las cajas de suscripción radica en torno a la experiencia que se ofrece al cliente, la diferenciación debe ser un distintivo de “Pixan Box”. Esto permite fidelización por parte de los consumidores, lo cual es gran parte del éxito en el modelo de suscripción, pero tienen que ser dirigidas a un nicho específico.

3.- Estrategia centrada en bajos costos: Si la apuesta de la marca es por la diferenciación, la estrategia centrada en bajos costos contradice en algunos aspectos la parte de la diferenciación.

4.- Estrategia centrada en diferenciación: El nicho de mercado al que se dirige Pixan Box son personas de origen mexicano que viven en EUA, así como aquellos interesados en probar parte de la cultura mexicana.

5.- Estrategia de mejores costos del proveedor: El abordar esta estrategia de mercado permite tomar parte de las estrategias de costos y de diferenciación por

lo que es más completa para hacer frente a la competencia al buscar cumplir con características diferenciadoras del producto a un precio adecuado.

8.1 Ventajas y desventajas de la estrategia elegida

Ventajas

- Se genera mayor valor agregado al producto.
- Permite la difusión cultural de México y tracción turística al mismo

Desventajas

- La estrategia de localización requiere mayor flexibilidad para producir productos con ciertas diferencias a las del mercado local.
- Se aumentan los costos y por tanto el precio final del producto.

Si bien es difícil enfocar la estrategia hacia bajos costos por las ventajas de ubicación de la principal competencia, es aún más importante optimizar los costos en las otras partes de la cadena de valor para si bien no ofrecer un precio más bajo que los rivales si ofrecer un precio similar.

Algunas oportunidades para bajar el costo final del producto-servicio se pueden encontrar en las oportunidades 3 (Amplia variedad de productores de dulces típicos) y 7 (Abundante oferta de servicios de transporte y logística) definidas en la matriz EFE de la actividad 3.

8.2 Estrategias resultantes del análisis realizado

Como conclusión del análisis realizado previamente sobre los factores del contexto del proyecto se desarrollan las siguientes estrategias:

Localización como ventaja competitiva:

En primer lugar, la cercanía con algunos productores de dulces tradicionales brinda la ventaja del alcance a precios competitivos, al realizar la compra directa y de esta manera obtener precios de fabrica desde menudeo en algunos casos.

Como abordar el coste logístico de exportación:

En cuanto a la parte de transporte y logística existe una opción de proveedor que permite minimizar el costo de envío e incluso permite reducir operaciones. El modelo este proveedor permite tercerizar algunas operaciones finales directas al producto (fulfillment center), lo cual se planea a largo plazo pues se requiere un volumen alto, para la parte del lanzamiento se realizaría con el fulfillment by Amazon del cual se busca optimizar los pedidos en el costo del realizando el envío de varias cajas en uno solo y posteriormente esta compañía se encarga de la parte de la gestión del envío al cliente final.

Elementos de la estrategia de diferenciación:

- Diseño llamativo de la caja
- Además de las marcas comerciales incluir dulces tradicionales que la competencia no maneja.
- Agregar mayor número de productos que la competencia por el mismo precio.



- Agregar una guía que explique el origen de los dulces tradicionales y poco de su historia, así como las tradiciones relacionadas.

- En cada entrega variar el contenido y colocar especialidades de temporada.
- Incluir la imagen de personajes basados en dioses míticos de la cultura mexicana.
- Invitar a los principales canales de “unboxing” de cajas de suscripción en EUA para realizar un review del producto.
- Diseñar una página web más llamativa e informativa que la de la competencia que permita mayor alcance en redes sociales.

Desarrollo de estrategias de acuerdo con los posibles escenarios:

Si priorizamos aquellos factores en los escenarios que representan mayor riesgo, se tienen las siguientes estrategias:

Ampliar el mercado meta:

Vender no solo en el mercado de EUA y contemplar mercados cercanos y accesibles como Canadá donde se tienen acuerdos de libre comercio y se valora la cultura y gastronomía mexicana.

Desarrollar o mejorar los diferenciadores de la marca haciendo énfasis en el aspecto cultura con acciones como:

- Agregar pequeñas artesanías al contenido de la caja de Pixan Box.
- Centrar más atención en los personajes que se realizaron a partir de deidades mexicanas y por medio de estos realizar contenido lúdico sobre las tradiciones y cultura mexicana.

- Dinámicas de afiliación y de inclusión de la comunidad que permitan mayor fidelidad y conocimiento del cliente, al mismo tiempo que se les permite mayor interacción con la marca.
- En cada entrega variar el contenido y colocar especialidades de temporada.
- Agregar guía que explique el origen de los dulces tradicionales y poco de su historia, así como las tradiciones relacionadas.

Empaque:

En el empaque también es importante buscar opciones con menor impacto ambiental, buscar opciones biodegradables, o con menos porcentaje de derivados del petróleo que también tengan menor impacto desde su fabricación, lo mismo para el embalaje considerando que se entrega por medio de paquetería. Lo mismo para los empaques individuales de los productos comenzar a desarrollar una estrategia con el proveedor y fabricante para buscar alternativas de menor impacto ambiental.

Reformulación de contenido:

Para productos típicos generar una alianza estratégica con el fabricante para reformular la receta de los productos ya sea reduciendo la cantidad de azúcar o sustituyendo por endulzantes de origen natural con menores desventajas para la salud que el azúcar, para crear una línea de productos con menor contenido de azúcar, al mismo tiempo incluir algunas marcas comerciales que actualmente ya ofrecen estas opciones.

Mejora continua:

Implementar metodología de mejora continua en las operaciones para la optimización de los recursos con el objetivo de mantener costos estables que permitan hacer frente a los diversos cambios en economía.

Plan de contingencia:

Mantener siempre vigente un plan de contingencia de proveedores clave: logístico y de productos tradicionales, para los últimos realizar evaluación para asegurar su desarrollo al par de la marca.

FBA:

Utilizar Fulfillment center de Amazon para reducir los costos de envío.

Diversificación:

Considerar a futuro el desarrollo de otras líneas de productos con la misma intención de difusión cultural, pero permitan diversificar el mercado en caso de que el modelo de cajas de suscripción deje de ser atractivo.

Promoción con enfoque cultural:

Cooperación con organizaciones o empresas turísticas para que mediante estos se dé a conocer la marca.

Alianzas estratégicas con artesanos y fabricantes:

Otro punto importante para considerar es que se deben identificar proveedores que ofrezcan calidad del producto y tengan flexibilidad para cubrir la demanda, para lo cual es necesario realizar una investigación exhaustiva para poder identificarlos y generar un plan alternativo de proveedores en casos especiales que también ya se encuentren valorados para que puedan cubrir las necesidades solicitadas cuando sea requerido.

Estandarización del proceso de fabricación:

Una vez definidos los principales proveedores se realizará un mapeo del proceso de fabricación para posteriormente estandarizar el mismo, establecer controles de calidad y entonces asegurar se genere un producto de calidad de acuerdo con los requerimientos del mercado.

Dado que este proceso requiere de gran compromiso es importante el paso previo de la elección de proveedores y fabricantes.

En cuanto a las artesanías, esta tiene que cumplir con un control estandarizado de calidad para asegurar que como producto fabricado de manera manual cumple con ciertas características de calidad para su venta lo que permitirá potenciar y promocionar la cultura mexicana.

De igual manera se busca realizar diferentes adaptaciones en el empaque y etiquetado de los mismos productos, esto también con la finalidad de cumplir con las regulaciones correspondientes, de acuerdo con los mensajes relacionados a afirmaciones dietéticas y alergias.

BIBLIOGRAFIA

Banco Santander S.A. (2019). Santander Trade Markets. ESTADOS UNIDOS: PRESENTACIÓN GENERAL. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general>

Buenfil, V., Ramayo, T., & Rodríguez, J. C. (s. f.). *Yucatán: Identidad y Cultura Maya - Universidad Autónoma de Yucatán*. Yucatán: Identidad y Cultura Maya. Recuperado 22 de enero de 2021, de <https://www.mayas.uady.mx/articulos/pixan.html>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). "Planeación estratégica". McGraw-Hill Interamericana.

Coface. (2021, febrero). United States of America / Estudios Económicos - Coface. coface for trade. <https://www.coface.es/Estudios-Economicos/United-States-of-America>

Collins, D. J., & Rukstad, M. G. (2008, abril). Can You Say What Your Strategy Is? Harvard Business Review. <https://www.wright.edu/sites/www.wright.edu/files/page/attachments/Can-you-say-what-your-strategy-is.pdf>

Consejo Nacional de Población. (s. f.). Mexicanos en Estados Unidos - Datos, gráficos y mapas (Cifras 2017 y 2018). Gobierno de México. Recuperado 30 de septiembre de 2020, de <https://www.gob.mx/conapo/articulos/mexicanos-en-estados-unidos-datos-graficos-y-mapas-cifras-2017-y-2018?idiom=es>

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13.^a ed.). Pearson Education.

Design Thinking (2008). Que es y cómo hacer una “CADENA DE VALOR “. Consultado el día 18 de Julio del 2020 en: <https://www.youtube.com/watch?v=BlAoXFytkpw>

El Financiero. (2019, 2 septiembre). Suben 14% exportaciones de dulces mexicanos en 1S19. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/suben-14-exportaciones-de-dulces-mexicanos-en-1s19>

Hernandez, F. (2017, 8 junio). Tacos superan a pizzas y hamburguesas en EU. EL FINANCIERO. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/taco-el-rey-de-la-comida-en-estados-unidos>

Forbes Staff. (2020, 20 agosto). ¿Conoces las propuestas de Biden sobre migración? Esto haría si le gana a Trump. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/mundo-propuestas-biden-migracion>

GEERT HOFSTEDE. (2020, 20 abril). Welcome page. Recuperado 7 de septiembre de 2020, de <https://geerthofstede.com/landing-page/>

Innovare Consultoría (2017). [Video] Innovación Disruptiva [ANIMACIÓN]. Consultado el día 16 de julio del 2020 en: https://www.youtube.com/watch?v=NjC2JRQR_E.

ISO. (2018). ISO 31000 (Gestión de riesgo ed.). AENOR.

Periódico, E. (2020, 22 octubre). Así están las encuestas de las elecciones en EE.UU. 2020. elperiodico. <https://www.elperiodico.com/es/internacional/20201022/elecciones-eeuu-2020-encuestas-sondeos-8145421>

Junco, L. (2020, 18 febrero). 'Subscronomics': la moda de la suscripción no tiene límite. EXPANSION.

<https://www.expansion.com/directivos/2020/02/18/5e4ba9f6e5fdea815a8b45b4.html>

La Cajita – Tasty Dulces y Botanas Mexicanas. (2020). LA CAJITA. <https://lacajitasd.com/>

Lepatru (2019). [vídeo]. Análisis Pestel: Ejemplo. Consultado el día 16 de Julio del 2020 en: https://www.youtube.com/watch?v=Dx47L_jSRr0

Logycom. (2020, mayo). ¿Cuáles son los programas de comercio exterior y en qué consisten? Logística y comercio exterior. <https://www.logycom.mx/blog/programas-comercio-exterior>

Mexiboxx. (2020). Mexiboxx. <https://mexiboxx.com/>

Mexicano, A. (2020). MEX Oh! Box INTERNACIONAL: Experimenta el sabor y los recuerdos de MÃ©xico Â¡en una caja! Ambiente Mexicano. <https://www.regalos-artesanales.com.mx/products/mex-oh-box-la-mystery-box-mexicana-por-excelencia?lang=en>

Mexicrate. (s. f.). MexiCrate: Mexican candy and snacks subscription box. Recuperado 30 de septiembre de 2020, de <https://www.mexicrate.com/>

Mexicrave. (s. f.). Mexicrave Snack box. Mexicrave Snack box. Recuperado 30 de septiembre de 2020, de <https://www.mexicrave.com/>

MexicoDistancia.com. (2020). Distancia entre México y Canadá. Recuperado 7 de septiembre de 2020, de <http://www.mexicodistancia.com/cc/MX-CA>

MEXGROCER. (s. f.). Mexican food and Mexican recipes at. MexGrocer.com. Recuperado 30 de septiembre de 2020, de <https://www.mexgrocer.com/>

MunchPak. (2020). MunchPak: Popular Candy & Snacks From Around The World. Delivered Monthly. MUNCHPAK New and popular snacks from around the world. Delivered to your door. <https://munchpak.com/>

mexitreat. (s. f.). mexitreat. Recuperado 2 de septiembre de 2020, de <https://mexitreat.com/password>

Montero, J. (2017). [vídeo] Cómo hacer un Análisis Foda. Ejemplo práctico. Consultado el día 16 de Julio del 2020 en: <https://www.youtube.com/watch?v=Sq4lVY65bjk>

Pedrero, Y. (2014, junio). La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía. Universitat de Barcelona. http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM_MOI_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf

Porter, Bishop William Lawrence University Professor John F Kennedy School of Government Michael E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Illustrated ed.). Free Press.

Ramos, M. (2014). Visión, Misión y Valores. Consultado el día 25 de Septiembre del 2020 en: <https://www.youtube.com/watch?v=Azm95gOdPnE>

Review, Harvard Business, Porter, Bishop William Lawrence University Professor John F Kennedy School of Government Michael E, Kim, C. W., & Mauborgne, R. A. (2011). Hbr's 10 Must Reads on Strategy (Including Featured Article «what Is Strategy?» by Michael E. Porter) (Illustrated ed.). Harvard Business Review Press.

Trade Facilitation Office Canada. (2015). Bienvenido al Mercado Canadiense: Un Manual para Exportar a Canadá. Recuperado 7 de septiembre de 2020, de https://ctoro.cancilleria.gob.ar/userfiles/Bienvenido%20al%20Mercado%20Canadiense_Un%20Manual%20para%20Exportar%20a%20Canada.pdf

Traisnel, J. (2018, 23 marzo). El modelo de suscripción es más sostenible.

Compañías.

<https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/03/22/companias/1521723252998084.html>

UDE CUCEA (2015). [vídeo] Análisis de FODA. Consultado el día 16 de Julio del 2020 en: <https://www.youtube.com/watch?v=8Dnw5Mmxzc8>

V Foro mundial de la gastronomía mexicana. (2017). V Foro mundial de la gastronomía mexicana. https://ccgm.mx/fmgm/wp-content/uploads/2017/08/FOLLETO_DIGITAL.pdf.

Kotler, P. (2008). Fundamentos de Marketing (8ª ed.). México, México: Pearson.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). "Planeación estratégica". McGraw-Hill Interamericana.

Thompson y Strickland (2014) Administración Estratégica; Textos y Casos. McGraw-Hill. 19a edición.

Universal Yums LLC. (2020). Universal Yums | Snacks from around the world delivered monthly. Universal Yums. <https://www.universalyums.com/>

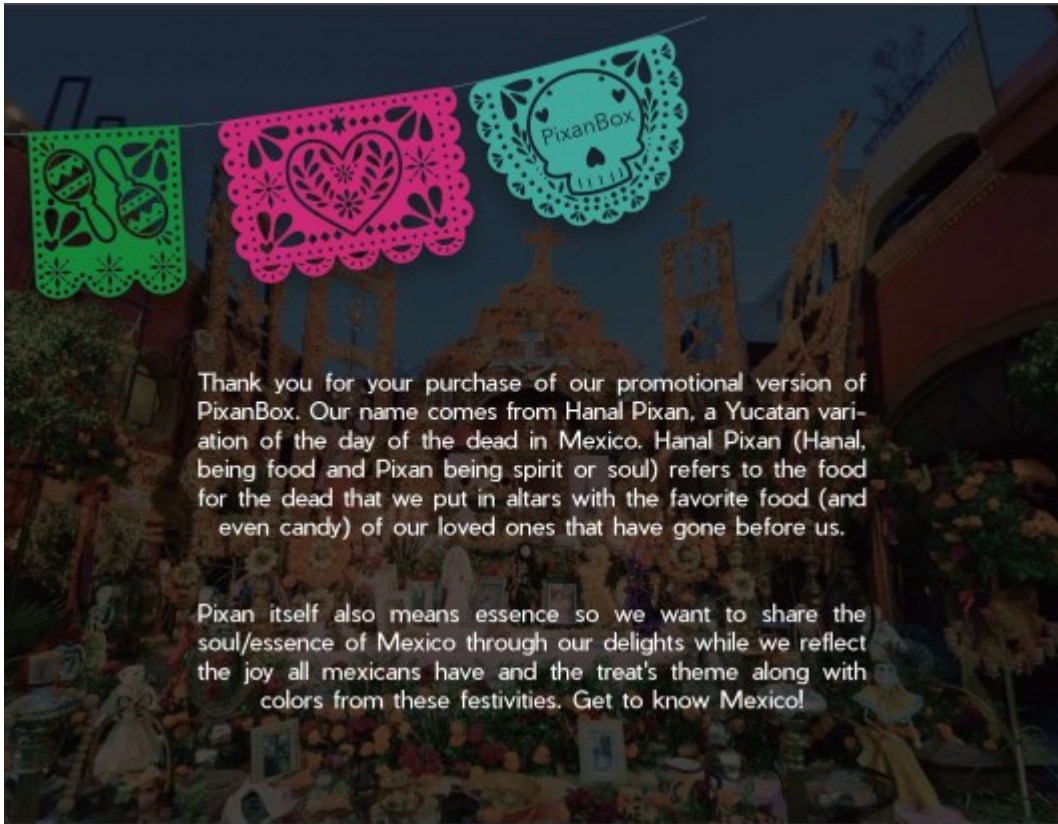
V Foro mundial de la gastronomía mexicana. (2017). V Foro mundial de la gastronomía mexicana. https://ccgm.mx/fmgm/wp-content/uploads/2017/08/FOLLETO_DIGITAL.pdf.

WITS World Integrated Trade Solution. (2018). México Datos comerciales básicos : Valor más reciente. Datos comerciales mensuales de México. <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/es/MEX/textview>

ANEXOS

Anexo 1. Panfleto informativo





Thank you for your purchase of our promotional version of PixanBox. Our name comes from Hanal Pixan, a Yucatan variation of the day of the dead in Mexico. Hanal Pixan (Hanal, being food and Pixan being spirit or soul) refers to the food for the dead that we put in altars with the favorite food (and even candy) of our loved ones that have gone before us.

Pixan itself also means essence so we want to share the soul/essence of Mexico through our delights while we reflect the joy all mexicans have and the treat's theme along with colors from these festivities. Get to know Mexico!



THE CANDY

When we do our official launch, we will include a lot more variety, such as tamarind, chocolates, cookies, biscuits, salty snacks and pastries.



BOLA TAMARINDO (TAMARIND BALL)

The tamarind was brought by the Spaniards, being cultivated quickly by tropical zones of Mexico; especially in Michoacán, Guerrero, Oaxaca, Chiapas and Yucatán. It's very popular for salty, spicy and sweet candies. This particular one is a sweet version of it.



ALEGRÍA (HAPPINESS, LITERALLY)

Made from amaranth, one of the main crops of pre-Hispanic times, because in addition to serving as food, it was the most important ceremonial element among ancient Mexicans. Amaranth's seeds are used together with honey to make these traditional joys.



BORRACHITOS

"Little drunks" translated from Spanish. They are flour sweets dusted with sugar, with a creamy filling and a touch of liquor. Its flavors vary between strawberry, pineapple and lemon.



CAMOTES
(SWEET POTATO, LITERALLY)

Camotes arise from a convent dedicated to teaching. One day, a boy played a prank on one of the nuns in the kitchen. He took a sweet potato, placed it in a hot pot, stirred it with sugar and beat it so that it formed a dough that was difficult to remove. After a while, the nun arrived, tasted the mixture and decided to sell it. Camotes are made out of sweet potato but flavors vary with some fruit additions.

From the family of the milk sweets, this a variant to the Macarron below, but with cinnamon! Just enough to be considered a different sweet by itself. Delicious!



CANELONES



COCADA ("COCONUTISH")

Sometimes with a hint of orange flavor, this sweet is a grated coconut "cake", baked to give it a crunchy texture. There are times when they are given the name "veladora" (or candle), and was born in the coastal states of the country.

Glorias originated in the city of Linares, in the south of Nuevo León, they are sweets made from burnt milk. The name of this sweet is uncertain. It is said that the local consumers themselves named it that way because when they tried them "they felt in glory".



GLORIAS



MACARRON

Not to be confused with the French one, this little one is made from milk, vanilla, egg, sugar and cajeta. It is a sweet that was born in Puebla. As soon as it reaches your tongue, it begins to melt, at which point you begin to experience its deliciousness.



MUEGANOS

Muegano Tehuacán Since 1905, this sweet is endemic to the city of Tehuacan, in Puebla State Mexico. The mixture of wheat flour, vegetable shortening, milk, eggs, brown sugar and honey, gave as a result a nutritious biscuit that has been passed down through at least four generations.



PALANQUETA

Palanquetas are one of the most famous sweets in Mexico. When mentioning the name of this sweet, it is common to think of those made with peanuts. However, they're also made with pumpkin seeds, sesame, walnuts or a combination of them. The peanuts in this case are clustered together with honey.

Another Spanish, but very popular in Christmas season treat, within Mexico. The polvorón is a cake, commonly small, made of flour, nuts, butter and sugar, baked in a strong oven so that it crumbles into powder when eaten.



POLVORÓN SEVILLANO
(DUST-ON FROM SEVILLE)



TORTA DE SANTA CLARA
(SANTA CLARA CAKE/PIE)

Among the multiple inventions off the clash of cultures, it is said that in the convent of Santa Clara, a nun in a hurry to create a new dessert, making random combinations and having the sweet pepita recently invented by them on hand, decided to combine it to make a cookie. Being born in this way, it is one of the most famous typical sweets.



TRUFAS DE CHOCOLATE

Chocolate truffles need no introductions! Enjoy the Mexican version of this dessert.



BONUS

1 serving of Jamaican flower (Hibiscus) and 1 pack of "churritos" crispy sesame and corn sticks covered in chili pepper, very crunchy, very delicious! Finally, 1 pack of a peanut, chickpea and broad bean mix. Enjoy!



HANDCRAFTED PIECE

In PixanBox we believe in sustainable economy, which is why we use recyclable/recycled materials for our packaging. We also purchase our traditional sweets locally and try to help our community by making our artisans known for their work but also by purchasing their pieces and including them in our box. In this box you will be able to find a miniature alebrije from local artisans of Amozoc, Puebla.

Alebrijes (Spanish pronunciation: [ale'βrixes]) are brightly colored Mexican folk art sculptures of fantastical (fantasy/mythical) creatures. The first alebrijes, along with invention of the term, originated with Mexico City cartonero Pedro Linares. He says after he fell very ill, and in bed, he dreamt of a strange place resembling a forest full of unknown/impossible animals shouting one word: "¡Alebrijes!, ¡Alebrijes!". Upon recovery, he began recreating the creatures he saw in papercraft: strips of paper and glue. Although today they're made from different materials including wood and are popular in different states of Mexico. Hope you enjoy the miniature piece we're including!



WHO WE ARE

We are the Torres Guzman family!

Industrial Engineers Nicolas Torres and Patricia Guzman and soon to be born Patricio Torres Guzmán! A simple mexican family trying to share the good things of Mexico everywhere, so why not sweets?!

If you liked what we're doing, be sure to subscribe for our full box! We'll probably be doing it once every two months, to be able to fulfill all orders.

Join us! follow us on social media and we hope to get you something in the future.



OUR SOON TO BE
ANNOUNCED MASCOT

